

Decision-making Skill as a Mediating Variable in the Relationship Between Organizational Loyalty and Change Leadership- a Proposed Model Among School Principals in Ramallah and Al-Bireh Governorate

Fatima Ishtaya^{1,*} & Mohammed A. shaheen²

Received: 11st Jan. 2024, Accepted: 21st Jul. 2024, Published: 1st Mar. 2025, DOI: [10.35552/0247.39.3.2326](https://doi.org/10.35552/0247.39.3.2326)

Abstract: Objectives: The study aims to reveal the relationship between organizational loyalty and change leadership among school principals in Ramallah and Al-Bireh Governorate considering decision-making skill as a mediating variable. **Methodology:** The study uses the descriptive, correlational approach, where the study population represented school principals in Ramallah and Al-Bireh Governorate, who numbered 306 male and female principals. The study sample was chosen by a stratified random method, and its size was 171 Principals. **Results:** The results show that the average for organizational loyalty among school principals in Ramallah and Al-Bireh Governorate reached (3.74), with a high level, while the average for change leadership reached is (3.99), a high level. It was found that the most common decision-making skills among school principals is the dependent style, with an average of (3.94) and a high level, and the least prominent is the spontaneous style, with an average of (2.40) and a moderate level. It is clear from the results of the analysis that there is a statistically significant indirect path between organizational loyalty and change leadership, through decision-making skill. This means that there is an effect of decision-making skill as an intermediary variable between organizational loyalty and change leadership. **Conclusion:** The study recommends adopting the proposed model to activate the role of decision-making skills in developing the relationship between organizational loyalty and change leadership among school principals in Palestine.

Keywords: Organizational Loyalty, Decision-Making Skill, Change Leadership, School Principals.

مهاره اتخاذ القرار كمتغير وسيط للعلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير- أنموذج مقترح لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة

فاطمة اشتية^{1,*}، ومحمد أحمد شاهين²

تاريخ التسليم: (2024/1/11)، تاريخ القبول: (2024/7/21)، تاريخ النشر: (2025/3/1)

المخلص: الهدف: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة باعتبار مهارة اتخاذ القرار كمتغير وسيط. **المنهج:** استخدم المنهج الوصفي الارتباطي؛ حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم (306) مديراً ومديرة، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وبلغ حجمها (171) من مديري هذه المدارس. **النتائج:** أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة قد بلغ (3.74)، ومستوى مرتفع، بينما بلغ المتوسط الحسابي لقيادة التغيير (3.99)، ومستوى مرتفع. وتبين أن أبرز مهارات اتخاذ القرار شيوعاً لدى مديري المدارس هي الأسلوب التابع، بمتوسط حسابي (3.94)، ومستوى مرتفع، وأقلها بروزاً هو الأسلوب العفوي بمتوسط حسابي (2.40)، ومستوى متوسط. ويتضح من نتائج التحليل وجود مسار غير مباشر دال إحصائياً بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير، وذلك من خلال مهارة اتخاذ القرار، وهذا يعني وجود تأثير لمهارة اتخاذ القرار كمتغير وسيط بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير. **الاستنتاجات والتوصيات:** توصي الدراسة بتبني الأنموذج المقترح لتفعيل دور مهارة اتخاذ القرار في تطوير العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس في فلسطين.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، مهارة اتخاذ القرار، قيادة التغيير، مديري المدارس.

1 PhD student, Educational Administration, Arab American University, Jenin, Palestine.

*Corresponding author email: ghannam.fatom@gmail.com

2 Department of Psychological and Educational Counseling, Deanship of Graduate Studies and Scientific Research, Al-Quds Open University, Ramallah, Palestine. mshahindura@gmail.com

1 برنامج دكتوراه الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين.

*الباحث المرسل: ghannam.fatom@gmail.com

2 قسم الإرشاد النفسي والتربوي، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين. mshahindura@gmail.com

من بين مجموعة البدائل المتاحة إلى حد كبير بواسطة المعايير المُستخدمة (الشوابكة، 2011). ويرى الدوري وآخرون (2010) بأنها عملية من اختصاص الإدارة العليا في المنظمة، بحيث أن المسؤول الأعلى هو الذي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال التعامل مع الحلول البديلة الناتجة عن عملية صناعة القرار وتقييم البدائل المتاحة.

ويشير الكنعان (2011) إلى أن تنظيم عملية اتخاذ القرارات لا تقتصر على الاستعانة بالأساليب الكمية، فلا بد من الأخذ بالجانب الكيفي أيضاً، وذلك لأن الأساليب الكيفية تمثل قدرة المدير وخبرته وتجربته، ما يساعده على البحث والتحليل والابتكار، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، كما أن ما يقدمه الأسلوب الكيفي من وسائل يُمكن متخذ القرار من تقدير احتمالات المستقبل البعيد والقريب والظروف المتغيرة، والوصول إلى البديل الملائم لحل مثل هذه المشكلات، وإلا فإن الأسلوب قد يكون غير متكامل لتركيبه على الجوانب السلوكية فقط لمن يتخذ القرار.

وبينت طيبشات (2021) أن هذه المشكلة تتغير بتغير مراحل القدرة على اتخاذ القرار، وتختلف باختلاف المعلومات الواردة التي يتم جمعها، كما أن التقدم في مرحلة اتخاذ القرار يتبعه تغيير في إدراك الأفراد للمواقف التي يتعاملون معها. ولعل من أهم أسباب النجاح في الحياة القدرة على صنع القرار وإجازته واتخاذها في الوقت المناسب والموقف المناسب، وفي أي جانب من جوانب الحياة المختلفة. فكثير من الناس يعملون ويجتهدون من أجل لحظة حاسمة من مراحل عملهم، لذلك فهم يحتاجون إلى اتخاذ قرار صائب وحاسم، لكن بترددهم وعدم قدرتهم على الإقدام على اتخاذ القرارات يضعون عملهم وجهدهم، وربما تضيع عليهم الفرص التي قد لا تتكرر مرة أخرى. وأشار عميرة (2020) إلى صعوبة عملية اتخاذ القرار وأهميتها، باعتبارها تدل على نجاح أو فشل الأفراد في تخطي بعض المواقف؛ إذ إن النشاط المعرفي يعتمد على العمليات المعرفية التي تمر في سلسلة من الخطوات التي تلعب من خلالها الذاكرة العاملة والانتباه دوراً حيوياً في عملية اتخاذ القرار، ولذلك يختلف البشر في قدرتهم على اتخاذ القرار؛ حيث يرتبط اتخاذ القرار بعدد من المحددات العقلية، مثل: السرعة الإدراكية، وسهولة العدديّة، والتذكر.

ويُعد القرار أساس وجوهر العمليات الإدارية باعتباره يمثل الطريقة التي من خلالها يجري الحكم على قدرة المؤسسة على النجاح أو الفشل في إجراءات اتخاذ القرار، فهي ليست العملية بسيطة كونها تتطلب الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التربوية. كما إن اتخاذ القرار يعتبر مهارة عقلية يمكن تطويرها لدى بعض الأفراد، لكن لا يمكن تطويرها لدى البعض الآخر، وهي عملية ذات طبيعة تطويرية متغيرة، باعتبار ما يطرأ من تغيرات متنوعة ومستمرة على المشكلة أو المهمة التي تواجه الأفراد في أي من المؤسسات التربوية، ومستوى الولاء التنظيمي لديهم (Ali, 2021).

ووضع العديد من الباحثين حجر الزاوية لتعريف الولاء التنظيمي؛ حيث يرى مورس وشيرمان (Morris & Sherman, 1981: 66) أن الولاء يعتبر من مكونات الارتباط النفسي وتوافق الفرد مع المؤسسة التي يعمل فيها، وبالتالي فإن مدى شعوره بالأمان فيها يزيد من فاعليته، ويصبح بالتالي أكثر ولاءً لهذه المؤسسة، باعتباره يمثل تجاه الفرد نحو المؤسسة التي يعمل فيها. ومنذ البدايات لظهور مفهوم الولاء التنظيمي، قام كل من بورتير وسميث (Porter and Smith) عام 1970م بالنظر إلى هذا المفهوم من منظور نفسي، واعتبراه بأنه يمثل توجهاً يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المؤسسة (Ozen, 2018: 13).

ويرى ويجنر (Wegner, 2004) أن الولاء التنظيمي يحصل بسبب تفاعل مجموعة من العناصر كالتطابق، والاستغراق، والإخلاص، فأما التطابق فهو يعني تبني الفرد أهداف المؤسسة وقيمها ويعتبرها هدفاً من أهدافه، بينما الاستغراق يمثل الانهماك والانغماس في أنشطة الفرد ودوره في عمله، أما الإخلاص فهو يعبر عن الوفاء، ويهتم بشعور الفرد بالعاطفة والارتباط العميق بمنظمتها. ويصنف الولاء التنظيمي على أنه من أهم المواضيع الإدارية التي حظيت بالدراسة والبحث في عالم الإدارة، وذلك لكونه يشتمل على عوامل

تشهد المنظمات مؤخراً قفزات نوعية بسبب عصر المعرفة والتكنولوجيا، وذلك في ظل التحولات الجذرية المتسارعة في أساليب العمل والإدارة ونوع القيادة فيها، ومن خلال تبني مناهج وممارسات إدارية معاصرة في ظل قيادة تعتمد نظم التغيير فيها نوعاً من أنواع التعلم التنظيمي، والذي يحقق بدوره ولاء من قبل أفراد هذه المنظمة، وهذه المواضيع تعد من أهم مواضيع الإدارة التربوية المعاصرة، التي يجري تطويرها لمساعدة المؤسسات والمنظمات من أجل الاستمرارية والديمومة في ظل التغيرات البيئية والتحديات الإدارية وزيادة حدة التنافسية بينها.

اهتمت المؤسسات التربوية وبخاصة المدارس المعاصرة باختلاف مرجعياتها كثيراً بالرؤى والأفكار والمبادئ الإدارية الحديثة التي تمكنت من رفع كفاءة هذه المؤسسات وتحسين أداء مواردها البشرية وكوادرها الإدارية والفنية، ومن بين أبرز هذه التوجهات إعطاء الاهتمام الكافي للقيادة، باعتبار أن القيادة هي من أهم ملامح الإدارة الحديثة في المؤسسات التعليمية (القاعود، 2020).

وتضع التوقعات حول حركة التطور في المدارس في العصر الحالي مطالب جديدة على القادة التربويين، من أهمها توافر مقومات القيادة التعليمية؛ إذ يواجه مديرو مدارس هذا العصر تحديات تشمل خفض الميزانية في ظل زيادة نسب الالتحاق بالمدارس، وانعدام الأمن المدرسي الناجم عن انعدام الأمن المجتمعي بشكل عام، والمساءلة وقضايا الجودة والعلاقات العامة، وكذلك المهمة الشاقة لإدارة المعلمين الذين سيعدون الطلبة ليصبحوا مواطنين عالميين. هذه مهام ومطالب شاقة لمديري المدارس، استدعت تركيز جديد على مديري المدارس كقادة محوريين في تحقيق أهداف المدارس (Imo & Ekpenyong, 2018).

ووفقاً لأكبان (Akpan, 2015)، فإن القيادة هي القوة الديناميكية التي تحفز وتنسق المدير والعاملين نحو تحقيق أهداف المدرسة. ويؤكد بوخاريل (Pokharel, 2014) على ذلك، بأن مديرو المدارس هذه الأيام يحتاجون إلى الكفاءة لتحويل مدارسهم وقيادتها وإدارتها، من أجل تحقيق فعالية المدرسة، فإدارة المدرسة اليوم تتميز بأنها أشد تعقيداً وأكثر طلباً مما كانت عليه في الماضي؛ حيث تتطلب المعايير الحالية قادة مقتدرين ومبدعين قادرين على تحقيق المطلوب للتغيير في نظام المدرسة.

وكشفت دراستي كراي وآخرون (Cray et al., 2007)، وإبرلين وتاتوم (Eberlin and Tatum, 2008) عن وجود علاقة مهمة بين اتخاذ القرار وأساليب القيادة التي تجعل اتخاذ القرار دوراً حاسماً للقائد. على وجه التحديد، أظهرت دراسة يلدريم وآخرون (Yildirim et al., 2019) وجود ارتباط قوي بين أساليب القيادة واتخاذ القرار، وكشفت دراسة وودروف وآخرون (Woodruff et al., 2014) عن وجود علاقة إيجابية بين أساليب القيادة والأداء، وأن أداء القائد يؤثر على الولاء التنظيمي، وبالتالي يمكن لقيم القيادة أن تلعب دور الوسيط في العلاقة بين اتخاذ القائد للقرار وأدائه.

الإطار النظري للدراسة

تعد عملية اتخاذ القرار الإداري محوراً في العملية الإدارية الذي يحقق للمنظمة الاستمرارية في العمل (حرز، 2015). وهي عملية مُتداخلة لجميع الوظائف الإدارية ونشاطاتها، ولا تعبر عن وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة بل إنها أداة أساسية من أجل تطوير وظائف الإدارة وممارستها من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (الخصري، 2017). وتُتخذ القرارات في المنظمة بشكل دائم إما بصورة عفوية، أو بصورة مدروسة مسبقاً لتكون موضوعية وكاملة، من أجل تنظيم الأعمال والمهام اليومية، وتزداد هذه القرارات تعقيداً كلما انتقلنا إلى مستويات عليا بسبب تنوع القرارات وتعديدها في جميع المجالات الإدارية (إسماعيل، 2017).

وتُعرف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية المفاضلة بين عدد من البدائل للحلول التي من شأنها مواجهة المشكلة واختيار أنسب الحلول لها، والذي يقوم على أساس مجموعة من المعايير، مثل: المحافظة على الوقت، وزيادة الخدمات المُقدمة من قِبَل المنظمة للعلاء، ويتأثر اختيار البديل الأفضل

عديدة، منها: أفكار المدير ومعتقداته، وتقبل قيام المؤسسة وأهدافها، واستعداده لبذل جهود إضافية أو رغبته الشديدة في بقائه عضواً مهماً في المؤسسة ومؤثراً فيها، فهذه العوامل كلها أدت إلى مزيد من الاهتمام لدى الباحثين في مجال الولاء التنظيمي (جمعة، 2017).

وقد أصبح الولاء التنظيمي أحد القضايا المهمة داخل المنظمات التي تتطلب تناولها بالبحث الهادف؛ حيث لاقى اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في موضوع السلوك التنظيمي ومجال الموارد البشرية وإدارتها، كما أنه يعتبر عاملاً مهماً لفهم سلوك العاملين داخل المنظمة. وتكمن أهمية الولاء التنظيمي في أنه يدفع الأفراد العاملين في المنظمة إلى احترام أخلاقيات وثقافة المنظمة وأخلاقيات المهنة المتعلقة بها، وهو ما يعكس إيجاباً على صورة المنظمة بشكل عام، كما يسهل استقطاب الكفاءات حتى يكونوا أفراداً فاعلين في المنظمة؛ حيث يتأثر قرار الأفراد العاملين في المنظمة بالانتماء إلى منظماتهم بما يميل إليه الفرد من ولاء وانتماء، ذلك لأن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة وقدرتها التنافسية أعلى، ما يُرغّب الكفاءات العقلية والمهنية في الانضمام إليها (Erdogdu, 2018).

ويتضح التركيز حديثاً على قيادة التغيير للمدرسة من أجل التحسين والفعالية، فالأدبيات تشير إلى أنها هي نوع القيادة المدرسية التي يستند إليها بشكل كبير، وبخاصة خلال فترة الإصلاحات المدرسية، فهي على عكس أساليب القيادة الأخرى، تزيد من التزام المتابعين ومنهم المعلمين بالأهداف التنظيمية إلى جانب المديرين (Noraazian & Khalip, 2016). ويلعب المعلمون أدواراً مهمة في النجاحات المدرسية؛ فالمعلمين لا يمكن التقليل من دورهم في العملية التعليمية والتعليمية، وهم مسؤولون مباشرة عن تسهيل وصول المعرفة للطلبة، لذلك يصبح التزامهم بأهداف المدرسة مهماً جداً، كما إن المعلمين هم المفتاح في التميز المدرسي، فالتزامهم هو عنصر مهم تجاه نجاح المدرسة في أداء دورها وتحقيق أهدافها، والقيادة الفعالة هي الكفيلة بالوصول إلى مستوى عالٍ من التزام المعلمين (Park, 2005).

وتسعى المنظمات إلى تطوير الأداء وتجويد الأعمال والرقى بالخدمات، للحصول على رضى موظفيها وتحقيق طموحاتهم ورغباتهم واحتياجاتهم، وكذلك تهتم المنظمات باختلاف أنشطتها وتوجهاتها من أجل رضا المجتمع المحلي. ولأهمية قطاعات التربية والتعليم في العمليات التنموية وبناء المجتمعات المتقدمة، والتطور الدائم والمستمر في جميع مناحي حياة الإنسان، أصبح لزاماً على المسؤولين في التربية والتعليم مواكبة هذا التطور والاهتمام به من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم، والعمل على التغيير من أجل تقديم خدمات تعليمية متميزة، أخذين بالاعتبار أسباب التغيير في المنظمات التربوية، ومن أهمها: الانفجار السكاني، والانفجار المعرفي، والتكنولوجيا الإدارية (صيام، 2017).

لذلك، فإن قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية بأشكالها كافة تتطلب قيادة فاعلة تمتلك العديد من الخصائص والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية، التي تواكب فيها هذه المؤسسات آخر التطورات والمتغيرات العالمية من أجل تحقيق متطلبات وحاجات المجتمعات التطويرية منها والتنموية (القاعد، 2020). ولا بد للمؤسسات التعليمية متمثلة في المدارس من تحديد رؤيتها وأهدافها المستقبلية واستراتيجياتها وفقاً لمتغيرات دولية وعالمية، ترتقي بمستقبل المجتمعات العربية نحو العالمية وتصبح في مصاف المؤسسات التعليمية العالمية (Chang, 2017).

ويُنظر إلى قيادة التغيير باعتبارها عملية معقدة ومركبة؛ حيث تكون في غاية الصعوبة حين تطبق في المنظمات التربوية، التي تتميز بخصوصية مُعينة لمجتمعها، كما أنها تتعامل مع الموارد البشرية التي قد يراها البعض تهديداً لاستقرار هذه القيادة أو شيء لا يريد المدير تجربته وتغيير مكانه للتجديد، حتى وإن كان ذلك يُصّب في مصلحة المؤسسة، لهذا لا بد من تجنيد مَنْ لهم رؤية مستقبلية وفكر منفتح، ليكونوا قادرين على الاهتمام بالواقع الحالي والمستقبل، وقراءة التحديات ومجريات عملية التغيير في المؤسسات التربوية وممارستها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة، ليتسنى تحقيق أهداف مؤسساتهم (محمد، 2020).

وهناك عوامل متعددة لنجاح قيادة التغيير، منها: فهم القادة والعاملين لمعنى التغيير والسبب في حدوثه، وفهم ثقافة المؤسسة ومستويات التغيير فيها التي قد تكون فاعلة، ووجود نظام من الحوافز الذي يعمل على تشجيع العاملين ويعترف بنجاحهم وتميزهم، واختيار العاملين في المنظمة والذين يشجعون على التغيير ويعاملون معه بإيجابية، ويجعلهم عوامل قوية وفاعلة في إحداث تغيير وإدارته بشكل مناسب وكفؤ من أجل التعامل مع حالات المقاومة للتغيير، وتوضيح السبب في ضرورة إجراء عمليات التغيير ومدى تأثيرها على كل فرد في المنظمة (ديري، 2011).

إن نجاح عملية التغيير يتطلب الكثير من الجهد والعمل المضاعف من قبل القادة وأفراد المؤسسة أو المنظمة، وهناك عوامل عديدة يمكن أن تساهم بشكل كبير في زيادة توقعات تحسين كفاءه أداء العاملين فيها وضمان نجاح التغيير واستمراره، وهي: الاعتراف بأن هناك مشكلات تحتاج إلى جهد كبير لبلده لتحقيق التغيير والنجاح فيه، ودعم الإدارات العليا بشكل ملموس، والحرص عليه من أجل إتمام عمليات التغيير، والاعتماد على القرارات القائمة على المعطيات التي جُمعت بشكل ميداني (Komodromos, 2014).

وتناولت العديد من الدراسات في البيئة العربية والأجنبية متغيرات الدراسة الحالية، سواءً أكانت منفردة أم ربطها بمتغيرات أخرى في إطار العملية التربوية، فهدفت دراسة تورلاك وآخرون (Torlak et al., 2022) إلى تحديد العلاقات بين صنع القرار التشاركي والقيادة الأخلاقية والأداء القيادي، التي قد تدفع قادة المدارس إلى التوقف عن السلوك الاستبدادي وتعزيز أدائهم في المدارس الخاصة من مرحلة الروضة إلى الصف الثاني عشر في العراق. جمعت البيانات من خلال استبيان باستخدام منهجية أخذ العينات الطبقيّة من (207) معلمين، وتضمنت منهجية البحث التحليل الديموغرافي، والتحليل العاملي، ونمذجة المعادلات الهيكلية، وتحليل الوساطة. وقد أثر اتخاذ القرار التشاركي على الأخلاق والمعرفة والمواقف التي ساهمت في الأداء القيادي، وكان الاتجاه الوحيد هو التوسط في العلاقة بين اتخاذ القرار التشاركي والأداء القيادي.

وهدفت دراسة الريس وآخرون (Alrayes et al., 2022) التحقيق في تحليل تأثير قيادة التغيير على مستوى ولاء الأكاديميين للجامعة، وتضمنت العينة لهذه الدراسة (108) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وخلصت النتائج إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين كان متوسطاً، ووجود تأثير كبير للرتبة الأكاديمية والخبرة في الولاء التنظيمي المستمر، وعدم وجود تأثير في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الجنس. وسعت دراسة دودو (2021) إلى معرفة اتجاه علاقة الولاء التنظيمي ببعديه (الأمن الوظيفي، والاحترام والتقدير) بالأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الجلفة زيان عاشور بالجلفة؛ من خلال استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، على عينة عشوائية طبقية ضمت (88) موظفاً، فأظهرت النتائج وجود أثر ملموس على موظفي الجامعة يعزى إلى الولاء التنظيمي ببعديه.

وسعت دراسة طيبشات (2021) إلى تقصي درجة ممارسة مديري مدارس قصبه إربد بالأردن لمهارات اتخاذ القرار التربوي، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، على عينة من المعلمين بلغت (419) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بلغ (3.74) من (5) على المستوى الكلي للأداة. وحاولت دراسة حمزة (2020) تحديد واقع ممارسة التغيير في القيادة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان، من خلال عينة عشوائية تمثلت في (345) معلمة، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة في ممارسة قيادة التغيير لدى المعلمات.

أما دراسة رؤوف (2020)، فحاولت التعرف إلى قيادة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في قضاء الكوت، واعتمدت على المنهج الوصفي، من خلال عينة تكونت من (320) مديراً ومديرة في مدينة الكوت، وأشارت النتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين قيادة التغيير والولاء التنظيمي. وحاولت دراسة التميمي (2020) التعرف إلى حب الذات لدى معلمات رياض الأطفال وعلاقته بالولاء التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (1-10 سنوات، 11 سنة فأكثر)، واشتملت عينة الدراسة

على (200) معلمة رياض أطفال في بغداد، وبينت النتائج أن تمتع معلمات رياض الأطفال اللواتي لديهن خبرة (11 سنة فأكثر) بالولاء التنظيمي تجاه مؤسساتهن.

وهدفت دراسة قطيفان (2020) تحديد درجة قيادة التغيير وعلاقتها بالقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر مساعد المدير، من خلال عينة ضمت (155) مساعداً لمديري المدارس، وبينت النتائج درجة مرتفعة في قيادة التغيير لدى المديرين، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة قيادة التغيير والقيادة الابتكارية. وسعت دراسة الشمري (2019) للتعرف إلى درجة فاعلية مديري المدارس في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في مدارس دولة الكويت، على عينة عشوائية تكونت من (152) مديراً، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة في فاعلية مديري المدارس في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري.

أما دراسة الجرايدة (2019)، فهدفت إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، من خلال عينة ضمت (114) مديراً ومديرة، وبينت النتائج وجود درجة مرتفعة في الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي. وحاولت دراسة سافاس وآخرون (Savas et al., 2015) تحليل تصورات المعلمين، فيما يتعلق بالعلاقة بين قيادة التغيير والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري)، من خلال عينة عشوائية عنقودية ضمت (221) معلمة، فأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين قيادة التغيير والولاء التنظيمي، وبينت النتائج أن أبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة جاءت بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى أن مراعاة احتياجات وتوقعات المرؤوسين خلال تنفيذ التغيير تؤثر إيجابياً في الولاء العاطفي للمرؤوسين.

فالمعلم الجيد والمسؤول المنتمي دوره مهم للغاية لبناء أمة ناجحة، وبالتالي تطوير نطاق عملهم، ليغطي المهام المتعددة، مثل: التدريس، والتعليم، والعمل الإداري، والتعامل مع التأثيرات الانفعالية التي يتعرض لها المعلم، مثل: التوتر، والتعب، وقلة الاهتمام، وانعكاسها على طلبته في أثناء الدرس. وفي نفس الوقت، يتعين على المعلمين الامتثال لتوجيهات وترتيبات الإدارة وأنماطها لدى مديري المدارس لضمان تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها. وقد وجدت أساليب مختلفة من القيادة لدى الإدارات المدرسية، وكل منها قد يكون له ارتباطاته المختلفة بالالتزام والرضا لدى العاملين في المدرسة، وبخاصة لدى المعلمين، ويؤثر بالتالي على أدائهم ومخرجات أنشطتهم سواءً أكانت تعليمية أم غير تعليمية، فالقيادة التي يمارسها مديرو المدارس يمكن أن تحفز المعلمين على تغيير مواقفهم وقيمهم من خلال الالتزام نحو رسالة ورؤية التعليم. وقد أشارت دراسة صلاح وآخرين (Salah et al., 2024) إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة المتبع على الأداء المؤسسي في المدارس الخاصة في الضفة الغربية. وبالتالي، حاولت الدراسة الحالية التحقق من مهارة اتخاذ القرار كمتغير وسيط للعلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير، وتقديم نموذج مقترح للعلاقة بين هذه المتغيرات.

مشكلة الدراسة

تعد مهارة اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية والتربوية وبخاصة لدى مديري المدارس من الضرورات في تحسين وتطوير الدور المعاصر لمدير المدرسة، الذي يفترض أن يكون قائداً فاعلاً إزاء المواقف المختلفة، ولديه مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، ليدير بنجاح العملية التعليمية ويطورها من خلال تفاعله المستمر مع المجتمع المحلي، ما يقتضي أن يتبنى القيادة التربوية الأنماط القيادية والأساليب العلمية المبتكرة في عملية اتخاذ القرار لمواكبة تطور المؤسسة التربوية، واستثمار أنماط القيادة التي ترتبط بالقدرات الخاصة في الارتقاء بمفهوم الإدارة التربوية وبخاصة قيادة التغيير، فدور مدير المدرسة قد تطور خلال العقد الأخير من مدير تعليمي مسؤول عن إدارة الشؤون التربوية والتعليمية في مدرسته ليصبح قائداً مسؤولاً عن إحداث

التغيير، ويركز على بناء وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة، وتحسين سبل وأساليب التواصل مع العاملين فيها، وصنع القرارات التربوية داخلها بطريقة تعاونية.

ويرى العديد من رواد الفكر الإداري أن المدير هو متخذ القرار، ونظراً لأن صنع القرار قد يُؤثر في استمرارية ونجاح المؤسسة، فإنه من الضروري توجيه القدر الأكبر من الاهتمام بعملية صنع القرار من خلال دراسة وتحديد أسباب المشكلات، وتوفير البدائل المختلفة التي تساهم في اتخاذ القرارات للمستويات الإدارية العليا. وكثيراً ما يعكس مستوى المركزية واللامركزية المتبع في المنظمة على مستوى المشاركة من العاملين في عملية صنع القرار، وكذلك مدى تناسب الوضع الوظيفي للعاملين، وتأثير مستوى هذه المشاركة في صناعة القرار على الولاء للمؤسسة لدى العاملين (السيد، 2016). ويبدو مما سبق أهمية توافر قيادة التغيير، والإمكانات التي يمكن أن تساعد على التغيير، وصولاً إلى تحقيق الإبداع في المؤسسات التربوية، وبخاصة تلك التي ما زالت تتعامل مع أساليب الإدارة التقليدية؛ فتحوّلت إلى مؤسسات بيروقراطية مع الوقت، وبالتالي ضعف الولاء المؤسسي للعاملين فيها بسبب النمطية والروتين في الأداء وإنجاز الأعمال في المؤسسات التربوية.

أسئلة الدراسة

بناءً على ما تقدم، فإن مشكلة الدراسة تحدد في السؤال الرئيس الآتي:
هل تعد مهارة اتخاذ القرار متغيراً وسيطاً للعلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة؟ ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الأول: ما مهارات اتخاذ القرار الأكثر شيوعاً لدى مدارس محافظة رام الله والبيرة؟
- السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة؟
- السؤال الثالث: ما مستوى قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة؟
- السؤال الرابع: هل تعد مهارة اتخاذ القرار متغيراً وسيطاً مؤثراً في العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى فحص التأثير المباشر وغير المباشر للولاء التنظيمي على كل من مهارة اتخاذ القرار وقيادة التغيير كل على حدة، ومعرفة ما إذا كانت مهارة اتخاذ القرار تمثل متغيراً وسيطاً بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، وذلك من أجل بناء نموذج نظري للعلاقة السببية بين متغيرات الدراسة الثلاثة، ومن ثم التحقق من صحة النموذج المقترح. وعليه، حاولت الدراسة تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد مستوى كل من: مهارات اتخاذ القرار الأكثر شيوعاً، والولاء التنظيمي، وقيادة التغيير، لدى عينة من مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة.
2. فحص إمكانية اعتبار مهارة اتخاذ القرار كمتغير وسيط بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تبرز أهمية الدراسة في إظهار أهمية قيادة التغيير التي تعتبر من المتطلبات الضرورية في المؤسسات التعليمية، وتساهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس، كما تبرز في كونها تتناول المدارس الفلسطينية من خلال مدارس محافظة رام الله والبيرة، باعتبارها أحد أهم المؤسسات التربوية والأكاديمية، ومنبعاً للأجيال المتعلمة كحماة للوطن. ومما لا شك فيه أن قادة المدارس هم من أهم مدخلات العملية التربوية، وقد لوحظ أن هناك قلة في البحوث والدراسات التي تربط بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير واتخاذ القرار -في حدود علم الباحثان-، فكان القيام بهذا البحث وإجرائه من المساهمات البحثية المطلوبة في نشر المعرفة

الجديدة ضمن الميدان التربوي، وإمكانية أن تكون فيها إضافة للأدب النظري ضمن المنهجيات العلمية في مجال التخصص.

الأهمية التطبيقية: يُعد الولاء التنظيمي من العوامل التي تراعي التطور التكنولوجي والتميز في العصر الحالي، والتي تساهم في فهم دور المدير في إدارة التغيير والاهتمام بالحدثة في البيئة المحيطة. وقد يساهم هذا البحث في التعرف إلى العلاقات المختلفة بين متغيرات الولاء التنظيمي وتأثيرها على قيادة التغيير، وذلك في ضوء الاهتمام بقدرة مديري المدارس على اتخاذ القرارات المطلوبة والمناسبة عند الحاجة لذلك. وقد تفيد نتائج الدراسة أصحاب الاختصاص في المدارس ووضعي السياسات التربوية بمعطيات، تساهم في النهوض بواقع الولاء التنظيمي في المدارس الفلسطينية، ورفع مستوى العمل الإداري في المدارس، وإبراز أهمية قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرار.

محددات الدراسة

- **الحد البشري:** تمثل مجتمع الدراسة في مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة: الحكومية، والخاصة، ووكالة الغوث.
- **الحد المكاني:** نفذت الدراسة في مديرية التربية والتعليم لمحافظة رام الله والبيرة- فلسطين.
- **الحد الزمني:** كانت إجراءات الدراسة خلال العام الدراسي 2022/2023.
- **الحدود الموضوعية:** تمثلت في أدوات الدراسة وخصائصها، التي تتحدد بالمفاهيم الآتية: مهارة اتخاذ القرار كعامل وسيط بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس.

مصطلحات الدراسة

مهارة اتخاذ القرار (Decision Making Skill): تعرف مهارة اتخاذ القرار مفاهيمياً بأنها: "الاختيار الأفضل للبدائل المطروحة في موضوع ما استناداً إلى مهارات التفكير الأساسية التي تستخدم بحيث تحدد ميزات وعيوب كل بديل من البدائل مع إصدار أحكام على هذه البدائل" (العتوم، 2005: 217). أما التعريف الإجرائي، فهو يتحدد بالدرجة التي سيحصل عليها المفحوص من خلال الإجابة على مقياس مهارة اتخاذ القرار المطور لأغراض الدراسة.

الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty): يعرف الولاء التنظيمي مفاهيمياً: "بدرجة التطابق للفرد مع منظمته وارتباطه بها، وبرغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة" (عبد الباقي، 2005: 181). أما التعريف الإجرائي، فهو يتحدد بالدرجة التي سيحصل عليها المفحوص من خلال الإجابة على مقياس الولاء التنظيمي المطور لأغراض الدراسة.

قيادة التغيير (Change Leadership): تعرف قيادة التغيير مفاهيمياً: "بأنها تمثل 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). أما التعريف الإجرائي، فهو يتحدد بالدرجة التي سيحصل عليها المفحوص من خلال الإجابة على مقياس قيادة التغيير المطور لأغراض الدراسة.

منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي العلاقاتي والتطوري، الذي يعتمد على وصف العلاقات كمياً من خلال الأدوات التي تقيس متغيرات الدراسة (الخرابشة، 2007)، كما استخدم أسلوب تحليل المسار (Path analysis)، بالاعتماد على نموذج يصف العلاقات بين المتغيرات، وهي: (مهارة اتخاذ القرار كمتغير وسيط، والولاء التنظيمي كمتغير مستقل، وقيادة جدول (1): النتائج لمقياس مهارة اتخاذ القرار (n=35).

التغيير كمتغير تابع؛ باعتباره الأسلوب الأمثل إحصائياً لتحليل معاملات الارتباط بين المتغيرات بهدف تقصي الآثار المباشرة وغير المباشرة (Awang, 2012).

مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة في مديري المدارس الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم (306)، بحسب بيانات وزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، 2022). واختيرت عينة استطلاعية مكونة من (35) من مديراً ومديرة، بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، والثبات)، بينما اختيرت عينة الدراسة الفعلية من خلال المعاينة الطبقية العشوائية، وحدد حجمها باستخدام معادلة روبرت ماسون، فبلغت (171) من مديري المدارس الفلسطينية.

أدوات الدراسة وخصائصها

مقياس مهارة اتخاذ القرار: استندت الدراسة إلى مقياس مهارة اتخاذ القرار المستخدم في دراسة (Torlak et al., 2021)، وتكون المقياس في بداية من (22) فقرة، وطور في صورته النهائية إلى (18) فقرة، موزعة على أربع مجالات، هي:

1. الأسلوب المنطقي: وقد مثلت فقراته (من 1 إلى 5)، ومثلت جميع الفقرات (من 2 إلى 5)، الاتجاه السلبي للأسلوب المنطقي؛ فصحت عكسياً، بينما مثلت الفقرة (1) الاتجاه الإيجابي للأسلوب المنطقي.
2. أسلوب التجنب: وقد مثلت فقراته (من 6 إلى 10)، ومثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي لأسلوب التجنب.
3. الأسلوب التابع: وقد مثلت فقراته (من 11 إلى 14)، ومثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للأسلوب التابع.
4. الأسلوب العفوي: وقد مثلت فقراته (من 15 إلى 18)، وصيغت جميع الفقرات لهذا المجال بالاتجاه الإيجابي.

مقياس الولاء التنظيمي: بالرجوع إلى مقياس الولاء التنظيمي التي استخدمتها الدراسات السابقة في هذا المجال، وبخاصة دراسة Tanusree & (Swati, 2021)، جرى تطوير مقياس الولاء التنظيمي، وقد تكون المقياس في البداية من (13) فقرة، ليطور في صورته النهائية إلى (15) فقرة، موزعة على ثلاث مجالات، وكانت جميع الفقرات بالاتجاه الإيجابي باستثناء الفقرة: (9)، التي صيغت بالاتجاه السلبي، وتصحح عكسياً.

مقياس قيادة التغيير: بعد الاطلاع على مقياس قيادة التغيير التي استخدمتها دراسة كل من: قطيفان (2020)، وعبد النافع (2018)، وجدعون (2013)، جرى تطوير مقياس قيادة التغيير، فتكون المقياس من (22) فقرة، موزعة على أربع مجالات، وصيغت الفقرات جميعاً بالاتجاه الإيجابي لقيادة التغيير.

الصدق والثبات لمقياس الدراسة

طبقت مقياس الدراسة الثلاثة على العينة الاستطلاعية التي ضمت (35) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينتها الفعلية، فكانت النتائج كالآتي:

صدق البناء: استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب قيم معاملات ارتباط كل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية، لمقياسي الولاء التنظيمي وقيادة التغيير، كما استخراجت قيم معاملات ارتباط الفقرات بالأسلوب الذي تنتمي إليه لمقياس مهارة اتخاذ القرار، كما هو مبين في الجداول (1)، (2)، (3):

الارتباط مع الأسلوب	الفرقة	الارتباط مع الأسلوب	الفرقة	الارتباط مع الأسلوب	الفرقة	الارتباط مع الأسلوب	الفرقة
الارتباط مع الأسلوب العفوي		الارتباط مع الأسلوب المنطقي		الارتباط مع الأسلوب التجنب		الارتباط مع الأسلوب التابع	
.92**	19	.71**	15	.78**	10	.31*	1
.94**	20	.66**	16	.91**	11	.57**	2
.88**	21	.85**	17	.93**	12	.15	3
.90**	22	.80**	18	.95**	13	.33*	4

الفقرة	الارتباط مع الأسلوب المنطقي	الفقرة	الارتباط مع الأسلوب التجنب	الفقرة	الارتباط مع الأسلوب المتبع	الفقرة	الارتباط مع الأسلوب العفوي
5	.04	14	.87**	-	-	-	-
6	.77**	-	-	-	-	-	-
7	.82**	-	-	-	-	-	-
8	.10	-	-	-	-	-	-
9	.01	-	-	-	-	-	-

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$) *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يساوي (0.70). تعتبر متوسطة، أما القيمة التي تزيد عن (0.70) فتعتبر قوية، فحذفت الفقرات: (3، 5، 8، 9)، ليصبح عدد فقرات مقياس مهارة اتخاذ القرار (18) فقرة.

يلاحظ أن قيم معامل الارتباط الفقرات: (3، 5، 8، 9)، كانت غير دالة إحصائياً، بينما تراوحت هذه القيم ما بين (0.31 - 0.95) لباقي الفقرات، ودالة إحصائياً، واستناداً إلى ما ذكره جارسيا (2011، Garcia) بأن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، وإذا كانت القيمة (0.30) أقل أو جدول (2): النتائج لمقياس الولاء التنظيمي (ن=35).

الفقرة	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية
الشعور بالملكية				الثقة			
1	.71**	7	.54**	12	.74**	7	.82**
2	.46**	8	.47**	13	.64**	8	.67**
3	.74**	9	.56**	14	.41**	9	.59**
4	.68**	10	.48**	15	.61**	10	.64**
5	.84**	11	.75**	-	.73**	11	.65**
6	.83**	-	.80**	-	-	-	-
درجة كلية للمجال .86**				درجة كلية للمجال .91**			
درجة كلية للمجال .79**				درجة كلية للمجال .79**			

*دال إحصائياً عند ($p < .05$) *دال إحصائياً عند ($p < .01$)

تراوحت قيم معامل ارتباط الفقرات ما بين (0.46-0.85)، وهي قيم مقبولة ودالة إحصائياً؛ لذلك لم تحذف أي من فقرات مقياس الولاء التنظيمي.

جدول (3): النتائج لمقياس قيادة التغيير (ن=35).

الفقرة	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية
الرؤية المستقبلية				استراتيجيات قيادة التغيير			
1	.79**	7	.65**	13	.63**	7	.61**
2	.74**	8	.64**	14	.70**	8	.79**
3	.77**	9	.73**	15	.86**	9	.78**
4	.79**	10	.69**	16	.87**	10	.78**
5	.78**	11	.67**	17	.82**	11	.82**
6	.77**	12	.70**	-	-	12	.64**
درجة كلية للتبؤد .88**				درجة كلية للتبؤد .92**			
درجة كلية للتبؤد .88**				درجة كلية للتبؤد .87**			

*دال إحصائياً عند ($p < .05$) *دال إحصائياً عند ($p < .01$)

الفقرة، فعدلت صياغة بعض الفقرات، ولم يتم الإجماع على حذف أي من الفقرات، أو إضافة فقرات جديدة.

الثبات: استخدم ثبات الاتساق الداخلي لكل مقياس، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والجدول (4) يوضح ذلك:

يتبين من الجدول (2) أن قيم معامل الارتباط للفقرات تراوحت ما بين (0.61 - 0.87)، وهي قيم مقبولة ودالة إحصائياً في ضوء ما أشار إليه (2011، Garcia)، فلم تحذف أي فقرة من فقرات مقياس قيادة التغيير.

الصدق الظاهري: جرى عرض المقاييس الثلاثة على (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، واعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول جدول (4): نتائج فحص الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (ن=35).

الأداة	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا		
مهارة اتخاذ القرار	الأسلوب المنطقي	5	.75		
	أسلوب التجنب	5	.93		
	الأسلوب المتبع	4	.74		
	الأسلوب العفوي	4	.93		
الولاء التنظيمي	الشعور بالملكية	6	.79		
	الثقة	5	.67		
	الاستعداد للبقاء	4	.77		
	الولاء التنظيمي ككل	15	.87		
قيادة التغيير	الرؤية المستقبلية	6	.86		
	التشجيع على التغيير	6	.81		
	استراتيجيات قيادة التغيير	5	.86		
	التغيير التنفيذي	5	.86		
قيادة التغيير ككل				22	.95

درجات للموافقة، (3) درجات للحيداء في الاستجابة، درجتان لغير الموافقة، ودرجة واحدة لغير الموافقة بشدة، وبالتالي صُنّف مستوى المتوسطات الحسابية لكل من: الولاء التنظيمي، وقيادة التغيير، ومهارة اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة إلى ثلاثة مستويات، هي: (2.33) فأقل مستوى منخفض، 2.34 - 3.67 مستوى متوسط، 3.68 - 5 مستوى مرتفع.

يتبين أن قيم معامل الثبات لمجالات مقياس مهارة اتخاذ القرار، فقد تراوحت ما بين (0.74-0.93)، وتراوحت لمقياس الولاء التنظيمي ما بين (0.67-0.79)، وللدرجة الكلية (0.87)، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات مقياس قيادة التغيير ما بين (0.81-0.86)، وللدرجة الكلية (0.95)، وهي قيم مناسبة وتسمح بتطبيق الأدوات الثلاث على عينة الدراسة.

وتكون الاستجابة على فقرات أي من مقاييس الدراسة من خلال تدرج ليكرت (Likert) الخماسي، فأعطيت الأوزان: (5) درجات للموافقة بشدة، (4)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
الشعور بالملكية	4.02	0.840	80.4	مرتفع
الثقة	3.58	0.915	71.6	متوسط
الاستعداد للبقاء	3.52	0.889	70.4	متوسط
المتوسط الكلي للولاء التنظيمي	3.74	0.815	74.8	مرتفع

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- المتغير المستقل: الولاء التنظيمي.
- المتغير الوسيط: مهارة اتخاذ القرار.
- المتغير التابع: قيادة التغيير.

إجراءات تنفيذ الدراسة

اتبعت في تنفيذ الدراسة عدداً من الخطوات على النحو الآتي:

1. جمع البيانات من العديد من المصادر الثانوية كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة، والاستعانة بها في بناء أدواتها وتوظيفها في الوصول إلى نتائج الدراسة لاحقاً.
2. تحديد مجتمع الدراسة، وعينتها.
3. تطوير أدوات الدراسة، والتحقق من خصائصها السيكومترية.
4. تطبيق أدوات الدراسة على العينة، وإدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب؛ حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وتوظيف الأساليب الإحصائية المناسبة.
5. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما أبرز مهارات اتخاذ القرار الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس الفلسطينية؟ حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لكل مهارة من مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الفلسطينية، كما يوضحها الجدول (5):

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مهارة من مهارات اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً.

الأسلوب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
الأسلوب التابع	3.94	0.763	78.8	مرتفع
الأسلوب المنطقي	2.95	0.826	59.0	متوسط
أسلوب التجنب	2.69	0.982	53.8	متوسط
الأسلوب العفوي	2.40	0.832	48.0	متوسط

تبين نتائج الجدول (5) أن أبرز مهارة اتخاذ القرار شيوعاً لدى مديري المدارس الفلسطينية، بحسب الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية، كانت كالتالي: الأسلوب التابع بمتوسط حسابي (3.94)، ونسبة مئوية (78.8%)، ومستوى مرتفع، يليه الأسلوب المنطقي بمتوسط حسابي (2.95)، ونسبة مئوية (59.0%)، ومستوى متوسط، ثم أسلوب التجنب بمتوسط حسابي (2.69)، ونسبة مئوية (53.8%)، ومستوى متوسط، وأخيراً الأسلوب العفوي بمتوسط حسابي (2.40)، ونسبة مئوية (48.0%)، ومستوى متوسط. واختلفت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة طيباشات (2021)، التي بينت أن متوسط مهارات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارس قسبة إربد بلغ (3.74) من (5) على المستوى الكلي للأداة، وهو مؤشر مرتفع. وتعزى هذه النتيجة إلى أن امتلاك مدير المدرسة لمهارات اتخاذ القرار يُشير إلى قدرته على رسم صورة كلية للمدرسة، وذلك بحالتها الحالية والمستقبلية وقدرته على تطويرها والارتقاء بها؛ إذ إن التطورات والتجديدات المتسارعة والمتلاحقة في مجال الإدارة المدرسية انتقلت بدورها من المدير الذي يقوم بممارسته الإدارية العادية إلى مدير يُمارس القيادة التربوية الفاعلة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة؟ حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، للولاء التنظيمي لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، وكانت النتائج كما هي في الجدول (6):

تظهر النتائج في الجدول (6) أن المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي بلغ (3.74)، ونسبة مئوية (74.8%)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لمجالات الولاء التنظيمي، فقد تراوحت ما بين (3.52-4.02)، وجاء مجال "الشعور بالملكية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.02)، ونسبة مئوية (80.4%)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "الاستعداد للبقاء" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، ونسبة مئوية (70.4%)، ومستوى متوسط. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دودو (2021): التي بينت وجود أثر للولاء التنظيمي ببعديه على موظفي الجامعة، ودراسة الجريدة (2019): حيث تبين أن درجة الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عُمان جاءت مرتفعة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن المدير في المدارس الفلسطينية يهتم كثيراً في تحقيق مستقبل أفضل للمدرسة التي يعمل بها، وهناك تطابق بين القيمة التي يتمثل بها هذا المدير وقيم التربية والتعليم من حيث احترام القوانين واللوائح الخاصة بالعمل، وإيمان المدير المطلق والعميق بالأهداف التي يسعى لتحقيقها. كما أن اهتمام المدير وإيمانه بأهداف مدرسته يتطابق مع قيم الأفراد بحيث يجعل منه شخصاً أكثر استقراراً في مدرسته، وأكثر احتراماً للقوانين واللوائح الخاصة بالعمل فيها، ويزيد اهتمامهم أكثر من أجل تحقيق الأفضل للعمل والمدرسة، كما أن جميع المديرين والمديرات يعتبرون من نفس شريحة المجتمع، وأن قيم التربية والتعليم هي قيمة تتطابق مع قيم هذا المجتمع، وبالتالي فإن الإداريين بشكل عام يتحسّن ولاءهم لعملمهم لمجتمعهم الذي يحترمون ويقدرونه ويهتمون بدوره في تنشئتهم وإيصالهم إلى هذه المكانة الاجتماعية، والإيمان المُطلق بأهداف وزارة التربية والتعليم يزيد من استعدادهم ومحبتهم لعملمهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة؟ حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لقيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، ويظهر الجدول (7) هذه النتائج:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجة الكلية لقيادة التغيير ومجالاتها مرتبة تنازلياً.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
التشجيع على التغيير	4.03	0.826	80.6	مرتفع
الرؤية المستقبلية	4.00	0.796	80.0	مرتفع
استراتيجيات قيادة التغيير	3.99	0.810	79.8	مرتفع
التغيير التنفيذي	3.94	0.835	78.8	مرتفع
قيادة التغيير ككل	3.99	0.789	79.8	مرتفع

يتبين من النتائج في الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لقيادة التغيير بلغ (3.99)، بنسبة مئوية (79.8%)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لمجالات قيادة التغيير، فقد تراوحت ما بين (3.94-4.03)، وجاء مجال "التشجيع على التغيير" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.03)، بنسبة مئوية (80.6%)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "التغيير التنفيذي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، ونسبة مئوية (78.8%)، ومستوى مرتفع. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة حمزة (2020): إذ كانت درجة الممارسة لقيادة التغيير مرتفعة في رياض الأطفال. واتفقت كذلك مع دراسة (Alrayes et al., 2022)، التي خلصت نتائجها إلى مستوى عالٍ من القيادة التحولية بين القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومستوى متوسط من الولاء التنظيمي. كما توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة قطيفان (2020)، التي بينت أن درجة قيادة التغيير من مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان كانت مرتفعة، ومع دراسة الشمري (2019): حيث

أظهرت نتائجها أن فاعلية مديري المدارس في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس في دولة الكويت من وجهة نظرهم كانت بدرجة مرتفعة أيضاً. وتعزى هذه النتيجة إلى أن أهمية تطبيق قيادة التغيير داخل المدارس يعمل على تحقيق العديد من الأهداف للمديرين، منها تمكين قيادته في المدرسة من خلال اتباع أساليب قيادية حديثة، كما يزيد من قدرته على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة به، مثل كيفية تعامله مع المعلمين والطلبة والبيئة الخارجية والطاقت الإدارية، وهذا الجو الذي يبينه المدير يمثل حالة من التكاثر والثقة بين المدير كقائد وجميع الأفراد العاملين في المدرسة، فيسعى من خلاله لتحقيق الجودة والتميز في آن واحد، كما أن إحداث التغيير يعمل على وجود توازن بين حاجات المدرسة وما تطمح إليه المدير من تغيير منشود وبين حاجات الأفراد العاملين فيها، وهذا يضع قيم المدرسة في الاعتبار عند إحداث التغيير، والذي يتسق مع فكر المدير وقدرته على التطبيق، ويحتاج إلى تخطيط جيد من قبل المدير لإحداث عملية التغيير والاهتمام بالكوادر البشرية لديه مثل مشاركة جميع الأفراد في عملية التغيير.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل تعد مهارة اتخاذ القرار متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة؟ جرى بناء نموذج سببي (Causal Model)، بناءً على الأساس النظري واستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis)، وبهد جدول (8): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية.

المسارات السببية	أثر مباشر B	أثر غير المباشر	الأثار الكلية	الخطأ المعياري SE	القيمة الحرجة C.R	الدالة P
الولاء التنظيمي -> الأسلوب المنطقي	.293	.000	.293	.074	3.941	.000*
الولاء التنظيمي -> أسلوب التجنب	-.399	.000	-.399	.087	-4.575	.000*
الولاء التنظيمي -> الأسلوب التابع	-.238	.000	-.238	.069	-3.426	.000*
الولاء التنظيمي -> الأسلوب العفوي	.024	.000	.024	.078	.312	.755
الأسلوب المنطقي -> قيادة التغيير	.046	.000	.046	.033	1.396	.163
أسلوب التجنب -> قيادة التغيير	-.111	.000	-.111	.028	-3.918	.000*
الأسلوب التابع -> قيادة التغيير	-.027	.000	-.027	.035	-.750	.453
الأسلوب العفوي -> قيادة التغيير	.124	.000	.124	.031	3.955	.000*
الولاء التنظيمي -> قيادة التغيير	.795	.067*	.862*	.036	21.878	.000*

الاختصارات: B = معامل الانحدار غير المعياري؛ *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p *)

بينت النتائج في الجدول (8) وجود مسارات مباشرة دالة إحصائياً بين الولاء التنظيمي من جهة وكل من: (الأسلوب المنطقي، أسلوب التجنب، الأسلوب التابع)، من جهة أخرى بينما لم يكن المسار المباشرة بين الولاء التنظيمي والأسلوب العفوي دال إحصائياً. ووجود مسارات مباشرة دالة إحصائياً بين كل من: (أسلوب التجنب، الأسلوب العفوي)، من جهة وقيادة التغيير من جهة أخرى. بينما لم يكن المسار المباشر بين كل من: (الأسلوب المنطقي، الأسلوب التابع) من جهة وقيادة التغيير من جهة أخرى دال إحصائياً. ووجود مسار مباشرة دال إحصائياً بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير. ووجود مسار غير مباشرة دال إحصائياً بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير وذلك من خلال مهارة اتخاذ القرار وهذا يعني وجود تأثير لمهارة اتخاذ القرار كمتغير وسيط بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير. وفي ضوء ما أشار إليه أوانج (Awang, 2012)، أنه إذا كان التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط دال والتأثير المباشر للمتغير المستقل على التابع دال، فإن المتغير الوسيط (مهارة اتخاذ القرار) يعد وسيطاً جزئياً (Partial Mediation) للعلاقة بين المتغير المستقل (الولاء التنظيمي) والمتغير التابع (قيادة التغيير). واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Savas et al., 2015)، في وجود علاقة طردية بين قيادة التغيير والولاء التنظيمي، كما اتفقت مع دراسة دودو (2021)، التي بينت وجود أثر للولاء التنظيمي ببعديه المختلفين على موظفي الجامعة، ودراسة رؤوف (2020)، التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين قيادة التغيير والولاء التنظيمي، ودراسة قطيفان (2020)، التي وضحت وجود علاقة طردية بين درجة توافر متطلبات التغيير ومستوى القيادة الابتكارية، كما اتفقت مع دراسة (Savas et al., 2015)، التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين قيادة التغيير والولاء التنظيمي، وبينت أن مراعاة احتياجات وتوقعات المرؤوسين خلال تنفيذ التغيير تؤثر إيجابياً في الولاء العاطفي للمرؤوسين. وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس لديهم إيمان كامل بأهمية عملية صنع القرارات واتخاذها، ما يُثمي قدراتهم الإدارية، وبخاصة قدرتهم على التغيير، والتي تزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المدرسة، ويجعل

منهم أكثر استعداداً وتقبلاً لعلاج المشكلات، وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها. كما أن روح المشاركة هذه تزيد من رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة التربوية وتُشبع حاجاتهم واحترامهم لها، وهذا يندرج تحت الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس. فالقرارات التي يتخذها المديرين تمس جميع المرؤوسين، وهم من يقومون بتنفيذ هذه القرارات، لذلك فإن اطلاعهم على آرائهم لمعرفة درجة القبول والمعارضة للقرارات تزيد من اهتمام المديرين باستخدام أسلوب جديد للتعامل مع المرؤوسين في المدرسة؛ حيث يكون هذا الأسلوب غير مُتبع وغير مُتعارف عليه، ما يزيد من قدرتهم على مواجهة المشكلات وضمان عدم معارضة الموظفين لمثل هذه القرارات. فالقرارات غير المدروسة تؤدي إلى إرهاب العاملين في المدرسة، ويصعب تصحيحها، ما يخلق حالة من التمرد والعصيان داخل المدرسة، ويُقلل من تقبل العاملين فيها لقرارات المدير، وهذا كله بالتأكيد يؤثر على ولائهم للمدرسة.

واستناداً إلى النتائج، فقد اقترح أنموذج للاستعانة به في تفعيل وتطوير دور مهارة اتخاذ القرار في تطوير العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس في فلسطين، كما يأتي:

اسم الأنموذج: أنموذج مقترح لتفعيل دور مهارة اتخاذ القرار في تطوير العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس في فلسطين. وتلعب مهارة اتخاذ القرار دوراً مهماً في تطوير العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير؛ حيث أن القرارات الجيدة هي الأساس لإدارة التغيير الناجحة، وتزويد الإدارة بالثقة والولاء الذي يجعل المدرسة قادرة على التغيير بشكل فعال. كما يجب أن يتم التأكيد على الأهداف الأساسية للمدرسة، وضمان التنسيق بين الجهات المختصة، وإجراء التغييرات بطريقة تتيح للمدرسة الحفاظ على المعلمين الجدد، وضمان التغيير بشكل يؤدي إلى النجاح الذي يرضي الجميع. ويمكن القول بأن الولاء التنظيمي هو التزام الموظف تجاه المنظمة، وهو مظهر من مظاهر درجة ارتباط الموظف بالمنظمة. هذا الولاء له أهمية كبيرة للمنظمات لأن نجاح المنظمة يعتمد

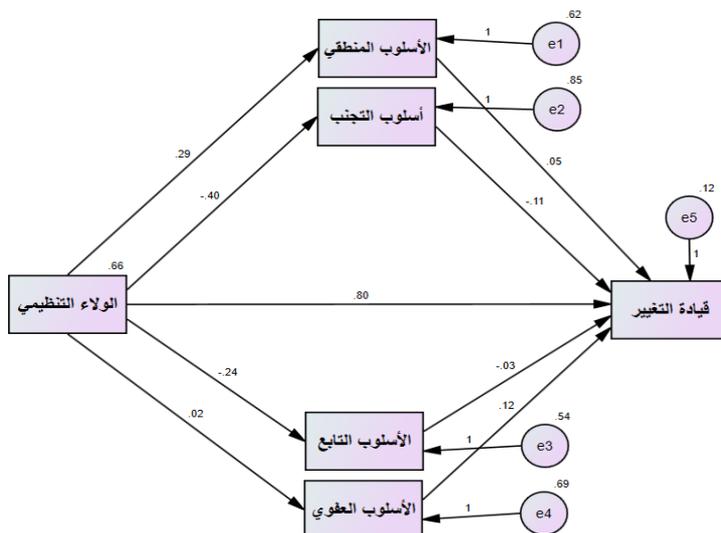
- تحديد أبرز الطرق التي يمكن للمدير استخدامها في ممارسة دوره كقائد في ضوء مهارته في القيادة وتحفيز المعلمين لاتخاذ القرار بشكل تشاركي.
 - ترسيخ أهمية فكرة تطوير الولاء التنظيمي لإبقاء العلاقة الودية بين المديرين والمعلمين في المدارس الفلسطينية.
- مبررات الأنموذج:** هناك مبررات عدة استدعت وضع أنموذج مقترح لدور مهارة اتخاذ القرار في تطوير العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير، منها:

- الأسباب التنظيمية في المدارس وعلاقتها بالقرارات التي تتخذ وفقاً لقرارات مديريات التربية والتعليم، وتجعل تطوير أنموذج لتحليل العلاقة بين صنع القرار والولاء التنظيمي وتغيير القيادة أمراً مهماً.
- فهم كيفية اتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي وقيادة التغيير.
- تحديد العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح قيادة التغيير والولاء التنظيمي في المدارس الفلسطينية بين المدير والمعلم.
- تحسين التواصل والتعاون بين مختلف المستويات والوظائف داخل المدرسة وخارجها لدى المجتمع المحلي.
- تعزيز قدرة القادة على إدارة التغيير بفاعلية وتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية.
- دعم تنفيذ المبادرات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التنظيمية للمدارس الفلسطينية النابعة من السياسات العامة التي تحقق الأهداف المرجوة في وزارة التربية والتعليم.
- تحسين الأداء العام والقدرة التنافسية للمدرسة.

حدود الأنموذج: يتحدد الأنموذج بمجموعة من الوسائل والأساليب الإجرائية المناسبة، لمديري المدارس لتفعيل دور مهارة اتخاذ القرار في تطوير العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير.

الفئة المستهدفة: يُتوقع أن يُفيد هذا الأنموذج وزارة التربية والتعليم التابعة للسلطة الفلسطينية، ومدارس الأونروا، والمدارس الخاصة، ومديري المدارس والمشرفين التربويين، وأيضاً الباحثين التربويين، كما يتوقع أن يفيد هذا الأنموذج المعلمين في تعزيز الولاء التنظيمي لديهم.

مكونات الأنموذج: يركز الأنموذج على مجموعة من العناصر الأساسية، والشكل (1) يوضح ذلك:



شكل (1): أنموذج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة للأنموذج.

على مستوى ولاء الموظفين، ولذلك يشكل الولاء التنظيمي عنصراً أساسياً في عملية إدارة التغيير، فهو يمثل مقياساً لمدى التزام الموظفين بالمنظمة، ويؤثر على مستوى أدائهم، وبالتالي يشكل عنصراً مهماً في الفعالية التنظيمية. مما سبق، خلص الباحثان إلى أن تشارك القيادة من خلال تفعيل قيادة التغيير في المدارس، تمكن القائد في المدرسة من إنشاء مشاعر التأثير والملكية في النجاح التنظيمي. فقد ينشئ القادة القرار بنزع قدرات المعلمين نحو النجاح، وهذا القرار يزيد من التزام المعلمين بهدف المدرسة والولاء للقائد.

مفهوم اتخاذ القرار في الأنموذج: هي وجهة نظر تعتبر قدرة المعلمين في اتخاذ القرار كعامل مهم في الإدارة المدرسية، ويؤيد البعض قدرة المديرين على القيام بها، بينما يعارض البعض الآخر ذلك. ويتحدد مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين عبر استجاباتهم للمقياس المعد لذلك، على اعتبار أن القدرة على اتخاذ القرار تتوسط العلاقة بين قيادة التغيير كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع.

أهداف الأنموذج

هدف هذا الأنموذج إلى

- وضع رؤية واضحة ومناسبة لمديري المدارس لتفعيل دور مهارة اتخاذ القرار في تطوير العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس في فلسطين.
- وضع مقترحات لنموذج مناسب لمديري المدارس والمعلمين لتفعيل دور مهارة اتخاذ القرار في تطوير العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس في فلسطين.
- يساعد الأنموذج في تحليل العلاقة الموجودة بين المعلمين والقائد في نفس المدرسة، فالإجراءات المتبعة في المدرسة، والأهداف التي يسعى لتحقيقها أعضاء المدرسة، وبناء الشراكة المثلى بين الجهات المعنية في المدرسة يساهم في خلق روح الولاء التنظيمي.

منطلقات وركائز الأنموذج

اعتمد هذا الأنموذج على:

- واقع استخدام مهارة اتخاذ القرار في تطوير العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير في المدارس الفلسطينية نتيجة استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة.
- مفهوم القدرة على اتخاذ القرار وربطه بالولاء التنظيمي وقيادة التغيير.
- وضع تصورات واقتراحات مقدمة لمديري المدارس والمشرفين التربويين يمكن من خلالها تفعيل دور مهارة اتخاذ القرار في تطوير العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير.

(e تمثل خطأ القياس لكل متغير):

توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها، يمكن تقديم حلول مقترحة لبعض المواقف التي يتعرض لها مديري المدارس في فلسطين، وحسب كل متغير من متغيرات الدراسة، كالتالي:

توصيات اتخاذ القرار

1. التعاون مع وزارة التربية والتعليم والمديريات لتطوير عملية اتخاذ القرار واعتبارها أمراً جوهرياً وضرورياً، يعمل على التطوير الحقيقي في تحقيق الديمقراطية ونجاح المسيرة التعليمية داخل المدرسة.
2. تنفيذ دورات تدريبية لمديري المدارس في فلسطين في اتخاذ القرار وفق أساليب مناسبة تعمل على زيادة فاعلية هذه القرارات.
3. تسهيل الإجراءات التي تساهم في معرفة درجة احتمال نجاح القرارات المتخذة من قبل الوزارة والمديريات ومدير المدرسة، وتشجيع اتخاذ القرارات الابتكارية من قبل العاملين في المدارس بالتشارك مع مديريهم.

توصيات الولاء التنظيمي

1. توجيه مديري المدارس في فلسطين نحو أهمية الولاء التنظيمي، وعقد اجتماعات معهم لتحديد الطرق والوسائل والسبل للمحافظة على هذه الدرجة المرتفعة من الولاء التنظيمي.
2. إيجاد آلية مناسبة لاختيار مديري المدارس التي يجري من خلالها تعيينهم، بحيث يكون فيها مراعاة المهارات القيادية لديهم، لما لها من أثر كبير في زيادة ولائهم لمدارسهم.
3. عقد دورات تدريبية للمديرين في المدارس الفلسطينية من أجل إعدادهم كقادة يستطيعون التأثير في الآخرين، ويحررون المعلمين أو العاملين بشكل عام في المدارس من الأنظمة والإجراءات البيروقراطية.
4. تشجيع القائمين في وزارة التربية والتعليم على إصدار قوانين خاصة لخلق بيئة تنظيمية صحية في المدارس الحكومية تحفز على الإبداع الإداري وتعزز الولاء التنظيمي لديهم.
5. تبني مديري التربية المتمكنين والمبدعين واستثمار قدراتهم عند تدريب المديرين الجدد، وهذا من شأنه أن يرفع مستوى الولاء التنظيمي لدى المديرين القدامى والجدد معاً.

توصيات قيادة التغيير

1. العمل التشاركي مع وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في المناطق كافة، باتباع منهج إداري يقوم على أساس التغيير من خلال تنمية وعي القيادات الإدارية فيها، كمدخل أساس للتطوير، ومن خلال عقد الندوات والمؤتمرات والورش التدريبية لتعريفهم بمفاهيم قيادة التغيير وتوعيتهم نحو أهميتها قبل الخدمة وفي أثنائها.
2. العمل على تخصيص ميزانيات تناسب المديرين القادرين على تقديم مقترحات مناسبة تساهم في تحديث الأنظمة واللوائح، وتطوير السياسات التربوية بما يتناسب مع متطلبات التغيير في العصر الحالي.
3. الاستفادة من تجارب الدول الأخرى واعتبارها خبرة مهمة من أجل تقديم النصح والإرشادات لمديري المدارس فيما يخص تجارب قيادات التغيير لديهم، وتطبيقها من أجل إحداث نقلة نوعية نحو التميز وتحقيق الجودة في مدارسنا.
4. حث المديرين على مراقبة أنفسهم وأدوارهم المنوطة بهم كقادة للمدارس، وتحفيزهم لإدراك أدوارهم والمسؤولية الكبيرة التي يتحملونها، وذلك لتطوير أنفسهم من خلال وضع أهداف عامة يسعون إلى تحقيقها، وأهداف خاصة تُركز على الأبعاد القيادية وليس فقط على المهمات الإدارية الموكلة إليهم.
5. إيجاد رؤيا تشاركية تضمن تطوير رسالة المدرسة، وتحافظ على الموائمة ما بين أهداف المعلمين في المدرسة والأهداف الاستراتيجية التي يضعها مدير المدرسة، وذلك لتجديد عملية التغيير ضمن ثقافة المدرسة ورؤية التربية والتعليم.

وتوصي الدراسة بأهمية الأخذ بالاعتبار إيلاء مهارة اتخاذ القرار والعمل على تطويرها لدى المديرين في المدارس الفلسطينية، باعتبارها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير، وتبني النموذج المقترح لتفعيل دور مهارة اتخاذ القرار في تطوير العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس في فلسطين، واستناداً إلى هذا النموذج الذي توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية.

بيانات الإفصاح

- **الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة:** أخذت الموافقة من جهات الاختصاص في وزارة التربية والتعليم لجمع البيانات، ورعى الباحثان الاعتبارات الأخلاقية في الحفاظ على سرية البيانات، وإطلاع عينة البحث ومرجعياتهم على نتائج البحث.
- **توافر البيانات والمواد:** توافرت البيانات المناسبة لتحقيق أهداف البحث من خلال العينة، وسهولة الوصول لأفرادها استناداً إلى الإذن المسبق من جهات الاختصاص.
- **مساهمة المؤلفين:** تكفل الباحثان بمتطلبات تنفيذ البحث واحتياجاته.
- **تضارب المصالح:** لا يوجد أي مصدر لتضارب المصالح في أي من إجراءات البحث.
- **التمويل:** لا يوجد تمويل للبحث.
- **شكر وتقدير:** يتقدم الباحثان بالشكر لمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة على توفير كل التسهيلات للقاء بمديري المدارس، وجمع البيانات من خلالهم.

Open Access

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons licence and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

المراجع

- إسماعيل، انشراح أحمد. (2017). تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لأمناء الكليات بجامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، (4)، 149-87.
- اشيتية، فاطمة. (2023). العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس الفلسطينية: مهارة اتخاذ القرار كمتغير وسيط. أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين.
- التميمي، فاطمة كريم. (2020). حب الذات وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال. مجلة الفتح، 1(28)، 345-320.
- جدعون، كارول. (2013). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بقيادة التغيير. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الجرايدة، محمد سليمان. (2019). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية، 20(2)، 84-61.
- جمعة، محمد عبد العزيز نور الدين. (2017). أساليب اتخاذ القرار وقوة السيطرة المعرفية وعلاقتهما بالتوافق الدراسي لدى طلاب كلية التربية -جامعة المنيا. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، (89)، - 314 368.
- حرز، إبراهيم. (2015). واقع إدارة المعلومات الأمنية ودورها في صنع القرار بوزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الحريري، رافده. (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. د. طه عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- حمزة، هناء أحمد مصطفى. (2020). قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة

- عمان، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الخرايشة، عمر. (2007). أساليب البحث العلمي. عمان: مركز بيع الكتب في كلية الأميرة عالية الجامعية.
- الخضري، نجلاء. (2017). فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- دودو، نوري نور الدين. (2021). الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة: دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة. مجلة دراسات وأبحاث، 17(13)، 612-635.
- الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكارنة، بلال والعملة، شفيق. (2010). وظائف وعمليات منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري للنشر.
- ديري، زاهد محمد. (2011). إدارة الموارد البشرية. د. ط، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- رؤوف، سامي عبد الفتاح. (2020). الولاء التنظيمي وفق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 17(66)، 409-426.
- السيد، محمد. (2016). شرعية المعلومات في القرآن الكريم لصنع واتخاذ القرار: دراسة تحليلية. مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، 3(5)، 37-65.
- الشمري، ناصر عطا. (2019). درجة فاعلية مديري المدارس في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس في دولة الكويت من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- الشوابكة، عدنان. (2011). دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- صيام، رسلان. (2017). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- طيبشات، مريم محمد سالم. (2021). درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارس قصبية إربد بالأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 7(2)، 203-237.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- عبد النافع، نهى نواف. (2018). درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لقيادة التغيير وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلماتهن في محافظة العاصمة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.
- العنوم، عدنان. (2005). علم النفس التربوي النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عمارة، رضا. (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبية إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3)، 386-409.
- القاعد، مجنلين محمود. (2020). متطلبات تطبيق قيادة التغيير في جامعة طيبة بالمدينة المنورة. مجلة المنارة للبحوث والدراسات: جامعة آل البيت - عمادة البحث العلمي، 26(1)، 311-338.
- الظيفان، راند. (2020). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- كنعان، نواف. (2011). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- محمد، عالية الطيب حمزة. (2020). التحيز المعرفي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار لدى طلبة الجامعة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية. جامعة الجوف - وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي، 6(2)، 71-96.
- وزارة التربية والتعليم. (2022). إحصائيات ودراسات. رام الله، فلسطين. <https://www.moe.pna.ps/category/content/1214>

References

- Abdul-Baqi, S. (2005). *Principles of Organizational Behavior* (in Arabic). Alexandria: University House for Publishing.
- Abdul-Nafeh, N. (2018). *The degree of practicing change leadership by kindergarten principals and its relationship to professional growth among their teachers in the capital governorate of Amman* (in Arabic). (Unpublished Master's Thesis), Arab Open University, Amman: Jordan.
- Akpan, C. (2013). *Job security and job satisfaction as determinants of organizational commitment among*

- Kanaan, N. (2011). *Administrative Decision-Making between Theory and Practice* (in Arabic). Amman: Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution.
- Komodromos, M. (2014). Employees' perceptions of trust, fairness, and the management of change in three private universities in Cyprus. *Journal of Human Resources*, 2(2), 35-54.
- Ministry of Education. (2022). *Statistics and Studies* (in Arabic). Ramallah, Palestine. <https://www.moe.pna.ps/category/content/1214>.
- Morris, J. and Sherman, J. 1981. General inability of Organization Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Muhammad, A. (2020). Cognitive Bias and Its Relationship to Decision-Making Ability among University Students: A Field Study (in Arabic). *Al-Jouf University Journal of Educational Sciences: Al-Jouf University - Agency for Graduate Studies and Scientific Research*, 6(2), 96- 71.
- Noraazian, A. & Khalip, M. (2016). The impact of transformational leadership and teacher commitment in Malaysian public schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(11), 388-397.
- Ozen, F. (2018). The Impact of the Perception of Organizational Virtue on the Perception of Organizational Happiness in Educational Organizations. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(4), 124-140.
- Park, I. (2005). Teacher commitment and its effects on students' achievements in American high schools. *Educational Review and Evaluation*, 11(5), 461-485.
- Pokharel, B. (2014). Principal as transformational leader: Getting to know new dimension in school leadership. *American Journal of Social Science*, 3(6), 61-66.
- Raouf, S. (2020). Organizational loyalty according to transformational leadership among middle school principals in Wasit Governorate (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Research*, 17(66), 409-426.
- Salah, M., Shahwan, R., & Alnasr, F. (2024). The Influence of the Leadership Style and Administrative Creativity on the Performance of Private Schools in West Bank-Palestine. *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*, 38(6). <https://doi.org/10.35552/0247.38.6.2213>.
- Savas, A. C., Kosker, E., Demir, S., & Nurten, U. T. A. R. (2015). Teachers' perception on the relationship between change leadership and organizational commitment. *International Journal of Educational Methodology*, 1(1), 9-18.
- Siam, R. (2017). *The effectiveness of the Leadership for the Future program and its relationship to change leadership among school principals at the United Nations Relief and Works Agency in the Gaza Strip* (in Arabic). (Unpublished Master's Thesis), Islamic University of Gaza, Palestine.
- Tabishat, M. (2021). The degree of practicing educational decision-making skills among school principals in Irbid, Jordan, and its relationship to some variables from the point of view of male and female teachers (in Arabic). *Middle East Journal for Humanities and Cultural Sciences*, 1(2), 203-237.
- Tanusree, D. & Swati, D. (2021). Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*, 6(7)1-18, Published 18 Mar 2021.
- Torlak, N.G., Demir, A. & Budur, T. (2021), "Decision-making, leadership and performance links in private education institutes", *Rajagiri Management Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-10-2020-0061>.
- Torlak, N.G., Demir, A., & Budur, T. (2022). Decision-making, leadership and performance links in private
- Chang, (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.
- Deiri, Z. (2011). *Human Resources Management* (in Arabic). Amman: Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution.
- Dodo, N. (2021). Organizational loyalty and its relationship to job performance among university workers: A field study at Zayan Ashour University, Djelfa (in Arabic). *Journal of Studies and Research*, 1(13), 612-635.
- Eberlin, R.J. & Tatum, B.C. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision-making, and leadership. *Management Decision*, 46(2), 310-329.
- Erdogdu, M. (2018). Effect of Organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism: A Research on Academics from Schools of Physical Education and Sports. *Universal Journal of Educational Research*, 6(4), 733-741.
- Garcia, E. (2011.) *A tutorial on correlation coefficients*, information. retrieval. <https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099eidea.pdf>.
- Gideon, C. (2013). *Administrative creativity among private school principals and its relationship to change leadership* (in Arabic). (Unpublished master's thesis), Arab University of Amman, Amman, Jordan.
- Hamza, H. (2020). *Change leadership among private kindergarten principals and its relationship to organizational loyalty from the perspective of teachers in the capital Amman Governorate* (in Arabic). (Unpublished Master's Thesis). Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Amman, Jordan.
- Hariri, R. (2011). *Change management in educational institutions* (in Arabic). Amman: Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution.
- Harz, I. (2015). *The reality of security information management and its role in decision-making in the Ministry of Interior in the southern governorates* (in Arabic). (Unpublished master's thesis), Joint graduate program between the Academy of Management and Policy and Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Imo, E. U., & Ekpenyong, A. M. (2018). Principals' transformational leadership practices as determinants of organizational commitment and value re-orientation among secondary school teachers. *International Journal of Education, Learning and Development*, 6(2), 26-40.
- Ishtia, F. (2023). *The relationship between organizational loyalty and change leadership among Palestinian school principals: Decision-making skill as an intervening variable - a proposed model* (in Arabic). PhD thesis, College of Graduate Studies, Arab American University, Jenin, Palestine.
- Ismail, I. (2017). A proposed vision for developing the administrative competencies of college secretaries at Taiz University in light of the principles of total quality management (in Arabic). *Journal of Arts for Psychological and Educational Studies*, (4), 87-149.
- Juma, M. (2017). Decision-making methods and cognitive control strength and their relationship to academic adjustment among students of the Faculty of Education - Minia University (in Arabic). *Journal of Arab Studies in Education and Psychology: Arab Educators Association*, (89), 314 - 368.

- Woodruff, E., Van Tongeren, D.R., McElroy, S., Davis, D.E., & Hook, J.N. (2014). *Humility and religion: benefits, difficulties, and a model of religious tolerance. Religion and Spirituality across Cultures*, Springer, Dordrecht, pp. 271-285.
- Yıldırım, I., Akan, D., & Yalçın, S. (2019). *Participation in decision-making process as a predictor of organizational cynicism at schools*. Online Submission, 8(2), 487-506.
- education institutes. *Rajagiri Management Journal*, 16(1), 63-85. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-10-2020-0061>.
- Wegner, L. L. (2004). *Organizational leaders and empowered employees: The relationship between leadership styles, perception of styles, and the impact on organizational outcomes*. PhD Dissertations, Capella University.