

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها
بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء
الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية

إعداد

سماح حسن علي جبريني

إشراف

أ. د. عبد عساف

د. أشرف الصايغ

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2016م

درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها
بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء
الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية

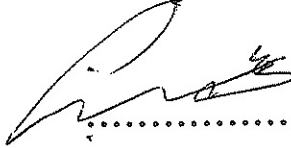
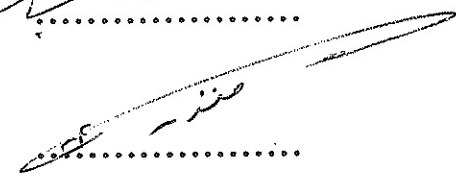
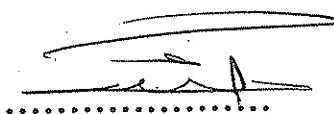
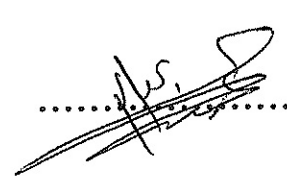
إعداد

سماح حسن علي جبريني

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2016/10/16م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع


.....

.....

.....

.....

1. أ. د. عبد عساف / مشرفاً ورئيساً

2. د. أشرف الصايغ / مشرفاً ثانياً

3. أ. د. يوسف ذياب عواد / ممتحناً خارجياً

4. د. علي بركات / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى من أثار الدنيا من بعد ظلمة .. نبي الرحمة ..
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى التي سهرت ولم تنم ... مرضت ولم تتألم ... إلى من جعلتني أسير بربي دون كل أو ملك

أمي الرائعة

إلى من تجرع الصبر لأجلي من عبد لي الطريق كي أبدأ مشوار حياتي أبي الغالي
إلى حبي الأوحى من ملك قلبي ... وفرش الأرض تحت أحلامي حتى أكمل دربي ... تاج رأسي
أحمد

إلى نبض قلبي .. من عانوا معي في أزماتي وشاكروني جميع لحظات حياتي ... أولادي أحيائي
زينة ... هبة ... نورالدين ... بشرى

إلى رفاق دربي منذ الصغر ... من شاكست معهم ولم أزل إخوتي الأحباء حياء ... سامح .. محمد

وغاليتي ... شروق

إلى أساتذتي الأفاضل ... نبراس العلم والمعرفة

إلى جامعتي الحبيبة ... جامعة النجاح الوطنية

إلى كل من ساندني من زملاء و زميلات

إلى كل من قدم لي نصحا ... أو أشدني يوما

إلى هؤلاء جميعا أهدي ثمرة جهدي هذا

ولهم مني كل الحب

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى
آله وصحبه أجمعين.

إنني أشكر الله القدير على فضله علي بإنهاء هذه الرسالة فالحمد لله الذي بنعمته تتم
الصلوات

كما أنني أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للدكتور عبد محمد عساف الذي أشرف على رسالتي
هذه ولم يبخل علي بالنصح والإرشاد

وأتقدم كذلك بوافر الشكر والعرفان للدكتور أشرف منذر الصايغ الذي لم يأل جهدا في
توجيهي وكان خير مشرف في جميع المراحل.

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين زادوني شرفا بقبولهم
مناقشة رسالتي

والشكر موصول لكل من أمدني بمساعدة أو نصحتني لخير أو أشدني لصواب.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث ما أن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.


Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالبة: سواح حسن علي حبريت

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2016 / 10 / 16

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
م	الملخص
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة الدراسة
7	مشكلة الدراسة
8	أسئلة الدراسة وفرضياتها
12	أهداف الدراسة
13	أهمية الدراسة
14	حدود الدراسة
15	مصطلحات الدراسة
18	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
19	أولاً: الإطار النظري
50	ثانياً: الدراسات السابقة
61	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
64	الفصل الثالث: طريقة الدراسة وإجراءاتها
65	مقدمة
65	منهج الدراسة
66	مجتمع الدراسة وعينتها
67	أداة الدراسة
68	صدق الأداة
69	معامل ثبات الأداة

الصفحة	الموضوع
70	إجراءات الدراسة
70	متغيرات الدراسة
71	المعالجات الإحصائية
73	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
74	أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
74	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة والفرضية التابعة له
77	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة والفرضية التابعة له
76	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث
80	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع والفرضيات التابعة له
95	ثانياً: نتائج سؤال الدراسة من نوع الأسئلة المفتوحة
97	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
98	أولاً: مناقشة النتائج
98	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة والفرضيات التابعة لها
109	ثانياً: التوصيات
111	قائمة المصادر والمراجع
122	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
66	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للجامعة التي يعمل بها	جدول (1)
67	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	جدول (2)
69	معاملات الثبات لأداة الدراسة (الاستبانة) ومجالاتها	جدول (3)
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.	جدول (4)
77	نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق في متوسطات درجة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية عند المعيار المقبول تربوياً وهو (3.41).	جدول (5)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.	جدول (6)
79	نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق في بين استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية عند المعيار المقبول تربوياً وهو (3.41).	جدول (7)
80	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) بين درجات القسم الأول (القيادة الابتكارية) والقسم الثاني (فاعلية اتخاذ القرار)	جدول (8)
81	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس	جدول (9)

الصفحة	الجدول	الرقم
82	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (10)
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.	جدول (11)
84	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية	جدول (12)
85	نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية للدرجة الكلية ولمجالي الدراسة الأول والثاني (تعامل الإدارة مع العاملين، وبيئة العمل)	جدول (13)
86	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية	جدول (14)
88	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	جدول (15)

الصفحة	الجدول	الرقم
89	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس	جدول (16)
90	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (17)
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية درجة اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.	جدول (18)
92	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.	جدول (19)
93	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية	جدول (20)
95	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	جدول (21)
96	توزيع استجابات عينة الدراسة من المبحوثين على معوقات القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين حسب وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية وفق نوع الاستجابة	جدول (22)

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
123	أسماء المحكمين	ملحق (1)
124	الاستبانة	ملحق (2)
131	كتاب تسهيل المهمة	ملحق (3)
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (تعامل الإدارة مع العاملين) مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	ملحق (4)
133	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (بيئة العمل) مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	ملحق (5)
134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (السلوك الابتكاري) مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	ملحق (6)
135	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (اتخاذ القرار) مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	ملحق (7)
137	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (المهام الإدارية) مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	ملحق (8)

الصفحة	الملحق	الرقم
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث لدرجة اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (ممارسة عملية اتخاذ القرارات) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	ملحق (9)

درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية

إعداد

سماح حسن علي جبريني

إشراف

أ. د. عبد عساف

د. أشرف الصايغ

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت إلى التعرف على أثر بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الكلية، والمسمى الوظيفي.

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من ثلاثة أقسام هي: القسم الأول ويتعلق بالبيانات الشخصية ، القسم الثاني بالقيادة الابتكارية ولها ثلاثة مجالات هي: (تعامل الإدارة مع العاملين، بيئة العمل، السلوك الابتكاري) وعدد فقراته (34) فقرة ، وقسم ثالث يتعلق بفاعلية اتخاذ القرار وله ثلاثة مجالات هي: (إجراءات اتخاذ القرار، المهام الإدارية، ممارسة عملية اتخاذ القرار) عدد فقراته (37) ، وسؤال من نوع الأسئلة المفتوحة يتعلق بمعوقات القيادة الابتكارية من وجهة نظر المبحوثين. وقد تم توزيعها على مجتمع الدراسة ومقداره (342) فردا ، وبعد تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) وتم قياس صدقها وثباتها.

أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1. وجود درجة استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلى المجالات الثلاثة (تعامل الإدارة مع العاملين، بيئة العمل، السلوك الابتكاري).

2. وجود درجة استجابة كبيرة في درجة فاعلية اتخاذ القرار وذلك على المجال الأول (إجراءات اتخاذ القرار) ودرجة استجابة كبيرة جدا على المجالين الثاني والثالث (المهام الإدارية، ممارسة عملية اتخاذ القرار).
3. وجود علاقة ايجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية وفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية. في حين كان هناك فروق في مجال (السلوك الابتكاري) للمحور الأول، ومجال (ممارسة عملية اتخاذ القرارات) للمحور الثاني ولصالح الذكور.
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية وفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الثلاث للقسم الأول (القيادة الابتكارية) في حين كان هناك فروق في الدرجة الكلية وفي المجال الثالث (ممارسة عملية اتخاذ القرار) للقسم الثاني (فاعلية اتخاذ القرار) لصالح مؤهل الدكتوراه.
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الأول والثاني (تعامل الإدارة مع العاملين و بيئة العمل) وان هذه الفروق تعود لصالح مستوى (5- وأقل من 10 سنوات) في حين لم توجد هناك فروق في درجة فاعلية اتخاذ القرار في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الثلاثة.

7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الأول والثاني (تعامل الإدارة مع العاملين و بيئة العمل) وأن هذه الفروق لصالح الكلية الإنسانية في حين كان هناك عدم وجود فروق نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار في الدرجة الكلية وفي مجالي الدراسة الثاني والثالث (المهام الإدارية، ممارسة عملية اتخاذ القرار) بينما يوجد فروق عند نفس المستوى في المجال الأول (إجراءات اتخاذ القرار) ولصالح مستوى كلية إنسانية.

8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية و فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الثلاثة.

9. كما أظهرت النتائج ابرز معوقات القيادة الابتكارية كما ذكرتها عينة الدراسة من المبحوثين كانت (قلة الحوافز وقلة الدعم المادي بالإضافة لقلة الاهتمام بالابتكار يليها المركزية في اتخاذ القرارات والجمود والإجراءات المعقدة ثم قلة توفر التكنولوجيا اللازمة وأخيرا عدم وجود تقييم).

في ضوء نتائج الدراسة اقترحت الباحثة جملة من التوصيات كان أهمها ضرورة العمل على طرح موضوع القيادة الابتكارية ، و العمل على تقليل المركزية و تفويض الصلاحيات للعاملين بشكل أوسع، و ضرورة قيام الجامعات بتقديم الحوافز المادية والمعنوية، و العمل على تشجيع العاملين على الاهتمام بالابتكار، و تقليل ضغط العمل، والعمل على الابتعاد عن الروتين والتعقيد في العمل وأخيرا العمل على فتح قنوات التواصل بين العاملين والادارة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

لقد تحققت في العقود الأخيرة تطورات علمية وثقافية وتكنولوجية بشكل لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية، الأمر الذي حتم على المؤسسات والمنظمات مواكبة هذه التطورات والتجديدات وفرض عليها القيام بعملية مراجعة لسياساتها وأهدافها وتقنياتها ونشاطاتها المتعلقة بالابتكار، وذلك لتمكين المتدربين من اكتساب المهارات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة. ويبدو أن الدول المتقدمة قد تجاوزت معظم العراقيل التي كانت تواجه المدارس والمؤسسات التعليمية في جهودها لتطوير أنشطتها، وذلك من خلال ابتكار العديد من الآليات الأخيرة. وما يلاحظ على هذه الطرق المحدثة أنه بالإمكان تطويعها لتطبيقها في الدول النامية وخاصة تلك التي تتوفر فيها التكنولوجيات الحديثة في الاتصال ومعالجة المعلومات.

يعود التطوير الذي تشهده المجتمعات في الوقت الحاضر إلى التقدم الذي تحققه تلك المجتمعات في نظم التعليم وإدارته، فالإدارة المبنية على أسس علمية حقيقية متطورة تقف وراء نجاحات النظم قاطبة، وذلك عن طريق دعمها وتشجيعها للأنشطة المتنوعة وروح البحث العلمي، والاكتشافات، و الاختراعات، والخدمات، والإنتاج، إلى الحد الذي أصبحت فيه الإدارة هي المسؤولة عن التطوير التربوي المنشود في المنظمات التربوية بشكل خاص وغيرها بشكل عام، إذ لا يمكن حدوث تطوير تربوي دون أن يسبقه تطوير إداري.

ويدرك الجميع الأثر الذي أحدثه التقدم العلمي والتكنولوجي، في هذا العصر الرقمي، في مجالات الحياة جميعها، إذ أسهم هذا التقدم في تغيير شامل في مجالات المجتمع وحاجات أفرادها، وقد سعت السياسات التربوية في دول العالم إلى مسايرة هذا التطور، والاستجابة لمتطلباته الجديدة، وتعتبر التربية عماد هذه القيادة التربوية. (العبادي، 2004).

ومهما سيكون الشكل الذي سيتخذه المستقبل، فإن المؤسسات التي تتجح هي تلك التي تؤمن بجدية أن ميزة منافسيها تقوم على تطوير العاملين فيها والعمل على التنمية المهنية لهم، وأن تتمسك بهذا الإيمان في أثناء عملها. وإن الذين سيقودون تلك المنظمات سوف يكونون من نوع مختلف من القادة الذين تعود الناس عليهم، حقا أنهم قادة تغيير مدربين خادمين، لا سادة ولا آمريين. (Bennis, 1996)

ومع زيادة التحديات أمام جيل العولمة (الجيل الرقمي) وضرورة السعي نحو القيادة التربوية، يلاحظ أن طريق التطوير التربوي زادت تعقيدا، ولقد تأكد على التوالي أن نوعية القيادة التربوية هي التي تحدد نوعية الاستثارة من قبل المعلمين نحو طلابهم، وانعكاس أدائهم في الصف المدرسي عن طريق تكوين رؤية واضحة الأهداف الأولية و محددة المسار في كل ما يخص نوعية التعليم والتعلم، مما ينعكس أثره على كل من المعلمين والطلاب، بل والمجتمع بأسره. (Sammons, 1997)

ويتسم النظام القيادي التربوي دائما بأنه في حالة تجديد وتحديث بناء على التطور الفكري العالمي والمفاهيم العلمية والتربوية المتجددة، وهذا يحتم إدخال تقنيات ووسائل تربوية جديدة، من شأنها رفع فاعلية وكفاءة العملية التعليمية لتتناغم مع روح العمل القيادي التربوي في المدارس و الجامعات وغيرها.

وتعد المؤسسات التعليمية وطاقمها التعليمي الإداري مرآة تعكس واقع وتطلعات وطموحات المجتمع، ففيها تتم عملية ترجمة فلسفة المجتمع إلى فكر يتم تقديمه لبناء المستقبل على شكل مناهج وأساليب تدريس وأفكار في الغرف الصفية. وعليه فقد اجتهدت الدول دائما بالعمل على إيجاد اتجاهات ورؤى تربوية حديثة مناسبة لتطلعاتها من أجل تطبيقها في مؤسساتها التربوية. اتجاهات تقوم بتدريب الفرد على إدارة المعرفة والاستفادة من التقدم التكنولوجي الحديث في تطوير المنظومة التربوية. وهذا يتطلب القيام بجهد دائم ومستمر من أجل إنشاء مؤسسات تعليمية تستجيب لهذه المتطلبات والمتغيرات بشكل علمي وإيجابي يعود على المجتمع بالخير. مؤسسات تعليمية ذات أهداف تربوية ومحتوى تعليمي وطرق ووسائل تدريس وإدارة

وتنظيم حديث ومتجدد يتلاءم مع التطلعات والطموحات التي تسعى الدولة إلى تحقيقها من خلال المؤسسات التعليمية وطاقمها التعليمي والإداري (جمل والراميتي، 2006).

إن القيادة التربوية التي تتبنى الابتكار والتغيير والتطوير كأسلوب حياة، وتمزج بينهما، حتما ستقود إلى تطوير نوعية التعليم الدينامي، والتخطيط الإستراتيجي، وتتيح مرونة أكبر لتتحول من مجتمعات بيروقراطية رتيبة إلى مجتمعات منتجة مبدعة. إنها نوعية القيادات التربوية التي تُحدث التطوير، وتشكل المفتاح الأساس في التكوين، والدفع بجودة عمل كل من الأقسام التعليمية، ومن ناحية رسم السياسة التربوية تنعكس قدرة القائد التربوي فيها على الابتكار، وهذا ما دعت إليه العديد من دول العالم وهو تخصيص الموارد السخية في البحث والتطوير والإعداد المستمر للقيادات التربوية التي ترنو إلى التغيير والتطوير المنشودين (عرار، 2007).

فالابتكار هو مصطلح يعني التطوير الخلاق، أي تطوير قيم جديدة موجهة تجاه الفرد من خلال حلول تتجاوز مع متطلبات جديدة له، أو لمتطلبات قديمة بطرق جديدة، ويتم إنجاز ذلك عبر نوع متخصص من المشاريع يدعى المشروع الابتكاري، أو عمليات، أو خدمات ابتكارية، أو تكنولوجيا ابتكارية، أو أفكار متاحة بسهولة، أو الحكومات، أو المجتمع بفعالية أعلى، وفي أغلب الأحيان يتم توظيف طرق أو منهجيات التطوير الابتكاري.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الابتكار هو الوسيلة الأفضل لرفع كفاءات القادة التربويين وصقل مهاراتهم، إلا أن ما يلفت النظر في الإدارات العامة هنا هو انتشار البرامج والدورات الابتكارية المختلفة دون أن يترتب على ذلك القدر المناسب من تطوير أساليب اتخاذ القرار ورفع قدرات الفرد، حيث يبين ذلك استمرار شكوى المتعاملين مع الأجهزة العامة وما تنشره وسائل الإعلام المختلفة عن الموضوع (درة والصباغ، 2008).

ويشير مصطلح إدارة الابتكار إلى العمليات الإدارية في الابتكار. ويمكن استخدامها لتطوير كل من الخدمات التعليمية والابتكار التنظيمي. فدون وجود عمليات مُلائمة، لا يمكن أن

يكون البحث والتطوير (R&D) بالكفاءة اللازمة، لذا تتضمن إدارة الابتكار مجموعة من الأدوات التي تسمح بتعاون القادة التربويين من أجل الوصول إلى فهم مشترك للأهداف والعمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية. وينصب محور تركيز إدارة الابتكار على السماح للمؤسسات التعليمية باقتناص أية فرصة سواء كانت خارجية أو داخلية، واستخدام جهودها الإبداعية لتقديم أفكار أو عمليات أو خدمات جديدة. والأهم أن إدارة الابتكار لا تقتصر على البحث والتطوير؛ حيث تتضمن المعلمين والعاملين عند كل المستويات من أجل المشاركة بشكل إبداعي في تطوير مخرجات المؤسسات التعليمية. ومن خلال الاستفادة من أدوات إدارة الابتكار المناسبة، يمكن للإدارة تحفيز ونشر القيم الإبداعية لدى الطاقم التعليمي والإداري في المؤسسات التعليمية بأكملها من أجل التطوير المستمر للمؤسسات التعليمية. ويمكن النظر إلى العملية باعتبارها تكاملاً تطورياً بين المؤسسات التعليمية والتكنولوجيا والمجتمع من خلال سلسلة متكررة من الأنشطة: البحث والاختيار والتنفيذ واقتناص الفرص (الخطيب، 2002).

قد تكون عمليات الابتكار إما تدريجية أو متسارعة أثناء التطوير. وتعتمد العملية المتسارعة على تكنولوجيا موجودة أو تم اختراعها حديثاً، بحيث يكون لدى المؤسسات التعليمية إمكانية الوصول إليها، وتحاول إيجاد استعمالات مُربحة لاستخدام هذه التكنولوجيا. أما العملية التدريجية فتحاول التعرف على الجوانب التي لم يتم فيها الوفاء باحتياجات الطلبة والمجتمع، ومن ثمّ تركز جهود التطوير من أجل إيجاد حلول لتلك الاحتياجات. ولكي تنجح أي من الطريقتين، هناك حاجة إلى فهم كل من المجتمع والمشاكل التقنية. ومن خلال تكوين فرق تطوير متعددة الوظائف، تتضمن كلاً من المدراء المدرسين، يمكن حل البُعدين، وتشمل الأدوات المشتركة: العصف الذهني، والنماذج الأولية الافتراضية، وإدارة دورة حياة المنتج، وإدارة الأفكار، ونظرية الحل الابتكاري للمشكلات (تريز)، ونموذج مدخل الطور وإدارة المشروعات، وتخطيط خطوط الإنتاج، وإدارة حافظة المشروعات (الخطيب، 2002).

يمثل الابتكار الأساس في تحسين القدرة على اتخاذ القرار واتخاذ القرار يتعلق بسلوكيات العاملين وتصرفاتهم ومدى انجازهم للأعمال الموكلة إليهم، كما يخضع هذا الإجراء

لمعملية تقييم داخل المنظمة والذي يتمثل بإصدار الحكم على هذه السلوكيات والأعمال في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتمييزهم أو تأديبهم وفصلهم والاستغناء عنهم (الخطيب، 2002).

وتحتل عملية الابتكار جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الإدارية، ومسؤولي إدارات الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم، وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية تقييم اتخاذ القرار من نتائج إيجابية أو سلبية على المنظمة والعاملين أنفسهم، ويلعب الابتكار دورا بارزا في التأثير على مهارات وقدرات المديرين والمعلمين في المؤسسات التعليمية والتي تعرف بأنها مجموعة الصفات والسلوك والأفكار التي يمارسها المدير أو المعلم خلال القيام بعمله، ويشمل هذا التعريف المهارات والقدرات التي تعكس مدى قدرة الفرد على إدارة عمله بشكل أفضل ما يمكن، والتفوق على الآخرين في العمل (درة والصباغ، 2008).

فالقيادة التربوية في جوهرها تعتمد على اتخاذ القرار الصائب وتبتعد عن القرار الخاطئ، ففي النهاية نستخلص أن اتخاذ القرار الخاطئ قد يكلفنا الكثير، واختيار القرار العلمي السليم، قد يصاحبه بعض الأخطاء، لكنه يكون مبني على إيجاد حلول لكل مشكلة تواجهه في أي مرحلة، وصاحب القرار يجب أن يتمتع بصفات وقدرات قادرة على إصدار أي قرار في أي زمان، للسعي دوما نحو الأفضل.

وتستمد القيادة التربوية قوتها بالدرجة الأولى من إرادة الأنظمة السياسية في أي دولة تبغي مواجهة التحديات التي تواجه أفرادها، جاهدة إلى تحقيق التقدم والارتقاء والتكيف مع الظروف والمسلكيات المتجددة السائدة في العالم، فالنظام السياسي يُدخل تعديلات كلية أو جزئية باستمرار في كل مجال من المجالات المجتمعية، بحيث يتم الانتقال من وضع لآخر في القيادة التربوية كليا ونوعيا في كافة المجالات التربوية أو الاقتصادية أو العلمية أو الاجتماعية أو الثقافية.

مشكلة الدراسة

بدأت الباحثة في القيام بإجراءات هذه الدراسة من خلال إطلاعها على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بهذه الدراسة، مثل دراسة (الغزالي، 2012)، و دراسة (العنزي، 2010)، ودراسة (عباس، 2010)، و دراسة (أبو النور، 2010)، و دراسة (الشهري، 2009)، ودراسة (صالح، 2009)، ودراسة (العنبي، 2009)، ودراسة (الشمري، 2006)، ودراسة (شرشير، 2005). فتبين ما يلي :

1- لم تجد الباحثة دراسات حديثة اهتمت بما يعرف بالقيادة الإبتكارية في قطاع الجامعات الفلسطينية على مستوى فلسطين - حسب علمها-، كذلك بالعلاقة بين القيادة الإبتكارية وفاعلية اتخاذ القرار و نظراً لأهمية وحداثة الموضوعين، عملت الباحثة على إجراء دراسة وفق معايير علمية ومنهجية واضحة، ومن هنا بدأت تظهر مشكلة الدراسة لدى الباحثة.

2- تعاني الحياة التربوية الفلسطينية من جملة تحديات عبر التاريخ الطويل ولعل من أبرزها ما يتعلق بالاحتلال وإجراءاته العقيمة والتجهيلية بحق الشعب الفلسطيني فهو يحاول جاهدا عرقلة المسيرة التعليمية والتربوية باستمرار فكان لزاما علينا كفلسطينيين أحرار مجابهة هذا العدو بكل ما أوتينا من قوة بشتى الطرق والوسائل، ولعل من ابرز هذه الطرق الاهتمام بالجانب التربوي الالتهام الأكبر وشحن الطاقات والهمم عبر التركيز على جانب الابتكار في مؤسساتنا التعليمية والتربوية.

3- و نظرا لأهمية عملية الإصلاح التي يسعى لها كل إنسان في فلسطين ومواجهتها صعوبات جمة ناتجة عن الوضع السياسي المحلي والإقليمي الدولي واهم أوجه هذا الإصلاح تتمثل في إصلاح مجال الإدارة والتنظيم في المؤسسات التربوية (خضيري، 2002)، وتكمن مشكلة الدراسة بالهيكلية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية في فلسطين ومعرفة تقييم القادة التربويين والمعلمين لعملية الابتكار وعلى أدائهم إما إيجابيا أو سلبيا، ومعرفة جوانب القصور، والعمل على معالجته والوقوف على الجوانب القوية للتأكيد عليها والاستزادة منها ومعرفة مقدار تغيير أداء العاملين في تلك المؤسسات.

4- ومن خلال دراسة الباحثة في مجال الدراسات العليا في الجامعة، وإطلاعها على العديد من الدراسات، لم تعثر الباحثة على أي دراسة حديثة - حسب علمها - عن موضوع القيادة الابتكارية بشكل خاص في قطاع المؤسسات التعليمية الفلسطينية العليا (الجامعات)، بناء على ذلك رأت الباحثة ضرورة إجراء هذه الدراسة، و من هنا تمثلت مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال التالي:

ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار؟

أسئلة الدراسة وفرضياتها

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية والفرضيات التابعة لها :

1- ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الأول والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية و المعيار المقبول تربوياً.

2- ما درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الثاني والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية و المعيار المقبول تربوياً.

3- ما العلاقة بين ممارسة القيادة الابتكارية وفاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

4- ما دور كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، و الكلية، والمسمى الوظيفي) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

وينبثق عنه الأسئلة والفرضيات التالية :

أ. ما دور متغير (الجنس) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الرابع (أ) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

ب. ما دور متغير (المؤهل العلمي) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الرابع (ب): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ج. ما دور متغير (سنوات الخبرة الإدارية) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الرابع (ج): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

د. ما دور متغير (الكلية) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الرابع (د): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية.

هـ. ما دور متغير (المسمى الوظيفي) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الرابع (هـ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

و. ما دور متغير (الجنس) في درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الرابع (و): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ

القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

ز. ما دور متغير (المؤهل العلمي) في درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الرابع (ز): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ح. ما دور متغير (سنوات الخبرة الإدارية) في درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الرابع (ح): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

ط. ما دور متغير (الكلية) في درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الرابع (ط): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية.

ي. ما دور متغير (المسمى الوظيفي) في درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات و رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الرابع (ي): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

5. ما معوقات القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين حسب وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

أما الأهداف الفرعية لهذه الدراسة فهي كما يلي:

1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

2. التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

3. وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

4. التعرف إلى دور كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والكلية، والمسمى الوظيفي) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ

القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الفلسطينية؟

5. التعرف إلى معوقات القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين حسب وجهة نظر عمداء الكليات و رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية

6. الخروج بمجموعة من التوصيات والاستنتاجات التي تفيد العاملين في المؤسسات التي تصنع القرار، وتفيد القيادة التربوية.

7. تقديم دراسة جديدة وحديثة تعالج إحدى القضايا الإدارية التربوية الضرورية والملحة.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أنها:

1. موجهة إلى مؤسسات ذات وزن اقتصادي واجتماعي مهم وهي الجامعات الفلسطينية، وأن أي تغيير فيها سيسهم في نجاحها وقدرتها على البقاء والوفاء بالتزاماتها بكفاءة وفاعلية، كما أن هناك أهمية لمعرفة العاملين نحو ذلك التغيير.

2. تكمن أهمية الدراسة كذلك في أنها قد تسهم في إبراز أهمية درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية كونها لبنات أساسية في المجتمع.

3. بالإضافة لذلك قد تساعد هذه الدراسة في إلقاء الضوء على جانب البرامج الابتكارية للمديرين وتوفير أفاق عملية وبحثية للباحثين في مجال درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

4. و تعتبر هذه الدراسة - في حدود علم الباحثة - من الدراسات الأولى التي تحاول استطلاع درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

5. كما أن لهذه الدراسة أهميتها من الجانبين النظري والتطبيقي، فمن الجانب النظري يتوقع أن تستفيد وزارة التربية والتعليم العالي من نتائج هذه الدراسة في إعداد البرامج والدراسات الابتكارية الخاصة بالقيادة التربويين اللازمة للنهوض بمستوى العملية الإدارية لدى القيادة التربويين تجاه مؤسساتهم التعليمية. وفي الجانب التطبيقي قد تفيد هذه الدراسة العاملين في مجال القيادة التربوية من مديرين ومديرات من حيث تعريفهم بدرجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

6. وتعمل الدراسة أيضاً على تقديم تقييم واقعي لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

7. هذا ما تأمله الباحثة، من أن تتحقق الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة وذلك لقلّة الدراسات والبحوث العلمية وندرته في مجال القيادة الابتكارية، حيث تأتي هذه الدراسة مساهمة في سد فجوة لنثري أدبيات البحث في هذا الموضوع.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بالمحددات الآتية:

المحدد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وهي (جامعة النجاح الوطنية في مدينة نابلس، والمعهد التقني -بوليتكنك- في مدينة الخليل، والجامعة العربية الأمريكية في مدينة جنين، وجامعة القدس في القدس، وجامعة بيرزيت،

وجامعة الخليل، وجامعة القدس المفتوحة بفروعها المختلفة في محافظات الضفة الغربية،
وجامعة فلسطين التقنية - خضوري - في مدينة طولكرم)

المحدد الزمني : تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2015-
2016)

المحدد البشري : عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في الضفة
الغربية.

المحدد الإحصائي والإجرائي: هذه الدراسة محددة بأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات
من حيث الصدق والثبات والموضوعية، في ضوء المصطلحات الإجرائية للدراسة، ومحددة
بعينة الدراسة واستجابة أفرادها على فقرات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

مصطلحات الدراسة

القيادة: تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع وهي
محصلة للتفاعل بين سمات القائد و الأتباع وخصائص المهمة. (الصيرفي، 2007).

القيادة الابتكارية: هي مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي
تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فاعلية في إنجاز أهداف المنظمات
والمؤسسات والدوائر الحكومية، وأكثر خدمة المجتمع. (القسوس، 2004)

وكما عرف نجم (2003) **القيادة الابتكارية** بأنها هي التي تقوم على إيجاد علاقات وثيقة
ومتبادلة ما بين العاملين في المنظمة، وتقوم على تطوير أساليب العمل، وتطوع السياسات
والأنظمة في المنظمة وتتميز بمرونة الأنظمة والقواعد وتحت جانب الابتكاري وجميع قنوات
الاتصال وتكون مفتوحة بكل اتجاه.

كما عرف عماد الدين (2003) **القيادة الابتكارية** بأنها النمط القيادي الذي يتصف
بالبصيرة الابتكارية والثقة بالنفس والآخرين، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغير والميل

إلى التجريب والتجديد والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير .

وتعرف الباحثة القيادة الابتكارية إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب في ضوء المقياس المستخدم.

القائد: هو الدليل أو المرشد و هو ذلك الشخص الذي لديه القدرة على التأثير على الآخرين (العدلوني، 2002)

القادة التربويين: أولئك الأشخاص الذين يؤثرون في المجموعة ويقومون بالتوجيه والإشراف وتنفيذ الأهداف المرسومة، ويوفرون الدافعية للعاملين، و يقومون بتحسين التفاعل الاجتماعي بين العاملين في المنظمة.

وتعرف الباحثة القائد إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها العمداء ورؤساء الأقسام في استجابتهم حسب أداة الدراسة.

الفاعلية: وترتبط بأداء القائد وقدرته على التخطيط والتنظيم بهدف إيصال القرارات بطرق أكثر فاعلية، ويعتمد ذلك على التخطيط والمسؤولية الاجتماعية والطرق المستخدمة في إدارة العمل والتقييم، كما أن تحقيق الفاعلية بين طرفي عملية التبادل هو من المستويات التي تصب في تحقيق الجودة، وهي تتيح المناقشة والتحليل والفهم والإدراك، وحتى تكون الفاعلية عملية قادرة على تحقيق الأهداف فإنه ينبغي أن يمتلك الطرفان مهاراتها الفاعلة الناجحة. (جويلي، 2002)

القرار: القرار عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم. فهو عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة. (الصيرفي، 2007)

اتخاذ القرار: وهي عبارة عن عملية اختيار بديل من بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة. إذن، فعملية اتخاذ القرار هي ببساطة: عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة، بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة. (درة وآخرون، 2008)

وتعرف الباحثة اتخاذ القرار إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها العمداء ورؤساء الأقسام في استجاباتهم حسب أداة الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدب التربوي المتعلق بالقيادة الابتكارية بالإضافة إلى موضوع فاعلية اتخاذ القرار، كما ويستعرض عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوعي القيادة الابتكارية وفاعلية اتخاذ القرار.

أولاً: الإطار النظري

المقدمة

لم تعد الإدارة اليوم مجرد عمل روتيني يطبقه الفرد بدون تدبر أو تفكير، فلقد أصبحت الأداة التي يستخدمها المجتمع في الوصول إلى أهدافه، وهي وسيلة من وسائل تحقيق التنمية؛ لذلك فإن القادة التربويين مطالبون بالمبادأة والتطوير والإبداع، واعتبار ذلك من الواجبات الإدارية الملقاة عليهم، فالقائد المبدع والمنظمات التي لا تتقدم تتقدم، لذلك من المتوقع من القائد أن يكون مبدعاً، وصاحب أفكار جديدة، ومشكلات متوقعة، وهذا ما يجعله ينشط ويبادر، والمبادأة قد تأخذ شكل برامج تحسين، وبرامج تطوير، أو تقوية إدارة من الإدارات التي بها خلل، كمسؤوليات القائد التي تجعله مبدعاً، يتخذ قرارات إبداعية ويشجع الآخرين على الإبداع (المطيري، 2006)

القيادة الابتكارية

يعد موضوع القيادة من أبرز الموضوعات وأهمها في مجال الإدارة كعملية، فالقيادة كمفهوم محيرة، وتتل من الحوار ما يزيد من أهميتها وغموضها، وتطلع الإداريين للتمكن من مهاراتها، بالإضافة إلى أن القيادة مركب ربانها قائد يشار إليه بالبنان له سمات شخصية هامة وأساسية في فعالية العملية القيادية. (غباين، 2009، ص 127)

وعليه فإن بيئة الأعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت مؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة

لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية، و أن تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي. (صبري، 2010)

فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لأحداث التغيير المناسب. (مرعي، 2008)

مفهوم القيادة

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم التي أثارت جدلاً كبيراً حيث تباينت التعاريف التي تحدثت عن هذا المفهوم.

يرجع أصل كلمة "القيادة" إلى الفكر اليوناني، وأيضاً الفكر اللاتيني، حيث اشتقت الكلمة الإنجليزية Leadership من الفعل -"Archein" بمعنى يبدأ أو يقود وهو موافق للفعل اللاتيني "Agere" ومعناه يحرك أو يقود، هذا وينقسم كل فعل من الأفعال السابقة إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه.

"Archein" وهو اسم يطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم، ومنه استنتج أنه هناك علاقة بين قائد ومرؤوسين تجمعهما وظيفتين متباينتين هما، وظيفة إعطاء الأوامر والتعليمات، وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات، وهي من واجب المرؤوسين (فرحات، 2003)

أما في اللغة العربية فإن القيادة مشتقة من "القود" وضدها "السوق"، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها، فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد وهو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين (العدلوني، 2002)

وعرفها (الطويل، 2006) بأنها " مجموعة من المفاهيم المتكاملة المتناغمة، والمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي لا بد من توافرها، إضافة إلى عوامل أخرى متداخلة تتصل

بالبعد البنوي للفرد المتعلق بشخصيته وقيمه واتجاهاته ودوافعه والتي تسهم في مجملها في بناء القائد التربوي".

وتعرف القيادة كذلك: " بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف (مسعودان، 2007)

ويمكن تعريف القيادة بأنها " عملية يؤثر من خلالها فرد و أحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة (Northouse, 2001)".

وعبر (Robbins, 2003) عن القيادة بأنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

كما عرفها (Yukl, 2006) بأنها: عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم.

أما (Buchanan & Huczynski, 2004) فقد وصفا القيادة بأنها عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المنظمة في جهودها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها.

كما عرفت (Bratton, etal, 2005) القيادة بأنها: عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة.

تكمن أهمية القيادة حسب (الخشالي، 2003) في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة. وانطلاقاً من فكرة أن التغيير هو قانون الحياة ولكي تتمكن المنظمات من اللحاق بركب التطورات لضمان البقاء والاستمرار فإن عليها أن تغير في أساليب العمل و التكنولوجيا المستخدمة وفي هيكلها التنظيمية وكذلك في سلوك العاملين فيها، وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يمتلكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور، فبدون قيادة حكيمة وكفوءة تبقى عمليات التغيير مشلولة.

وقد ذكر (أحمد، 2001) بان عملية القيادة تعتمد أربعة أركان هي:

1. جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم (الأتباع).
2. شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد، سواء كان قد اختارته المجموعة أو عين من سلطة خارجية عن الجماعة.
3. ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد والمقصود بها الموقف.
4. البيئة المحيطة بهذه المتغيرات.

خصائص القيادة

كما أن لكل أسرة راعيا مسؤولاً عن رعيته، يدير شؤونها ويتولى قيادتها ويعمل دائماً من أجل رفاهيتها وإسعادها ويبدل قصارى جهده لتحقيق آمالها فإن لكل جماعة قائداً يعمل لصالحها ويوجهها نحو تحقيق أهدافها على أن لا تتعارض هذه الأهداف و الصالح العام، والقيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ عن طبيعة الاجتماع البشري، فحيثما تكون هناك الجماعة، توجد القيادة فلا قيام لأحدهما دون الآخر (العجمي، 2000)

ولا يمكن لفرد ما أن يصبح قائداً دون أن يكون هناك جماعة، والقيادة صفة من صفات النشاط الجمعي، تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي الاقتصادي والسياسي والديني والأخلاقي وتستمد سلطتها من السيطرة على الرأي العام. ففي كل جماعة يقوم فرد منها أو أكثر بدور القيادة فيها مستخدماً كل ما يستطيع من معرفة ومهارة وجهد وإدارة وذكاء ومشاعر للتأثير في سلوك أفراد جماعته أو لتوجيه ما لديهم من قدرات وميول واستعدادات أو لتدريبهم على مهارات أو لإقناعهم بآراء وأحكام بغرض تحقيق هدف معين كأساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها و مساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفوقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعل الأعضاء بطريقة تضمن تماسك الجماعة ويتحركون في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود، ويفهم من هذا أن القائد ليس هو الشخص الذي يفرض رغبته الخاصة؛

لأن القيادة لا تقوم على سلطة الفرد وقدرته على التحكم، بل تقوم وتبقى على أساس الترجمة الصادقة لحاجات الجماعة والالتزام برعاية مصالحها وحل مشكلاتها ووضع المثل والمبادئ العليا التي تسير عليها والسهر على تنفيذها (العجمي، 2000)

وبحسب (العجمي، 2000) فإن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات. فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات والتقاليد وغاية ذلك كله الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبو إليه دون العبث بالنظام أو إخلال بأمن الآخرين. وهذا يعني إذا كانت القيادة نشاطاً وتأثيراً وتعاوناً وهدفاً حيويًا فإنه يمكن حصر خصائصها فيما يلي:

- القيادة نشاط وحركة لان القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية. فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهاً بناءً لا توجيهاً تخريبياً.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- القيادة تعاون، وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- القيادة هدف حيوي ومن واجب القائد أن يحفز همم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

أهمية القيادة

لا بد لحياة المجتمع البشري من وجود قيادة حتى تترتب حياتهم، ويقام العدل، ويحول دون أن يأكل القوي الضعيف. فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع، والطاقة، والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة، وفي نفس الوقت ملتزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة. (سالم، 1994).

وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تسهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات، ولكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها، فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادرة نسبياً "فالقادرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع (سالم، 1994)".

مصادر قوة القيادة

يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة على النحو التالي:

أولاً: السلطة الرسمية: ومن مظاهر هذه السلطة:

- 1- قوة المكافأة: ومصادرها توقع الفرد بأن قيامه بعمله بالوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

2- قوة الإكراه: ومصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم إطاعته لرئيسه سيترتب عليه عقاب من قبل الرئيس.

3- السلطة القانونية: أن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل.

ثانياً: قوة التأثير: وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب، ومن مظاهرها:

- القوة الفنية (التخصص) ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد.

- قوة الإعجاب ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم و تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد. (غباين، 2009).

عناصر القيادة

لا بد أن تتواجد عدة عناصر للقيادة، منها:

- القائد.

- الأفراد.

- الموقف.

- المناخ التنظيمي. (الصيرفي، 2007)

الأنماط القيادية

إن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تأثرت بظهور مفاهيم متباينة، وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، هل هي علاقة تسلط وسيطرة، أم هي علاقة تعاطف وتآخ، أم هي علاقة تجمع بين العلاقتين؟ لذلك ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الإدارية. (العجارمة، 2012)

وترى (الشريفة، 2004) بأن النمط القيادي يؤثر في سلوك العاملين، ويوفر المناخ الملائم بالقدر الذي يقوم به المدير بأداء مهماته، وحفز العاملين للعمل بروح الفريق ليكون قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة، وفتح الآفاق التي تعمل على تطوير الجوانب الإيجابية، ومعالجة الجوانب السلبية بالتدريب اللازم للوصول بالمؤسسة إلى المستوى المطلوب.

الأنماط القيادية السائدة

أما أشهر الأنماط القيادية السائدة فهي:

القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية)

حيث يتميز قائدها بمحاولة تركيز جميع الصلاحيات والسلطات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة، فلا يشترك معه أحد في مباشرة وظيفته، حيث يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، فلا يفوض سلطاته، حتى البسيطة منها، بل يسعى دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته، وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك. ولهذا فلا تتوفر فلسفة تجريبية للقائد الأوتوقراطي ذات خصائص معينة، ولا يدع فرصة لخلق أو إبداع أو مبادأة، ولا ينظر إلى الفرد كإنسان له القدرة على اتخاذ القرارات، ويستعين القائد هنا بأساليب القهر والتهديد، ويؤدي هذا السلوك إلى تفشي صفات سيئة مثل الخضوع والقلق والكرهية وعدم المبادأة والخلق والتجديد، فضلاً عن توقف النمو المهني، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين (الحقيل، 2004)

ويرى (أحمد، 2006) أن النمط الأوتوقراطي يؤدي إلى تهديد الجماعة بالانحلال إذا انسحب القائد، ومن ثم هبوط الروح المعنوية للجماعة، وضعف قدرتها على المواجهة وتحمل المسؤوليات، فلا يتمتع الأعضاء بأي نصيب من الحرية في اختيار رفاق العمل، بل يقوم القائد بتعيين الرفاق، وتنتشر العداوة في ظل هذا النمط من القيادة، ويتولد التذمر دون أن يظهر على السطح.

القيادة الديمقراطية

يرى (البديري، 2005) أن فلسفة هذه القيادة تقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة، ويشركهم في عملية اتخاذ القرار، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال التنظيم الجماعي، فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء المنظمة، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا القيادة الديمقراطية رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون، ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد المنظمة بان القرار قرارهم، فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به، وبذلك تعد قيادة إنسانية وجماعية تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم.

وقد حدد (الشماع وحمود، 2000) مزايا القيادة الديمقراطية بالعديد من الصفات، من

أبرزها:

1. يتم تحديد الصفات العامة للمؤسسة وفقاً لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء. أما القرار فإنه يصدر في ضوءها اعتيادياً من القائد.
2. يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم.
3. يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
4. يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.
5. تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والمعنوية العالية، والاتصالات الفعالة، وروح الثقة، والمودة، والتعاون البناء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

القيادة المتسيبة (الحرّة)

يرى (الزهيري، 2008) أن هذه القيادة تكون غير موجودة، فالفائد في ظل هذا النمط من القيادة يتنازل لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرار، فهو يقوم عادةً بتوصيل المعلومات إلى افراد مجموعته، ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون أي تدخل منه، وبحسب (الزهيري، 2008) يمكن إبراز أكثر هذه التصرفات الشائعة لدى القيادة الحرّة في الآتي:

1. تكون مشاركة الأعضاء على مستوى منخفض من الإنتاجية.

2. عدم الجدية في الحديث والمناقشة.

3. تأخر الأعضاء عن موعد الاجتماع، وكثرة تخلفهم.

4. التهور في تقديم القرارات.

5. التبرم من تحمل مسؤوليات أخرى.

القيادة الابتكارية

مفهوم الابتكار

لقد تناول كثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم الابتكار وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يشير (نجم، 2003) أن الابتكار هو ترجمة لكلمة (innovation) والذي قد يترجمه البعض بالتجديد

وعادة ما يخلط المفهوم بمفاهيم أخرى مثل الاختراع والإبداع والتحسين، حيث إن التحسين يعني إدخال تعديلات أو تغييرات سواء كانت صغيرة أو كبيرة.

والإدارة تختلف عن القيادة، فالمدير غير القائد، حيث أن القائد له رؤية طويلة الأمد، والتي يعمل على ابتكارها لتغيير منظمته بخلاف المدير الذي يمتلك رؤية قصيرة الأمد والتي يقلد بها الآخرين. (نجم، 2003).

ويذكر (كنعان، 1999) بأن الابتكار هو من أهم السمات التي يجب أن يتمتع بها القائد التربوي، ويصفها بالقدرة الابتكارية، والتي تساعد القائد على ابتكار وخلق الأفكار الجديدة التي تساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة، وهي تتميز عن القدرة على التقييم والتحليل والتي تعتبر مرحلة لاحقة لمرحلة الابتكار، ويرى كنعان بأن تنمية القدرات الابتكارية لدى القادة يتم من خلال تنشيط مستوى الأفكار والتي تسمح بانطلاق الأفكار الجديدة، وأيضاً تعني ابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهة المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات لحلها.

من كل ما سبق نصل إلى أن الابتكار يعني قدرة القائد التربوي على التوصل إلى ما هو جديد فيضيف قيمة أكبر وأسرع من غيره فهو مجموعة من النشاطات التي تنفذ وتطبق على العاملين والتي تقدمها وزارة الأشغال العامة أو مؤسسات أخرى تساعد العاملين على تحسين وتطوير تدريبهم وتعليمهم ونموهم أثناء الخدمة، مما يمكنهم من التقدم في المهنة بالحصول على مزيد من المعلومات والخبرات الثقافية.

القيادة الابتكارية

تعرف القيادة الابتكارية على أنها مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فاعلية في إنجاز أهداف المنظمات والمؤسسات والدوائر الحكومية وأكثر خدمة للمجتمع. (القسوس، 2004)

وكما عرف (نجم، 2003) القيادة الابتكارية بأنها هي التي تقوم على إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة ما بين العاملين في المنظمة، وتقوم على تطوير أساليب العمل، وتطوع السياسات والأنظمة في المنظمة، وتتميز بمرونة الأنظمة والقواعد وتحث الجانب الابتكاري وجميع قنوات الاتصال، وتكون مفتوحة بكل اتجاه.

كما عرف (عماد الدين، 2003) القيادة الابتكارية بأنها النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية والثقة بالنفس والآخرين، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والميل الى التجريب والتجديد والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير.

و عرف (Ishaak, 2005) القدرة الابتكارية على أنها درجة تفتح الفرد للأفكار الجديدة وغير المألوفة، وأيضاً في درجة تقبله لاتخاذ القرارات غير العادية والتي تتسم بالابتكار دون التأثير بخبرات الآخرين وتجاربهم.

وقد عرف (الألوسي، 2002) الابتكار بأنه " المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير،

وترى الباحثة في القيادة الابتكارية انها كل ما هو جديد وحديث ولم يسبق تجربته، ويتأتى الابتكار من مبادرة فردية ذاتية يبديها أحد الأفراد في موقع إداري أو قيادي او في بيئة يكون فيها فاعلاً ونشطاً بحيث يعمل على تجربتها ونقلها للآخرين.

مكونات العملية الابتكارية ومراحلها

للعلمية الابتكارية مكونات ومفاهيم يذكرها (الألوسي، 2002) كالتالي:

1. الطلاقة: وتشمل أربعة أنواع هي:

- **الطلاقة اللفظية:** ويقصد بها قدرة الفرد على سرعة إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات شروط أو مواصفات معينة تتعلق بمجال معين بحيث تؤدي هذه المجموعة من الكلمات إلى صيغة معينة تتميز عن الصيغة الأخرى لمجموعة من الأفراد، فعلى سبيل المثال ابتداء وانتهاء الكلمات جميعها بحرف معين.
- **الطلاقة التعبيرية:** ويقصد بها إنتاج فكرة أو حديث متصل بشكل عبارات وجمل تدل في إطارها العام على معنى معين مرتب بأسلوب انتقائي يتميز عن غيره في التسلسل التعبيري والإجمالي.

- **الطلاقة الارتباطية:** وهي السهولة والسرعة التي يتم فيها توليد أكبر عدد من وحدات المعاني ذات العلاقة الترابطية بين الأشياء المختلفة لتعبر عن علاقة جديدة.
- **الطلاقة الفكرية:** وتعني توليد أفكار أو وحدات من المعلومات حول مشكلة معينة في مدة زمنية محددة.

2. **المرونة:** أي قدرة الفرد على إنتاج أفكار متعددة ومختلفة، والانتقال من فئة أفكار لفئة أخرى، بمعنى تغيير الحالة العقلية عند الفرد عندما يتغير الموقف إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة، ويتميز الفرد الذي يستطيع تغيير استجاباته كلما تغير الموقف بمرونته تلقائياً وتحرره من الجمود والنمطية في التفكير والاستجابة.

3. **الأصالة:** وتعني إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة وغير المألوفة لم يتم التعرف عليها مسبقاً.

وبهذا ترى الباحثة أن الابتكار هو حالة الخروج عن المألوف من النمطية والتقليد يقوم بها أحد الأفراد العاملين في بيئة معينة إلى مرحلة من التجديد المرن يتميز بعدد من المميزات مثل السرعة والسهولة وعدم الجمود والابتعاد عن الروتين والرتابة في هذه البيئة.

مراحل عملية الابتكار

يذكر (الزغلول، 2004) بأن جراهام والاس Graham Wallas قد حدد أربع مراحل تمر فيها العملية الابتكارية على النحو التالي:

1. **مرحلة الاستعداد (Preparation Stage)** ويتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة، ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها، ومقارنتها مع المشاكل المشابهة لها، والتعرف على طرائق حلولها السابقة للاستفادة منها في ابتكار حلول للمشكلة.
2. **مرحلة الاحتضان (Incubation Stage)** وفي هذه المرحلة يترك الفرد المشكلة أو الموقف وينصرف عنه إلى موقف أو نشاط آخر ليترك مجالاً للأفكار كي تختمر في ذهنه.

3. مرحلة الإشراف (Illumination Stage) وتمثل مرحلة هبوط الفكرة إلى الذهن على نحو مفاجئ.

4. مرحلة التحقق والتحقيق (Verification Stage) وتتمثل في التأكد من صحة ودقة الحل أو الإنتاج الذي تم التوصل إليه في ضوء الحقائق المعروفة، أو المنطقية، أو في ضوء نتائج التجارب.

أساسيات القيادة الابتكارية

تقوم القيادة الابتكارية على مجموعة من الأسس لمواجهة عوامل التغيير تتمثل فيما يلي:

- أهداف واضحة ومعقولة ومرنة وقابلة للتعديل.
- سياسات واضحة ومناسبة للواقع.
- اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير.
- صلاحيات محددة جدا وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير لتقويم اتخاذ القرار.
- إجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشكلات وتتطور مع تغيير الأوضاع، ومعلومات ونظم وقنوات اتصال كذلك.
- توفير التجهيزات والمعدات وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة.
- حساسية فائقة وقدرة عالية على استشعار المستقبل وتغييراته..(غباين، 2009).

سمات القائد الابتكاري

لقد تبين فيما تقدم أن القيادة الابتكارية تتميز بالعديد من الصفات كما حددها علماء النفس و الإداريين والدراسات الإدارية الحديثة ومن هذه الصفات:

- الإبداع والتبصر: فالقيادة الفاعلة تكون متبصرة للمستقبل وقادرة على ابتداع الأساليب المنظورة لإيجاد ظروف أفضل للنجاح، إن لم تكن خططها قادرة على التلاؤم مع المستقبل أخذة بالحسبان إنجازاتها في الماضي.
- القدرة على الإبداع بإحاطة نفسها بأناس قادرين على مد يد العون والمساعدة لها في أي وقت لإتمام الخطط التي وضعتها وهؤلاء الناس هم الفرق التي تحقق النجاح و الديناميكية و الفاعلية المستمرة في تحقيق أهداف التنظيم. (غباين، 2009).

ويرى (الحربي، 2007) بان من سمات القائد التربوي الناجح:

- هو القدرة على الابتكار، ويتطلب من القائد الناجح البحث عن الأفكار الجيدة بين العاملين والاختيار من بين هذه الأفكار مما يؤدي إلى تحسين وتطوير عمله ويمكن القول بان القائد يكون دائما أكثر أعضاء المجموعة إسهاما واضحا للأفكار السليمة التي تساعد في إرساء السياسة العامة و خطة العمل ودعم التأثير على الجماعة نحو تطبيق الأهداف.

ويؤكد (الحربي، 2007) أن فعالية اختيار القائد التربوي في ظل الاتجاهات الحديثة للقيادة تتمثل في امتلاك مجموعة من الصفات والسمات الشخصية التي يعتبر من ضمنها المبادرة بالعمل والإبداع والمثابرة والطموح والتفاعل الاجتماعي الايجابي.

وتذكر (السرور، 2003) أن هناك خصائص شخصية وسلوكية وخصائص معرفية

للشخص المبتكر وردت عند كل من فرانك وماكنون، وبارون وتورانس (Frank, Mackinnon, Barron and Torrance)، ومن هذه الخصائص:

- أن يكون الشخص المبتكر لديه حب المغامرة وعدم الوقوف عند حد معين، وأن يتحمل المخاطر التي تنشأ من تجاربه التي سوف يقوم بها وأن لا يخاف من النتائج المترتبة عليها سواء كانت إيجابية أو سلبية، وأن يمتلك حب الاستطلاع والبحث عن كل ما هو جديد، وأن لا يقف عند حدود معرفته الحالية، ويجب عليه أن يمتلك القدرة على الإحساس بالمشكلات بحيث يكون قادراً على التنبؤ، وأن يكون لديه حدس، علاوةً على كونه يتمتع برؤية مستقبلية للواقع وما سيكون عليه.

وأورد (الصيرفي، 2005) بان القائد الإبداعي يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:

- الانتماء إلى المنظمة بما يدفع العاملين فيها إلى المحافظة على ممتلكاتها وسمعتها.
- الحس الاجتماعي والاقتصادي لدى العاملين بما يدفعهم إلى خفض النفقات لتحسين مستوى الجودة.
- العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات.
- الانفتاح على الرأي الآخر.
- الإيمان بمواهب الآخرين.

وقد ذكر (حريم، 2004) بان الكاتب روبي (Robey) قد أورد عدة سمات للقائد المبدع

المبتكر، منها:

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الإلتزام بهدف سام والتفاني في العمل، والقدرة على تقديم الأفكار.
- التلقائية والمرونة.
- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.

• الأصالة: ويقصد بها التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والخروج عن ما هو مألوف في التفكير والتعبير.

• الشفافية تجاه المشكلات.

• وضوح الرؤية.

ذكر (حريم، 2004) بان القائد التربوي الذي يريد ممارسة القيادة الابتكارية يجب أن تتوفر فيه بعض هذه السمات:

• الحساسية للمشكلات: بحيث يكون لدى هذا القائد الحساسية الكافية من أجل مقدرته على تلمس المشكلة قبل وقوعها وذلك من خلال المواقف اليومية أو من خلال مواقف معينة قد تحدث في مؤسسته.

• إعادة التنظيم: وهي القدرة على إعادة تنظيم الأفكار وإعادة تركيبها بسهولة تبعاً لخطة معينة، وبحيث تكون له القدرة على حل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة.

• المرونة: وهي قدرة القائد التربوي على التشكل حسب المواقف التي تواجهه.

• القدرة على التحليل: وهي أن يكون لدى القائد القدرة على تحليل المواقف التي تحدث بشكل متأنى وأن لا يتسرع في اتخاذ القرارات التي قد تنعكس عليه سلباً.

• التقييم: وهي أن على القائد المبدع الذي يريد النجاح في إبداعه أن يعرف أي مشكلة وأي منهج ينتخب من بين المشاكل والمناهج المتعددة على ضوء الإمكانيات المتفتحة أمامه، والمهارات المكتسبة أو التي يستطيع اكتسابها.

معوقات الابتكار

على الرغم من أهمية عملية الابتكار إلا إنها تواجه العديد من المعوقات لخصها (القربوتي، 2000) بالآتي:

1. مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.
2. الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل.
3. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم.
4. سوء المناخ التنظيمي، والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة.
5. عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
6. القيم الاجتماعية السائدة.
7. الظروف الاقتصادية.
8. ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم.

كما ذكر (طافش، 2004) بان هناك معوقات لظاهرة الإبداع والابتكار، منها:

1. المعوقات الشخصية: وهو التفكير المتمحور حول الذات، حيث أن القائد هنا يبحث عن مصالحه الشخصية ورغباته الخاصة، وامتلاك نظرة بناء الآراء المسبقة عن غيره، وبناء القائد لانطباعات خاطئة دون أسس علمية، وعدم تقبله لأفكار الآخرين، وعدم الثقة بالنفس وتقليد القائد لما هو موجود بالإضافة للخضوع للعادات والتقاليد التي تجعل تفكير الفرد نمطياً وغير قابل للتغيير.
2. المعوقات الأسرية: وهي التي تنشأ مع الفرد، مما يجعله غير قادر على وضع حلول تفكيرية، فمثلاً تدني مستوى العائلة الاقتصادي لا ينمي شخصية ذلك القائد تنمية سليمة ومرتنة.
3. المعوقات المؤسسية: تعاني المؤسسات في العالم العربي من أزمة حقيقية، حيث تهدر طاقات المبدعين والمبتكرين الذين لا يجدون من ينتبه لتمييزهم بسبب عدم وجود استراتيجية واضحة

للكشف عن الموهوبين، والاهتمام بالتعليم أكثر من تربية المتعلم على القيم ومبادئ الحرية والديمقراطية، وقلة الحوافز والتشجيع، و عدم توفر التقنيات التربوية الحديثة التي تساعد على العمل الابتكاري واختصار الوقت.

4. المعوقات المجتمعية والتي تتم من خلال قمع الحريات والتسلط سواء كانت هذه الممارسات تتم من قبل الرؤساء على المرؤوسين، أو الآباء مما يقتل روح الإبداع والابتكار في بدايته، كذلك التمييز غير القائم على أسس منطقية بين الذكر والأنثى، وهيمنة المجموعة على الفرد.

فاعلية اتخاذ القرار

يصف (الصيرفي، 2003) عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، كما يصف المدير بأنه متخذ قرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه في ذلك هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري، ومن هنا فإن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وأن النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة. ويعتبر موضوع اتخاذ القرارات بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها أثراً في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية وحتى في حياة الدول.

مفهوم الفاعلية

الفاعلية لفظ شاع استخدامه حديثاً في اللغة العربية. وشاع استعماله حديثاً في كتب الإدارة، وهو مشتق من لفظ (فعال) الذي يعني لغوياً كثير الفعل، وهي صفة تدل على المبالغة في كثرة تكرار الفعل. وهو معنى بعيد عن المعنى الشائع في كتب الإدارة (مهنا، 2006)

أما اصطلاحاً فقد عرفها (حريم، 2003) بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

أما (الشماع وحمود، 2000) فيريان أن الفاعلية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور.

أما (القيوتي، 2000) فيرى أنه وبقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر ما هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح ومقبول له. إذ تختلف التعريفات لهذا المفهوم باختلاف عدد الباحثين حيث أن لكل منهم التعريف الخاص به.

ويرى (السالم، 2000) أنه رغم أن الفاعلية تشكل نقطة أساسية في نظرية المنظمة إلا أن الباحثين لا زالوا في جدل بشأن تحديد معنى دقيق لها. وهم في الوقت نفسه مقتنعين تمامًا أنه من الصعب التسليم وقبول أي نظرية في مجال التنظيم لا تدخل في حساباتها مفهوم الفاعلية؛ لأن الفاعلية تؤدي دورًا هامًا في مجال الإدارة بشكل عام، والإدارة التعليمية بشكل خاص، حيث تعتبر مدخلًا هامًا للتطوير التنظيمي والإداري للمنظمات، ومساعدتها، ودفعها نحو تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الوقوف على مستوى درجة الفاعلية للمنظمة، ومن ثم تدعيم النواحي الإيجابية، ومعالجة النواحي السلبية.

تعتمد الفاعلية في اتخاذ القرار على مدى قدرة متخذه على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع، ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة، كذلك عن البدائل المتاحة لديه من مصادرها المختلفة قبل الإقدام على اتخاذ القرار، فالقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه، وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية، الأمر الذي يتطلب من متخذ القرار أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار، والمزايا التي قد يجلبها، فكل بديل من البدائل المتاحة أمام أي متخذ للقرار يجب أن يحصن لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها. (كنعان، 1999)

ويرى (الصيرفي، 2003) أن فاعلية اتخاذ القرار هي نتيجة لنوعية القرار مضروبة في مدى قبوله من أولئك الذين ينبغي عليهم أن ينفذوه.

أما (ياغي، 2002) فيرى أن فاعلية عملية اتخاذ القرار هي مساهمتها في إنجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق الأمور التالية:

1. سهولة تنفيذ القرار: أي أن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ.
2. قبول القرار من قبل المعنيين: أي أن يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين.
3. زمن اتخاذ القرار: أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

وبهذا ترى الباحثة أن الفاعلية تعني قدرة الفرد القائد أو المجموعة على استخدام جميع المصادر المتوفرة بين أيديهم بكفاءة عالية تضمن تحقيق الأهداف المرسومة بصورة صحيحة ودقيقة للوصول إلى النتائج المرغوبة بما يضمن التقدم والتحسين لمجال العمل.

العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار

تصنف العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار إلى عوامل إنسانية، وتنظيمية إدارية، وبيئية، وضغوط خارجية وداخلية، كما يرى (كنعان، 1999)، هذه العوامل هي كما يلي:

1. العوامل الإنسانية، وتتمثل في شخصية متخذ القرار من حيث عواطفه، وقيمه، وخبرته في العمل، ومركزه الاجتماعي، وحالته النفسية، كذلك شخصية المساعدين والمستشارين، والمتخصصين من حيث أسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للموضوعات التي تؤثر على اتخاذ القرار بالإضافة إلى ميولهم المتباينة، ومن ثم المرؤوسون حيث يمكن لهم أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد حلول مناسبة وبدائل أفضل.

2. العوامل التنظيمية (الإدارية): وتتمثل في المواضيع التالية: المركزية وعدم تفويض الصلاحيات، وعدم وضوح الاختصاصات وتداخلها، والاتصالات الإدارية وفعاليتها، ونطاق إشراف المدير على مرؤوسيه، والبيروقراطية وتباين الإجراءات وتعقيدها، وضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام.

3. العوامل البيئية: وتتمثل في عوامل مثل طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة، وانسجام القرار مع الصالح العام، والتقاليد الاجتماعية والقيم الدينية، والنصوص التشريعية والتي تشمل الأنظمة واللوائح والتعليمات، والتقدم التكنولوجي.

4. الضغوط الخارجية والداخلية: أما الضغوط الخارجية فتتمثل في الرأي العام، والنواحي الاقتصادية، والعلاقات الاجتماعية لمتخذ القرار خارج نطاق العمل، والأجهزة الإعلامية والرقابية. أما الضغوط الداخلية فهي ضغوط الرؤساء، وضغوط التنظيمات غير الرسمية، وعامل الوقت.

مفهوم اتخاذ القرار وأهميته

تنوعت تعريفات اتخاذ القرار بحسب الكتاب والباحثين في هذا المجال، ونورد منها ما

يلي:

عرفها (الصيرفي، 2003) بأنها "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة".

وعرفها كل من كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 2000) بأنها " كل ما يتخذه القادة المسؤولون في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أحسن وجه، والتغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه.

أما عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية، فيعرفها (الدخيل، 2000) بأنها تلك الخطوات والإجراءات التي توجه من خلالها أفكار ونشاطات عضو أو أعضاء الهيئة التدريسية نحو الوصول إلى تحقيق أهداف وسياسات وخطط وبرامج التعليم الجامعي.

ويعرف (مهنا، 2006) عملية اتخاذ القرارات بمجلس القسم العلمي الأكاديمي بأنها " تلك الإجراءات والتنظيمات التي يتم اتخاذها لعقد جلسات المجلس، والأنشطة التي يمارسها أعضاء المجلس خلال الجلسات، وذلك من أجل التوصل إلى قرارات أو توصيات تسهم بشكل إيجابي في قيام المجلس بأداء مهامه التعليمية والإدارية، والتي من خلالها تتحقق أهداف القسم والكلية.

ويرى (موسى، 2010) أن عملية اتخاذ القرار تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاطاً إدارياً وتنظيماً وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات.

وبحسب فيما (Fema's, 2010) فإن عملية اتخاذ القرار جزء من حل المشكلة، وهي آلية لاتخاذ البدائل والخيارات في كل مرحلة من مراحل عملية حل المشكلات.

أما (كنعان، 2003) فيعتبر القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل، وتوقف النشاطات والتصرفات، مما يؤدي إلى اضمحلال المنظمة وزوالها، ويظل مجال الاختيار موجوداً أمام القيادات الإدارية في ممارسة مهامها حتى ولو شارفت المنظمة على الانتهاء.

أما (تعلب، 2011) فيرى أهمية القرار في أن الحياة قرار، والقرار فرصة، والفرصة قد لا تتكرر، والناجح هو من ينتهز الفرصة ويغتتمها بقرار صائب، والاعتنام لا يتأتى إلا بالرؤية والجرأة والخبرة والتوقيت السليم.

ويرى (طعمة، 2010) فيرى أن القرار يمثل اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة.

ويورد (شمس الدين، 2005) أن تعبير اتخاذ القرار يشير إلى عملية الاختيار والتي بموجبها يتم اختيار حل معين لمشكلة وتبنيه من بين عدد من الحلول البديلة، وتتم عملية الاختيار هذه استناداً إلى هدف ينبغي على متخذ القرار تحقيقه، وذلك ضمن قيود وشروط محددة، وهذه العملية تستوجب الدقة والحذر في اختيار المؤشرات الكمية والكيفية لأهداف القرار وقيوده، وقواعد صنعه، وسبل تنفيذه.

ويعرف ريسيل جونز (Russell-Jones, 2000) عملية اتخاذ القرار بأنها "اختيار بديل من بين عدة خيارات أخرى، وهذا الاختيار يتطلب اتخاذ إجراءات، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وظروف غير مؤكدة، مما يمكن أن يعرض متخذ القرار للخطر وذلك للوصول إلى الهدف المطلوب.

مراحل عملية اتخاذ القرار

يرى بعض العلماء والباحثين أن عملية اتخاذ القرار ينبغي أن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى قرارات صائبة، والتي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة (عبوي، 2010).

وفيما يلي عرض لخطوات اتخاذ القرار التي ينبغي على الفرد إتباعها عند مواجهة مشكلة ما:

1. تحديد المشكلة: يعتبر تحديد المشكلة هو الخطوة الأولى من خطوات اتخاذ القرار، فليس من المعقول إصدار قرار دون أن يكون هناك هدف من وراء إصداره، ويقصد بتحديد المشكلة تشخيصها أي الوقوف على طبيعتها وماهيتها وأبعادها والنتائج التي تسببت فيها، أي آثارها وأسبابها. وتعتبر تلك الخطوة من الأهمية بمكان؛ لأن أي خطأ في تحديد المشكلة سوف يترتب عليه خطأ في بقية المراحل مما دعا البعض إلى القول: "إن المشكلة المحددة تحديداً واضحاً تعتبر نصف محلولة، ولذلك فمن المستحسن أن يتم تحديد المشكلة تحديداً كميّاً حتى تسهل عملية العلاج" (تعلي، 2011).

أما راسيل وجونز (Russell-Jones, 2000) فيريان أن أي خطأ في هذه المرحلة الهامة من الممكن أن يترتب عليه اتخاذ قرارات خاطئة، والأسئلة المهمة التي تطرح نفسها في هذا المجال: لماذا اتخذ القرار؟ وما الهدف من وراء اتخاذه؟

2. البحث عن البدائل: بعد الانتهاء من إجراءات تشخيص المشكلة وتحليلها تأتي مرحلة البحث عن الحلول أو القرارات البديلة، وترتكز هذه المرحلة على سلسلة من الافتراضات والتنبؤات التي يقيمها جهاز اتخاذ القرار بقصد التعرف على النتائج المتوقعة، وتعد هذه المرحلة صعبة وشاقة، وتتطلب من المدير الاستعانة بآراء الآخرين، ثم دراسة كل حل من الحلول عن طريق تحليله ومعرفة مزاياه وعيوبه، ولنجاح هذه الخطوة لا بد لمتخذ القرار من أن يعتمد التفكير المبدع الخلاق لابتنكار بدائل مختلفة، وبخاصة عند مواجهة مشكلات جديدة، ثم يستبعد البدائل

الضعيفة، والبدائل غير المشجعة لتحصّر في أقل عدد ممكن من البدائل المتوقع تحققها بنسب متفاوتة (موسى، 2010).

ويرى (عبوي، 2010) أن هذه العملية تتم باستشارة الخبراء والفنيين والتعاون معهم في ابتكار بعض البدائل المناسبة.

3. تقييم البدائل: والمقصود بها تحديد الايجابيات والسلبيات لكل بديل وفق معايير محددة للتقييم: مثل إمكانية التنفيذ، وآثار التنفيذ، و آثار التنفيذ، و آثار التنفيذ البديل على المنظمة (أي العائد والتكلفة لكل حل)، والآثار الإنسانية والاجتماعية وانعكاساتها على الأفراد والجماعات، ومناسبة الوقت، ومدى استجابة المرؤوسين، والزمن الذي يستغرقه البديل، إضافةً إلى الأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة (الحريري، 2007).

وترى (جنان، 2005) أن هذه الخطوة تتطلب عملية تنبؤ فعالة بالنتائج المترتبة على كل بديل، أما (المنصور، 2000) فيرى أن هذه الخطوة تقيد في تقليص عدد البدائل وذلك بعد طرح وإهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية.

أما راسيل وجونز (Russell-Jones, 2000) فيريان أنه يجب تقييم البدائل لفهم الخيارات والبدائل التي تحتوي على مجموعة من النتائج الأكثر قبولاً والتي تحقق الأهداف المرجوة.

4. اختيار البديل الأفضل: تعد هذه الخطوة بحسب (موسى، 2010) قمة في عملية اتخاذ القرار، حيث يمارس فيها متخذ القرار حكمه، وهي تقوم على أساس المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة ومقارنتها مع الأهداف والمعايير المنبثقة عنها، ويستند متخذ القرار في اختياره للبديل الأفضل على خبراته السابقة والتجريب، بالإضافة إلى البحث والتحليل.

ويرى (الحريري، 2007) في هذا المجال أنه يتم اختيار البديل الذي يحصل على أعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف.

5. تنفيذ القرار: يرى كل من (حسين والساعد، 2001) أن من الخطأ الاعتقاد بان مهمة أي متخذ قرار قد انتهت باعتماده القرار المطلوب، وذلك لأن القرار ليس بإقراره وإنما بتنفيذه، وغالباً لا يقوم متخذ القرار بتنفيذه، أما من يقوم بتنفيذه فهم عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة، وهم العاملون والفنيون، لذلك فإن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه، لذا لا بد من التعاون معهم، وهنا تأتي دور وظيفة الإعداد والتنظيم وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذه، ومن هذا المنطلق تبدأ عملية التحفيز للموظفين ودفعهم لإنجاز هذا القرار ويتم ذلك من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً، وربما معنوياً أهم وذلك لأن اقتناع هؤلاء الموظفين بما يقومون بإنجازه سوف يدفعهم للاهتمام وبذل الجهد الأكبر، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار البديل.

أما سيمون (Simon, 2000) فيرى أنه يجب أن يحدد متخذ القرار أهدافه بدقة وذلك من أجل الاستفادة من آليات التقييم والتحليلات التي تساعد على اتخاذ القرارات.

6. متابعة تطبيق القرار ومراقبته: يرى كل من (حسين والساعد، 2001) أن أية إدارة لا يمكن أن تقف عند حدود القرار لأن متابعة تطبيقه والرقابة في عملية تطبيقه تساعد في معرفة أية انحرافات أو اختلافات ليقوموا بتقويمها قبل وقوعها إن أمكن، وان هذه المتابعة تعتبر من أهم مسؤولياتهم الرقابية، وكذلك بعد التطبيق لا بد من المراقبة لمعرفة إن ما تم التخطيط له واتخاذ القرار بشأنه قد تحقق، وهذا لا يتم إلا من خلال جمع المعلومات وفحصها وتحليلها من أجل معرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار البديل وتطبيقه بالإضافة لمعرفة إذا ما كانت النتائج سلبية أم إيجابية.

أساليب اتخاذ القرار

تتعدد أساليب اتخاذ القرار من حيث السهولة والصعوبة ومن حيث الجهد، والوقت، والتكلفة، ويرى (موسى، 2010) أن استخدام هذه الأساليب يتوقف على طبيعة المشكلة، وعلى تقدير المدير، والظروف المحيطة، والإمكانات المتوافرة. وبهذا فإن أساليب اتخاذ القرار تتدرج في قسمين كالتالي:

1. الأساليب النظرية غير الكمية

ويقصد بها الأساليب التقليدية أو غير الكمية التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرار، وتشمل:

- **الحقائق:** حيث تعد قواعد ممتازة في اتخاذ القرار. وحين توفرها تصبح القرارات ذات جذور قوية ومنطقية.
- **البديهية والحكم الشخصي:** وتعني استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف والمشكلات التي تعرض عليه، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات والفهم العميق لكل التفاصيل الخاصة بها.
- **الخبرة:** وهي لا تقتصر على خبرة المدير متخذ القرار، ولكن يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين من زملائه وتجاربهم التي يرونها في حل المشكلات الإدارية، واتخاذ القرارات الصائبة نحوها.
- **إجراء التجارب:** يتولى متخذ القرار إجراء التجارب بنفسه آخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة، والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العملية (كنعان، 2003).

2. الأساليب الكمية

ومن أهم هذه الأساليب كما يوردها (موسى، 2010):

- **الاحتمالات:** تعتمد عملية اتخاذ القرار الأمثل على قياس الاحتمالات، والاحتمال هو درجة اعتقاد في حدث ما، وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان الموقف مستحيل الحدوث، وقد تكون 1 إذا كان الموقف متوقع الحدوث بنسبة (100%) أي مؤكدة.

- **بحوث العمليات:** تعتمد الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها تجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية.
- **نظرية المباريات:** تشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الاستراتيجيات التي يواجهها متخذ القرار كأحد المشاركين في مباريات المنافسة وكيفية الوصول إلى الاستراتيجية الأفضل.
- **البرمجة الخطية:** هو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد المتاحة عندما يكون هناك منتج أو أكثر يتنافسان على هذه الإمكانية المتاحة.
- **التماثل:** تستخدم المحاكاة من خلال الحاسبات الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة لاختبار صلاحية النماذج الرياضية والرسوم البيانية والمسارات في تقييم البدائل وتوقعات نتائج القرارات الإدارية.

القرار الإداري الجيد

كثيراً ما يقال إن الأمور تقاس بخواتيمها أي حسب النتائج النهائية لها فإذا كانت النتائج طيبة كان القرار الذي أدى لها جيداً والعكس صحيح، فهذه المقولة تفترض أن متخذ القرار يعلم بما سيحدث في المستقبل، ولكن هذا الافتراض غير سليم لأن رؤية المستقبل ليست ضمن إطار معرفة بني البشر.

لذلك يمكن تعريف القرار الإداري الجيد بأنه: القرار الذي يتم اتخاذه في ضوء البيانات والمعلومات المتوافرة لدى متخذ القرار عند اتخاذه، وأن هذا القرار قد لا يحقق أهدافه إذا طرأت ظروف لم تكن متوقعة أثناء عملية اتخاذ القرار (الرجبي، 2003)

خصائص عملية اتخاذ القرار

هناك عدة خصائص تتميز فيها عملية اتخاذ القرار وهذه الخصائص يمكن إجمالها بالآتي:

1. إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.
2. إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.
3. إن أي قرار إداري لا بد وأن يكون امتداداً من الحاضر إلى المستقبل ؛ لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار للماضي.
4. إن عملية اتخاذ القرار هي عامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.
5. إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.
6. إنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.
7. إنها عملية تشمل عدة نشاطات ولذلك ربما قد توصف بعض الأحيان بالقصد في نشاطات أخرى.
8. تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة وباستمرار (حسين والساعد، 2001)

عملية صنع القرارات الادارية

تعد عملية صنع القرارات الإدارية و اتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، فهي محور العملية الإدارية واهم عناصرها وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات المتخذة و ملائمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات (الصيرفي، 2003)

شروط عملية صنع القرار

- بهدف ضمان نجاح عملية صنع القرار وتنفيذه بصورة عملية صحيحة بعيدة عن العواطف والذاتية لا بد من توفر جملة من الشروط الموضوعية يجب أخذها بعين الاعتبار ومنها:
- أن تخلو عملية صنع القرارات من الارتجالية و السرعة، و التلقائية.
 - أن يبتعد صانع القرار عن العواطف و الانفعالات.
 - أن يتسم صانع القرار بالعقلانية العلمية المتسمة بالرشاد و الحياد و الموضوعية.
 - الابتعاد عن الحلول المجردة قدر الإمكان.
 - استعمال الطرق المنهجية والعلمية (الاستقراء، القياس).
 - أخذ الظروف الاجتماعية و البيئية و الاقتصادية و الحضارية بعين الاعتبار و تكييف القرارات حسبها (حسين والساعد، 2001)

أساليب صنع القرارات الإدارية

حسب (طعمة، 2006) فإن من وضع هذه النظرية هما هاريسون وبرامسون (*Harrison & Bramson, 1982*) وهي تكشف عن اساليب صنع القرار التي يفضلها الفرد، وطبيعة الارتباطات بينها وبين سلوكه الغلي. وهذه الاساليب هي:

1. الاسلوب التركيبي:

ويعني القدرة على تركيب أفكار جديدة وأصيلة و البحث عن وجهات نظر تستطيع تقديم حلول أفضل، وأيضا الربط بين وجهات النظر التي قد تبدو متعارضة وامتلاك المهارات التي توصل لذلك، العملية المفضلة للفرد ذي الأسلوب التركيبي هي التأمل فليس المهم لديه الحقائق بل الاستنتاجات التي يجب التوصل لها.

2. الأسلوب المثالي:

يعني التفكير في الأهداف المستقبلية، وتكوين وجهات نظر متنوعة تجاه الأشياء، وبذل أقصى ما يمكن لمراعاة أفكار الآخرين ومشاعرهم، والاستمتاع بمناقشة الآخرين في مشكلاتهم دون صراع، والميل للثقة بهم وتكوين علاقات مفتوحة معهم. العملية المفضلة للفرد صاحب التفكير المثالي هي الانفتاح والتقبل والترحيب بوجهات النظر المختلفة.

3. الأسلوب العملي:

يعنى هذا الأسلوب بتناول المشكلات بشكل تدريجي وإيجاد طرق جديدة بالاستعانة بالمعلومات المتاحة والاهتمام بالتنفيذ والجوانب الإجرائية والبحث السريع عن الحل. العملية المفضلة لدى الفرد ذي الأسلوب العملي هي التجريب بحيث لا يهتم بالبعد المنطقي للأمور وإنما يحاول فهمها بطريقة بسيطة.

4. الأسلوب التحليلي:

أي مواجهة المشكلات بطريقة منهجية وحرص، والاهتمام بالتفاصيل، والقيام بعملية التخطيط قبل اتخاذ القرار وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والميل للتنبؤ والتجزئ، والاهتمام بالنظريات والتنظير على حساب الحقائق والحكم على الأشياء حتى التوصل إلى استنتاجات. العملية المفضلة للفرد ذي الأسلوب التحليلي هي البحث عن أفضل الطرق ويستخدم خطوات اتخاذ القرار من جمع المعلومات، وتعريف المشكلة، ووضع الحلول البديلة حتى يتم تقييمها، ثم اختيار البديل المناسب، وانجاز الحل ثم تقييم النتائج للتأكد من أنه البديل الأفضل.

5. الأسلوب الواقعي:

يهتم صاحب هذا الأسلوب بالتركيز على الحقائق والاعتماد على الملاحظة والتجريب، يؤثر هذا الفرد في الآخرين عن طريق التعامل معهم بطريقة جديّة ومباشرة وواضحة المعالم، فهو شخص يركز على الحقائق. العملية المفضلة للفرد ذي الأسلوب الواقعي هو محاولة حشد الناس حول اتفاق موضوعي حتى يتم التحرك نحو فعل تصحيحي ملموس. (طعمة، 2006).

ثانياً: الدراسات السابقة

تناولت الباحثة الدراسات التي تتحدث عن القيادة الابتكارية بما توفر، ولقد قامت الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة إلى محورين الأول يتناول الدراسات التي تتعلق بالقيادة الابتكارية، والثاني يتناول الدراسات التي تتعلق بفاعلية باتخاذ القرار مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الابتكارية

الدراسات العربية

دراسة (القسوس، 2004) بعنوان: "تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الابتكارية". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضاهم عن ذلك، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المعلمين والمعلمات والعاملين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمحافظة الكرك للعام (2004) والبالغ عددهم (2149) معلماً ومعلمة، وقد بلغت عينة الدراسة 86 معلماً ومعلمة ولأغراض الدراسة تم بناء وتطوير مقياسين لقياس درجة الممارسة القيادة الابتكارية، والأخر لقياس الرضا الوظيفي، قد بينت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق لمتغير الجنس، لصالح الإناث، ولم تكن هناك فروق في متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب المعلمين وأكدت على ضرورة متابعة التدريب للبرامج المختلفة وتعزيز العلاقة بين المدارس الثانوية للاستفادة من الخبرات المختلفة وتعميم المبدع منها.

دراسة (الشمري، 2006) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، وقد بلغ مجتمع الدراسة (465) قائداً تربوياً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من ثلاثة مجالات وهي المجال الإداري والفني والتصوري، وقد توصلت الدراسة إلى أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالات الإدارية والفنية، وفي المجال التصوري كانت

الممارسة مرتفعة، وقد بينت الدراسة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الابتكارية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي، وقد أشارت نتائج الدراسة بأنه كانت هناك فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح الذكور والحاصلين على درجة البكالوريوس والدبلوم، وقد أوصت الدراسة بضرورة إدخال التقنيات الحديثة والمتطورة في المؤسسات التعليمية والتوسع في البرامج التدريبية.

الدراسات الأجنبية

دراسة سومارتو (Soemartono, 2014): بعنوان: إعادة تركيب السياسات التربوية في بالي والتعرف إلى أفضل الممارسات في القيادة التربوية الإبداعية والابتكارية باستخدام الأبحاث العملية". حيث استخدمت الدراسة الأساليب الاسترشادية التي تطرحها القيادة الابتكارية، وهدفت إلى التعرف إلى دور القيادة الابتكارية في تطوير جودة التعليم ومدى مشاركته في دعم المجتمع والخدمات التي تقدمها الدولة في مجال التعليم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكيفي وأجريت على عينة من 85 مديراً مدرسياً، حيث بينت الدراسة بان الإطار المؤسسي يلعب دوراً في دعم جهود القيادة الابتكارية، كما أن المجالس المحلية تحمل دوراً في مسالة تبني وتسهيل تمويل المشاريع التربوية والاحتياجات التي تشير إليها القيادة الابتكارية، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية القيادة الابتكارية في تحسين مشاركة المجتمع في دعم البرامج التنموية التعليمية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرار

دراسة (الشرشير، 2005) بعنوان: " الأنماط القيادية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية - فلسطين، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية، تم اختيار عينة عشوائية من مديرات ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية قوامها (67) مديرة تمثل ما نسبته 42.14% من مجتمع البحث الأصلي للمديرات، و

(1250) معلمة تمثل ما نسبته (30 %) من مجتمع البحث الأصلي للمعلمات وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات ومقترحات لبحوث مستقبلية وإجراءات مقترحة لتفعيل القيادة واتخاذ القرارات المدرسية، ومن أهمها ضرورة استمرار وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتأهيل وتدريب مديري المدارس على النمط الديمقراطي، وضرورة توفير جميع الأدوات التي تدعم اتخاذ القرارات.

دراسة (مهنا، 2006) بعنوان: **العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، ودرجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية (بيت لحم، وبيرزيت، والخليل، والجامعة العربية الأمريكية، -جنين، جامعة القدس - القدس، وجامعة النجاح الوطنية) ممن يحملون شهادة الدكتوراة أو الماجستير والبالغ عددهم 1710 للعام الجامعي 2005-2006، وقد تكونت عينة الدراسة من 370 عضواً منهم تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد أجريت الدراسة باتباع المنهج الوصفي. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة تفويض للسلطة مرتفعة جداً ووجود درجة مرتفعة من فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. كذلك أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرارات تعزى لمتغيري الكلية ومجال المهام التعليمية ولصالح الكليات العلمية ولصالح أكاديمي إداري، وبناء على ذلك أوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات بتوسيع الصلاحيات الممنوحة لمجالس أقسام الكلية وضرورة الاهتمام بأساليب التقويم ودراسة نتائج الاختبارات وتحليلها وإتاحة الفرصة للعاملين بالتجديد ومراجعة المناهج والطرق التدريسية.

دراسة (الشهري، 2009) بعنوان: " الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف في المملكة العربية السعودية". حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف في المملكة العربية السعودية من خلال تطبيقها على عينة من جميع الموظفين في القطاعين المذكورين بلغ عددها (550) موظفاً باستخدام المنهج الوصفي من خلال استخدام إستبانة كأداة للدراسة على المبحوثين. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الدرجة الكلية للذكاء الوجداني وبين الدرجة الكلية لاتخاذ القرار لدى أفراد عينة الدراسة، وبناء على النتائج التي كشفت عنها الدراسة أورد الباحث عدة توصيات تمثلت في ضرورة تدريب الموظفين على كيفية تطبيق أبعاد الذكاء الوجداني وتوظيفه في مجال اتخاذ القرار بالإضافة إلى تبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل لتدريب الموظفين على عملية اتخاذ القرار.

دراسة (صالح، 2009) بعنوان: أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية الأردنية". حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور كل من الذكاء الصناعي والعاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية الأردنية من خلال تطبيق هذه الدراسة على عينة من (102) مدير من مدري فروع (13) بنكا من البنوك التجارية الأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع إستبانة والقيام بعمل مقابلة شخصية مع أفراد العينة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات في البنوك الأردنية، وبناءً على نتائج الدراسة تم اتخاذ العديد من التوصيات تمثلت في ضرورة تنمية مهارات العاملين في التعامل مع الأساليب المختلفة من الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي مع العمل على تحديد الأسس العلمية والموضوعية الواجب اعتمادها في اتخاذ القرارات.

دراسة (العتيبي، 2009) بعنوان: "اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف". حيث هدفت هذه الدراسة على الكشف إلى التحقق من وجود علاقة ارتباطيه بين القدرة على اتخاذ القرار وكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف في المملكة العربية السعودية من خلال استخدام المنهج الوصفي وتوزيع مقياس لاتخاذ القرار لجمع المعلومات من عينة عشوائية تكونت من 242 من المرشدين التربويين الذين يعملون بمدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الطائف. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجات فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية التي يتلقاها المرشد من جانب المدرسة وأولياء الأمور والمعلمين وبين القدرة على اتخاذ القرار. وفي ضوء نتائج الدراسة تم اتخاذ العديد من التوصيات كان من أهمها ضرورة تنمية فاعلية الذات والتي تعبر عن رضا المبحوثين والمساندة الاجتماعية وذلك بسبب علاقتها باتخاذ القرار.

دراسة (العنزي، 2010) بعنوان: "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية". حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة في وزارة العدل الكويتية وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من 35 فقرة وزعت على مجتمع الدراسة بأكمله والبالغ عددهم 163 موظفاً استرجع منها (125) استبانة وبعد التحليل توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب والدقة والوضوح والشمولية والمرونة وسهولة الحصول عليها. وجود أثر لخصائص المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية. وجود فروق في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للجنس ولا يوجد فروق تعزى للعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

دراسة (أبو النور، 2010) بعنوان: "علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر". حيث هدفت إلى معرفة علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في بمصر، وكانت عينة الدراسة مكونة من 520 مديراً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات بالإضافة إلى المقابلات الشخصية المفتوحة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لإجراء هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن مستوى المشاركة في عملية صنع القرار كان بنسبة متدنية أن النمط الأوتوقراطي هو السائد في المدارس الابتدائية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين مستوى المشاركة في صنع القرار المدرسي والنمط القيادية لمدير المدرسة. وأوصت الدراسة بتطوير مستوى القيادات الإدارية وتشجيعهم للتوجه للعمل الجماعي والنمط التشاركي وتفويض بعض الصلاحيات للعاملين.

دراسة (الغزالي، 2012) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية". حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من 39 فقرة وذلك من أجل جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية حيث تم توزيع 489 استبانة تم استرجاع 434 منها وكانت 422 منها صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال تحليل الانحدار البسيط والمتعدد التدريجي. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة من مستوى توافر القيادة التحويلية، كذلك وجود درجة مرتفعة من مستوى توافر فاعلية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ذلك أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار في الشركات المذكورة. وفي ضوء النتائج السابقة أوصى الباحث بتعزيز الاعتماد على القيادة التحويلية، وتعزيز اعتماد التأثير المثالي لدى القادة العاملين في هذه الشركات، وإعادة النظر في أساليب التحفيز المتبعة في هذه الشركات.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة ببعض أنماط القيادة وعلاقتها ببعض العوامل

دراسة (محمد وحسني، 2010) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية"، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية و تنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، من خلال استخدام الباحث للمنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة للعام الدراسي (2009-2010) والبالغ عددهم (50) رئيس قسم أكاديمي وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع الإداري يتوافر لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83.94%). واحتل عنصر القدرة على التحليل و الربط من عناصر الإبداع المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.33%)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغيرات الديمغرافية و الشخصية (العمر، سنوات الخبرة و المؤهل العلمي). أوصى الباحث بضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالمستجدات الإدارية و إنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين، وإثارة دافعية العاملين نحو اتخاذ القرار الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.

دراسة (عباس، 2010) بعنوان: "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز، التمكين) على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 55 فقرة وزعت على عينة مكونة من (100) فرد من موظفي الإدارة الوسطى وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود مستوى مرتفع من توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في الشركات موضوع البحث، كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة معنوية

لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

دراسة (جمعة ونوري، 2011) بعنوان: "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، حيث تهدف الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية والإبداع الإداري ودور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى من خلال استخدام استبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع (44) استمارة لعينة الدراسة التي تمثلت في عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والتي تم اختيارهم بالطريقة العمدية. وبعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخدام مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) وتحليل الانحدار البسيط Simple Regression حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري والتي تم على ضوءها صياغة مجموعة من التوصيات تمثلت في ضرورة العمل على تبني نتائج هذه الدراسة من قبل الجامعة، و العمل على تنمية الأفراد العاملين وتدريبهم ورعايتهم بوصفهم أهم موارد الجامعة بالإضافة إلى ضرورة تحلي قادة الكليات (عمداء ورؤساء أقسام) بسمات المثابرة والمبادرة والمخاطرة وغيرها من السمات الإدارية الناجحة.

دراسة (عبد الهادي، 2014) بعنوان: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض". حيث هدفت هذه الدراسة التعرف إلى علاقة الثقة التنظيمية بالإبداع الإداري من وجهة نظر موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض من خلال تطبيقها على عينة بلغت (321) موظفة من موظفات الجامعة المذكورة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة. أظهرت النتائج إدراك موظفات جامعة الأميرة نورة لأبعاد الثقة التنظيمية بمتوسط بلغ (3.46)، حيث جاء بعد القيم السائدة في المرتبة الأولى من حيث الإدراك يليه بعد الجدارة، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد المصادقية، يليه في المرتبة الرابعة بعد الأفق الواسع، وفي المرتبة الخامسة جاء بعد توفر

المعلومات، يليه في المرتبة السادسة والأخيرة بعد السياسات الإدارية من حيث الإدراك. أظهرت النتائج أيضاً أن إدراك موظفات جامعة الأميرة نورة لأبعاد الإبداع الإداري بمتوسط بلغ (3.65)، وجاء في مقدمة هذه الأبعاد من حيث الإدراك بعد القدرة على التحليل والربط في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء بعد الطلاقة، يليه في المرتبة الثالثة بعد الحساسية للمشكلات، وجاء في المرتبة الرابعة بعد الأصالة، يليه بعد المرونة في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الإدراك. وقد أوصت الدراسة بضرورة توعية موظفات الجامعة بثقافة الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز الثقة التنظيمية بينهم. والعمل على إشاعة ثقافة حب العمل وروح الانتماء للجامعة ونظرتهم إليها على أنها مصدر رزقهم ونجاحها يعد نجاحاً لهم.

دراسة (عموم، 2014): بعنوان: "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون". حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري و التطوير التنظيمي للمؤسسة - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون - لبعض الجامعات الجزائرية من خلال التعرف عن النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين الإداريين ومستوى الإبداع الإداري لديهم، والتعرف على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي للجامعة وهل تختلف الأنماط القيادية والإبداع الإداري واتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات (كالجنس، السن، نوع العمل، الرتبة، مدة العمل، المستوى التعليمي). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم تصميم استبيان الدراسة بناء على مقاييس ودراسات سابقة كأداة لجمع البيانات اللازمة ومن ثم توزيعها على عينة مكونة من (360) موظف إداري بمختلف جامعات الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل الاستبيان ومعالجته حسب الفرضيات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعّال. مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية مستوى فوق المتوسط مما كوّن اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية لا تختلف أنماط القيادة

والإبداع الإداري و اتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية باختلاف الجنس أو السن أو نوع الوظيفة أو مدة العمل أو المستوى التعليمي أو الرتبة الوظيفية. توجد علاقة ارتباطيه بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، من أهم توصيات الدراسة الاهتمام بالإبداع كسمة للتطور والبقاء والمنافسة على الصعيد العالمي والمحلي، والعمل على تطبيق أسلوب فرق العمل في الجامعة، وتنمية مهارات العمل الجماعي لدى الموظفين الإداريين، مع ضرورة توعية وترسيخ مفهوم التطوير التنظيمي لدى الموظفين الإداريين، والقيادات الإدارية بشكل خاص، من خلال إقامة الدورات والندوات والمؤتمرات المتخصصة والمشاركة فيها، والقيام بدراسات ميدانية عن واقع تنمية وإدارة الموارد البشرية، وكيفية تطويرها في المؤسسات الجامعية الجزائرية.

الدراسات الأجنبية

دراسة ريد وآخرون (Reid, etal, 2003) بعنوان: "تأثير قيمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي البريطاني". حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور وقيمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي البريطاني، إضافة إلى وجود مكتبة معلوماتية إلكترونية في البنك على عملية اتخاذ القرارات من خلال توزيع استبانة كأداة للدراسة على مجموعتين من البنوك (بنوك لا تتوفر فيها مكتبة معلومات إلكترونية، وبنوك مزودة بمكتبة معلوماتية إلكترونية). أشارت نتائج الدراسة إلى أن 94% من المديرين في كلا المجموعتين يرون أن المعلومات تؤدي إلى تحسين اتخاذ القرارات مما يدل على وجود تأثير للمعلومات على اتخاذ القرارات، كذلك أشارت النتائج إلى أن 79% من المديرين يؤكدون أن المكتبة المعلوماتية توفر لهم الكثير من الوقت في سبيل الحصول على معلومات لازمة لاتخاذ القرارات، وان استخدام المكتبة الموجودة في البنك كمصدر للمعلومات لاتخاذ القرارات يعطي هذه المعلومات قيمة كبيرة ويعزز من ثقة متخذي القرارات.

دراسة سوباترا بونماك (Supattra Boonmak, 2007) وهي بعنوان: "أثر نظم

المعلومات الإدارية على كفاءة اتخاذ القرار في شركات تايلند".

وقد أعدت هذه الدراسة لقياس أثر نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات على كفاءة إدارة الشركة وقراراتها عن طريق استبانة قامت باستقصاء آراء (170) مدير تنفيذي من مؤسسات مختلفة من تايلند حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي والارتباط والانحدار المتعدد لتقييم المعلومات المستقاة. وقد توصلت الدراسة إلى أن نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات تزيد من فاعلية المنظمة وكفاءة أدائها وتحسن العمل الاستراتيجي فيها وصنع قراراتها.

دراسة بيكر وبالمير (Becker & Palmer, 2009) بعنوان: "أثر الثقافة على اتخاذ القرارات عند المديرين - حالة دراسية على مدراء الشركات في ألمانيا والمكسيك"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توفير فهم أفضل لكيفية تأثير الثقافة على عملية صنع القرارات واتخاذها من خلال منهج مقارنة التشابهات والاختلافات بين الحالتين في البلدين بإتباع أسلوب دراسة الحالة في شركة FEMSA في المكسيك وشركة سيمنز SIMENS في ألمانيا عن طريق المقابلة الشخصية. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للثقافة في مجالات العمل الأخرى غير مجال اتخاذ القرار، كذلك أشارت النتائج إلى أن كل من ألمانيا والمكسيك تستخدم عملية اتخاذ قرار عقلانية إلى حد ما وتتخذ القرارات على المدى البعيد والمدى القصير في كلا البلدين، وعلى ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحثان بضرورة الاهتمام أكثر بموضوع اتخاذ القرار وثقافة المنظمة وضرورة إعداد العديد من الدراسات التي توضح دور الثقافة في كل مراحل اتخاذ القرار.

دراسة ساركوتي (Sarkute, 2010) بعنوان: العوامل والنماذج التي تؤثر على اتخاذ القرار في الحكومات الليتوانية". حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن عوامل ونماذج اتخاذ القرار في الحكومات الليتوانية بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرارات الحكومية، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام استبانة وأسلوب المقابلة الشخصية والتي جرى تطبيقها على عينة دراسية تتكون من 60 عضواً في الحكومات الإحدى عشر لجمهورية ليتوانيا (8 من بينهم رؤساء ووزراء). أشارت نتائج الدراسة إلى أن عمليات اتخاذ

القرارات الحكومية مقيدة بالتصنيفات في الحكومة، وبعض هذه القرارات تعتمد على طبيعة القسم أو القطاع التي تتبع له السياسات بالإضافة إلى وجود عوامل سياسية تؤثر في اتخاذ هذه القرارات.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح بأنها تباينت من حيث الهدف، وتنوعت في اهتماماتها البحثية، كما تنوعت من حيث المجتمعات التي أجريت فيها، فمنها مجتمعات عربية، وأخرى أجنبية، وكذلك تنوعت في مجالات وقطاعات العمل المختلفة التي تناولتها بالدراسة، ولكنها تشابهت من حيث دراسة بعض العوامل التي تؤثر على فاعلية اتخاذ القرار، ومن خلال الدراسات السابقة، يمكن الوصول إلى بعض الاستنتاجات الآتية:

1. أشارت بعض الدراسات - وهي قليلة - إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين مثل دراسة (الشمري، 2006) و تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الابتكارية مثل دراسة (القسوس، 2004).

2. أظهرت بعض الدراسات العربية تأثير بعض أنماط القيادات على فاعلية صنع القرار مثل دراسة (الغزالي، 2012) والتي ربطت تأثير القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار، ودراسة (جمعة ونوري، 2011) التي بحثت تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، ودراسة (العنزي، 2010) التي بحثت في أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، ودراسة (أبو النور، 2010) التي بحثت في علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية، و دراسة (مهنا، 2006) التي بحثت في العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (الشرشير، 2005) بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات ودراسة (محمد وحسن، 2010) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية، ودراسة (عموم، 2014): بعنوان: "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية.

3. أظهرت بعض الدراسات علاقة بعض العوامل باتخاذ القرار مثل دراسة (الشهري، 2009) التي بحثت في الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار، ودراسة (صالح، 2009) التي بحثت في أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات، ودراسة (العتيبي، 2009) التي بحثت في اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية.

4. هدفت دراسة (عباس، 2010) التعرف إلى سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي وهي نمط من أنماط القيادة المتبعة في بعض المنظمات.

5. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مجال اتخاذ القرار وأنماط القيادة الإدارية في التعرف على مفهوم القيادة، وأهميتها، وأنماطها كذلك التعرف على فاعلية اتخاذ القرار بجميع جوانبه، كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة ببعديها القيادة الابتكارية وفاعلية اتخاذ القرار، ومجالاتها، وتحديد متغيرات الدراسة، والعلاقة بينهما.

6. قامت الدراسة الحالية بدراسة العلاقة بين القيادة الابتكارية وفاعلية اتخاذ القرار في الجامعات الفلسطينية من خلال مجموعة من المتغيرات وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والكلية، والمسمى الوظيفي) للمبحوثين من حيث تطبيقها على البيئة الفلسطينية (جامعات الضفة الغربية).

7. تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات العربية السابقة من حيث المنهج الوصفي المستخدم وأداة الدراسة والتي هي عبارة عن استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، كذلك تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (جمعة ونوري، 2011)، ودراسة (مهنا، 2006) من حيث مجتمع الدراسة وهو القيادات الإدارية في الجامعات، واختلفت من هذه الناحية مع دراسة (الغزالي، 2012)، ودراسة (العنزي، 2010)، ودراسة (عباس، 2010)، ودراسة (أبو النور، 2010)، ودراسة (الشهري، 2009)، ودراسة (صالح، 2009)، ودراسة (العتيبي، 2009)، ودراسة (الشرشير، 2005).

8. تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية السابقة من حيث بحثها في موضوع اتخاذ القرار وعلاقتها ببعض العوامل مثل دراسة دراسة ساركوتي (Sarkute, 2010) التي بحثت في العوامل والنماذج التي تؤثر على اتخاذ القرار في الحكومات الليتوانية، ودراسة بيكر وبالمر (Becker & Palmer, 2009) التي بحثت في أثر الثقافة على اتخاذ القرارات عند المدراء - حالة دراسية على مدراء الشركات في ألمانيا والمكسيك، و دراسة سوباترا بونماك (Supattra Boonmak, 2007) التي بحثت في أثر نظم المعلومات الإدارية على كفاءة اتخاذ القرار في شركات تايلند، ودراسة ريد وآخرون (Reid, etal, 2003) والتي بحثت في تأثير قيمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي البريطاني، ولكنها اختلفت معها في مجتمع الدراسة الخاص بالمبحوثين.

9. من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية لم تعثر الباحثة على دراسات ذات صلة مباشرة تناولت موضوع القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار، ولم ينجز في البيئة الفلسطينية - في حدود علم الباحثة- دراسات حديثة في نفس الموضوع حيث تتفرد هذه الدراسة بتناول موضوع القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار عن غيرها من الدراسات فجاءت هذه الدراسة لتوضح ذلك، ومن هنا تكمن أهمية هذه الدراسة في رفد الدراسات الجامعية والأبحاث بدراسة حديثة تتعلق بهذا الموضوع.

الفصل الثالث

طريقة الدراسة وإجراءاتها

مقدمة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

اختبار ثبات الأداة

إجراءات الدراسة

متغيرات الدراسة

المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

طريقة الدراسة وإجراءاتها

مقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة على المبحوثين من عينة الدراسة، وكذلك خطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي منهجاً للدراسة، وذلك لمناسبته وطبيعة هذه الدراسة وأهدافها. وذلك لأن المنهج الوصفي يقوم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها بشكل دقيق ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (373) فرداً منهم (81) عميد و292 رئيس قسم) موزعين كما في الجدول رقم (1) والذي يبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للجامعة التي يعمل بها.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للجامعة التي يعمل بها

الوظيفة		الجامعة
رئيس قسم	عميد	
62	12	جامعة النجاح الوطنية
36	7	جامعة بيرزيت
21	5	جامعة بيت لحم
30	10	جامعة الخليل
44	15	جامعة القدس
30	8	الجامعة العربية الأمريكية
24	9	جامعة فلسطين التقنية (خضوري)
29	7	جامعة القدس المفتوحة
16	8	جامعة بوليتكنك فلسطين
292	81	المجموع

يبين الجدول (1) أعداد عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية. (وزارة التعليم العالي، 2016)

قامت الباحثة بتوزيع (342) استبانة على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وقد تم إسترجاع (270) استبانة بنسبة استرداد بلغت (79%) هي التي شكلت العينة النهائية للدراسة والجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة :

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	230	85.2
	أنثى	40	14.8
المؤهل العلمي	ماجستير	77	28.5
	دكتوراه	193	71.5
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	100	37.0
	من 5- وأقل من 10 سنوات	74	27.4
	10 سنوات فأكثر	96	35.6
الكلية	علمية	123	45.6
	إنسانية	147	54.4
المسمى الوظيفي	عميد كلية	56	20.7
	رئيس قسم	214	79.3
المجموع		270	100.00

يتضح من الجدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة، حيث يبين الجدول المستويات الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة، وتكرار كل مستوى ونسبته المئوية من النسبة الكلية للعينة.

أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراساتها على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام، القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين، و القسم الثاني : القيادة الابتكارية وتحوي ثلاثة مجالات هي: تعامل الإدارة مع العاملين، و بيئة العمل، والسلوك الابتكاري، أما القسم الثالث فهو فاعلية اتخاذ القرارات ويتضمن ثلاثة مجالات هي: إجراءات اتخاذ القرارات، و المهام الإدارية، و ممارسة عملية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى سؤال من نوع الأسئلة المفتوحة يتعلق بمعوقات القيادة الابتكارية من وجهة نظر المبحوثين من عينة الدراسة.

وقد قامت الباحثة بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بمواضيع القيادة الابتكارية واتخاذ القرارات عند القيادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.

2. مراجعة الكتب و الأبحاث والدراسات التي بحثت في مواضيع القيادة الابتكارية واتخاذ القرارات عند القيادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات.

وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن الفرد الذي قام بتعبئة الاستبانة.

القسم الثاني: ويشتمل على (34) فقرة و يتضمن ثلاثة مجالات.

القسم الثالث: ويشتمل على (37) فقرة و يتضمن كذلك ثلاثة مجالات.

يتم الإستجابة عن هذه الفقرات من خلال ميزان ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة (كبيرة جداً) وتُعطى (5) درجات، ثم (كبيرة) وتُعطى (4) درجات، ثم (متوسطة) وتُعطى (3) درجات، ثم (قليلة) وتُعطى درجتين، وينتهي ب (قليلة جداً) وتُعطى درجة واحدة فقط. بالإضافة إلى سؤال من نوع الأسئلة المفتوحة يتعلق بمعوقات القيادة الإبتكارية من وجهة نظر المبحوثين من عينة الدراسة

صدق الأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في الشؤون التربوية والإدارية في الجامعات، وبلغ عددهم (17) محكماً ملحق (1)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات،

ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكّمون بضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (69) فقرة، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية ملحق (2).

معامل ثبات الأداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha والجدول (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (3) : معاملات الثبات لأداة الدراسة (الاستبانة) ومجالاتها

الرقم	المحور	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	القيادة الابتكارية	تعامل الإدارة مع العاملين	11	0.849
2		بيئة العمل	11	0.889
3		السلوك الابتكاري	12	0.894
الثبات الكلي لدرجة القيادة الابتكارية				
5	اتخاذ القرارات	إجراءات اتخاذ القرارات	14	0.839
6		المهام الإدارية	9	0.896
7		ممارسة عملية اتخاذ القرارات	12	0.931
الثبات الكلي لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات				
الثبات الكلي للأداة				
			69	0.963

يتضح من الجدول (3) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (84.9-89.4%) للقسم الأول (القيادة الابتكارية) للمجالات: الأول (تعامل الإدارة مع العاملين) والثالث (السلوك الابتكاري)، في حين بلغ الثبات الكلي للقسم الأول (القيادة الابتكارية) (94.6%). أما بالنسبة للقسم الثاني (فاعلية اتخاذ القرارات) فقد تراوحت معاملات الثبات بين (83.9-93.1%) للمجالات: الأول (إجراءات اتخاذ القرارات) والثالث (ممارسة عملية اتخاذ القرارات)، في حين بلغ الثبات الكلي للقسم الثاني (فاعلية اتخاذ القرارات) (94.3%)

أما بالنسبة للثبات الكلي لأداة الدراسة فقد بلغ (96.3%) وهو معامل ثبات عالي ويفي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص ملحق (3)
- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على مجتمع الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع (342) استبانة، وتم استرجاع (270) منها وهي استبانات صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة

- الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي: وله مستويان (ماجستير، ودكتوراه).

- سنوات الخبرة الإدارية: وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات)، ومن (5 - وأقل من 10) سنوات، و(10 سنوات فأكثر).

- الكلية: وله مستويان: (علمية، وإنسانية).

- المسمى الوظيفي: وله مستويان (عميد كلية، ورئيس قسم)

ب - المتغير التابع

ويتمثل في استجابات أفراد عينة الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية والمتمثلة في درجتي ممارسة القيادة الابتكارية وفاعلية اتخاذ القرارات عند القادة التربويين والعلاقة بينهما من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم.

المعالجات الإحصائية

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.

2. اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق في درجتي ممارسة القيادة الابتكارية وفاعلية اتخاذ القرارات عند القادة التربويين والعلاقة بينهما لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم عند المعيار المرتفع جداً.

3. اختبار " ت " لعينتين مستقلتين (Independent T-test)، لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغيري الدراسة المستقلان وهما النوع الاجتماعي، و المؤهل العلمي، و الكلية، والمسمى الوظيفي.
4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة الإدارية.
5. معادلة كرونباخ – ألفا (Alpha-Cronbach) لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.
6. اختبار (LSD) للمقارنة البعدية، للتعرف على مصدر الفروق في المجالات التي يتم رفض فرضياتها بعد استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.
7. مصفوفة ارتباط بيرسون Pearson Matrix Correlation وذلك لتحديد علاقة القيادة الابتكارية بفاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة والفرضيات التابعة لها

ثانياً: نتائج سؤال الدراسة من نوع الأسئلة المفتوحة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها، وقد جاءت نتائج

الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة والفرضيات التابعة لها

من أجل تحليل أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات ومجالات أداة الدراسة، ومن ثم قامت الباحثة بترتيبها تنازلياً وفق النسبة المئوية، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة.

1. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والفرضية التابعة له

والذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الأول والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية و المعيار المقبول تربوياً .

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، وأعدمت الباحثة في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير درجتي ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية:-

المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة كبيرة جداً.

المتوسط الحسابي (3.41 - 4.20 ويعادل 68.2% - 84.0) درجة كبيرة.

المتوسط الحسابي (2.61-3.40 ويعادل 52.2% - 68.0%) درجة متوسطة.

المتوسط الحسابي (1.81-2.60 ويعادل 36.2% - 52.0%) درجة قليلة.

المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة قليلة جداً.

أما الأساس الذي تم الاعتماد عليه في توزيع هذه الفئات فهو الوصف الإحصائي القائم على توزيع المتوسطات بين فئات التدرج على مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ بالدرجة (موافق بدرجة كبيرة جداً) وتُعطى (5) درجات، ثم (كبيرة) وتُعطى (4) درجات، ثم (متوسطة) وتُعطى (3) درجات، ثم (قليلة) وتُعطى درجتين، وينتهي ب (قليلة جد) وتُعطى درجة واحدة فقط بشكل متساوٍ. (الحلو، 2007)

ويبين الجدول (4) هذه النتائج.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.

التسلسل	الترتيب في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الفاعلية
1	3	السلوك الابتكاري	4.17	0.47	83.4	كبيرة
2	1	تعامل الإدارة مع العاملين	4.15	0.48	83.0	كبيرة
3	2	بيئة العمل	3.89	0.59	77.8	كبيرة
		الدرجة الكلية لمجالات درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية	4.07	0.45	81.4	كبيرة

يتضح من الجدول (4) أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية قد بلغت (4.07) بانحراف معياري بلغ (0.45) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية متوفرة بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة من المبحوثين، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المبحوثين على المجالات بين (3.89- 4.17) لمجال بيئة العمل و السلوك الابتكاري وهي متوسطات استجابات تدل على أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية متوفر بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة من المبحوثين في كل من مجالات الدراسة الثلاثة.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات، فقد حصل مجال السلوك الابتكاري على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.47) بينما حصل مجال تعامل الإدارة مع العاملين على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.48)، وحصل مجال بيئة العمل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.59).

قامت الباحثة باختبار الفرضية الأولى باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T- test) حيث اختارت الباحثة المعيار (3.41)، للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (5) يوضح هذه النتائج:

جدول (5): نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق في متوسطات درجة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية عند المعيار المقبول تربوياً وهو (3.41).

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تعامل الإدارة مع العاملين	4.15	0.48	25.187	*0.000
بيئة العمل	3.89	0.59	13.333	*0.000
السلوك الابتكاري	4.17	0.47	26.697	*0.000
الدرجة الكلية لمجالات درجة ممارسة القيادة الابتكارية	4.07	0.45	23.814	*0.000

يتضح من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية عند المعيار المقبول تربوياً وهو (3.41) في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الثلاثة.

2. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والفرضية التابعة له

والذي ينص على: ما درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الثاني والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية والمعيار المقبول تربوياً.

وللإجابة عن السؤال الرئيسي، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية لمجالات أداة الدراسة ويبين الجدول (6) هذه النتائج

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.

التسلسل	الترتيب في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الفاعلية
1	3	ممارسة عملية اتخاذ القرارات	4.33	0.48	86.6	كبيرة جداً
2	2	المهام الإدارية	4.21	0.50	84.2	كبيرة جداً
3	1	إجراءات اتخاذ القرارات	4.03	0.45	80.6	كبيرة
		الدرجة الكلية لمجالات فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية	4.19	0.41	83.8	كبيرة

يتضح من الجدول (6) أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية قد أتى بمتوسط (4.19) وانحراف معياري (0.41) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات عند عينة الدراسة من المبحوثين موجودة بدرجة كبيرة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات بين (4.33-4.03) وهي إجراءات اتخاذ القرار و ممارسة عملية اتخاذ القرار وهي متوسطات استجابات تدل على أن درجة اتخاذ القرارات عند المبحوثين من عينة الدراسة كبيرة جداً في كل من مجالات (ممارسة عملية اتخاذ القرارات، و المهام الإدارية) وكبيرة في مجال (إجراءات اتخاذ القرار).

وأما فيما يتعلق بترتيب المجالات، فقد حصل مجال ممارسة عملية اتخاذ القرار على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.48) بينما حصل مجال المهام الإدارية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.50)، وحصل مجال

إجراءات اتخاذ القرارات على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.45).

قامت الباحثة باختبار الفرضية الثانية باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة One Sample (T- test) حيث اختارت الباحثة المعيار (3.41)، للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (7) يوضح هذه النتائج:

جدول (7): نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق في بين استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية عند المعيار المقبول تربوياً وهو (3.41).

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
إجراءات اتخاذ القرارات	4.03	0.45	22.307	*0.000
المهام الإدارية	4.21	0.50	26.200	*0.000
ممارسة عملية اتخاذ القرارات	4.33	0.48	31.013	*0.000
الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار	4.19	0.41	30.738	*0.000

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية عند المعيار المقبول تربوياً وهو (3.41).

3. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث

ما العلاقة بين ممارسة القيادة الابتكارية و فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟.

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام مصفوفة بيرسون (Pearson)

(Corrolation Matrix) للعلاقة بين مجالي الدراسة (القيادة الابتكارية و فاعلية اتخاذ القرار).

ويبين الجدول (8) هذه النتائج:

جدول (8): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) بين درجات القسم الأول (القيادة الابتكارية) والقسم الثاني (فاعلية اتخاذ القرار)

المجال	فاعلية اتخاذ القرار
معامل الارتباط	0.585
مستوى الدلالة	*0.000

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

تشير نتائج الجدول (8) إلى وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجتي القيادة الابتكارية وفاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية مقدارها (0.585) عند مستوى دلالة (0.000).

4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع

ما دور كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، و الكلية، والمسمى الوظيفي) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية باتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار فرضيات الدراسة التالية:

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع (أ) والفرضية المنبثقة عنه:

أ. ما دور متغير (الجنس) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من

وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (9) تبين ذلك.

جدول (9): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس

المجال	ذكور (ن=230)		إناث (ن=40)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
تعامل الإدارة مع العاملين	4.16	0.48	4.09	0.48	0.805	0.421
بيئة العمل	3.90	0.58	3.82	0.66	0.844	0.399
السلوك الابتكاري	4.20	0.47	3.99	0.43	2.615	*0.009
الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين	4.09	0.45	3.97	0.45	1.541	0.125

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يوضح الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الأولى والثاني، في حين أن هناك فروقا عند نفس مستوى الدلالة في مجال (السلوك الابتكاري) ولصالح الذكور وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ لهم (4.20) بينما بلغ متوسط الإناث (3.99).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع (ب) والفرضية المنبثقة عنه:

ب. ما دور متغير (المؤهل العلمي) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر

عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين

(Independent t-test) ونتائج الجدول (9) تبين ذلك.

جدول (10) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	دكتوراه (ن=193)		ماجستير (ن=77)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.390	-0.862	0.47	4.17	.50	4.11	تعامل الإدارة مع العاملين
0.862	0.174	0.59	3.89	.61763	3.90	بيئة العمل
0.072	-1.808	0.46	4.20	0.47	4.09	السلوك الابتكاري
0.400	-0.843	0.45	4.09	0.45	4.03	الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يوضح الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى

القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الثلاثة.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع (ج) والفرضية المنبثقة عنه:

ج. ما دور متغير (سنوات الخبرة الإدارية) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ونتائج الجدول (11) و (12) و (13) تبين ذلك

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

المحور	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الابتكارية	أقل من 5 سنوات	100	4.00	0.46
	5- وأقل من 10 سنوات	74	4.19	0.42
	10 سنوات فأكثر	96	4.06	0.45
	المجموع	270	4.07	0.45

يتضح من الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لدرجة القيادة الابتكارية والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية للقيادة الابتكارية لدى القادة التربويين لمستوى أقل من 5 سنوات (4.00) والانحراف المعياري (0.46)، ومستوى 5 وأقل من 10 سنوات بلغ المتوسط الحسابي (4.19) والانحراف المعياري (0.42)، أما مستوى 10 سنوات فأكثر فقد بلغ متوسطه الحسابي (4.06) والانحراف المعياري (0.45).

ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة والموضحة في الجداول (12) و (13).

جدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تعامل الإدارة مع العاملين	بين المجموعات	1.961	2	0.981	4.253	*0.015
	خلال المجموعات	61.562	267	0.231		
	المجموع	63.523	269			
بيئة العمل	بين المجموعات	2.468	2	1.234	3.494	*0.032
	خلال المجموعات	94.292	267	0.353		
	المجموع	96.760	269			
السلوك الابتكاري	بين المجموعات	.578	2	0.289	1.303	0.273
	خلال المجموعات	59.204	267	0.222		
	المجموع	59.782	269			
الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين	بين المجموعات	1.539	2	0.769	3.719	*0.026
	خلال المجموعات	55.238	267	0.207		
	المجموع	56.777	269			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الأول والثاني (تعامل الإدارة مع العاملين، وبيئة العمل).

وللتعرف على مصدر الفروق، فقد تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنة البعدية، ويوضح الجدول (13) نتائج المقارنة البعدية.

جدول (13) نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية للدرجة الكلية ولمجالى الدراسة الأول والثاني (تعامل الإدارة مع العاملين، وبيئة العمل)

المستوى	المجال	-5 وأقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	تعامل الإدارة مع العاملين	-0.21319*	-0.06928
	بيئة العمل	-0.23577*	-0.05936
	الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين	-0.18851	-0.05911

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين مستوى (أقل من 5 سنوات) ومستوى (5-10 سنوات) في المجال الأول والثاني وفي الدرجة الكلية وأن هذه الفروق تعود لصالح مستوى (5-10 سنوات) في حين لم تكن هناك فروق لمستوى (10 سنوات فأكثر).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع (د) والفرضية المنبثقة عنه:

د. ما دور متغير (الكلية) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة

نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين

(Independent t-test) ونتائج الجدول (14) تبين ذلك.

جدول (14) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية

مستوى الدلالة	قيمة ت	إنسانية (ن=147)		علمية (ن=123)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.030	-2.177	0.52	4.21	0.43	4.08	تعامل الإدارة مع العاملين
*0.007	-2.701	0.55	3.98	0.63	3.79	بيئة العمل
0.325	-0.986	0.47	4.20	0.47	4.14	السلوك الابتكاري
*0.023	-2.279	0.46	4.13	0.44	4.00	الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يوضح الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الأول والثاني (تعامل الإدارة مع العاملين، و بيئة العمل) وأن هذه الفروق تعود لصالح الكلية الإنسانية وذلك بحسب المتوسطات الحسابية التي بلغت على التوالي (4.21، 3.98، 4.20، 4.13) بينما بلغت المتوسطات الحسابية للكلية العلمية على التوالي (4.08، 3.79، 4.14، 4.00).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع (هـ) والفرضية المنبثقة عنه:

هـ. ما دور متغير (المسمى الوظيفي) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين

(Independent t-test) ونتائج الجدول (15) تبين ذلك.

جدول (15): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة ت	رئيس قسم (ن=214)		عميد كلية (ن=56)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.257	-1.135	0.49	4.17	0.43	4.08	تعامل الإدارة مع العاملين
0.091	-1.697	0.60	3.92	0.57	3.77	بيئة العمل
0.129	-1.522	0.46	4.19	0.47	4.09	السلوك الابتكاري
0.098	-1.661	0.46	4.09	0.43	3.98	الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يوضح الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الثلاثة.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع (و) والفرضية المنبثقة عنه:

و. ما دور متغير (الجنس) في درجة فاعلية باتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (16) تبين ذلك.

جدول (16) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث (ن=40)		ذكور (ن=230)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.563	-0.579	0.52	4.06	0.44	4.02	إجراءات اتخاذ القرارات
1.425	1.425	0.70	4.11	0.46	4.23	المهام الإدارية
*0.005	2.811	0.70	4.13	0.43	4.36	ممارسة عملية اتخاذ القرارات
0.150	1.445	0.57	4.10	0.38	4.20	الدرجة الكلية لدرجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يوضح الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الأولى والثاني، في حين أن هناك فروق عند نفس مستوى الدلالة في المجال الثالث (إجراءات اتخاذ القرار) ولصالح الذكور وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ لهم (4.36) بينما بلغ متوسط الإناث (4.13).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع (ز) والفرضية المنبثقة عنه:

ز. ما دور متغير (المؤهل العلمي) في درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (17) تبين ذلك.

جدول (17) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	دكتوراه (ن=193)		ماجستير (ن=77)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.944	-0.071	0.42	4.03	0.53	4.02	إجراءات اتخاذ القرارات
0.072	-1.807	0.42	4.25	0.65	4.12	المهام الإدارية
*0.000	-4.625	0.40	4.41	0.61	4.12	ممارسة عملية اتخاذ القرارات
*0.013	-2.511	0.34	4.23	0.54	4.09	الدرجة الكلية لدرجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يوضح الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية وفي المجال الثالث (ممارسة عملية اتخاذ القرارات) ولصالح مؤهل دكتوراه وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ لهم على التوالي (4.41، 4.23) بينما بلغ متوسط مؤهل ماجستير للمجال الثالث وللدرجة الكلية على التوالي (4.12، 4.09).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع (ح) والفرضية المنبثقة عنه:

ح. ما دور متغير (سنوات الخبرة الإدارية) في درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA) ونتائج الجدول (18) و (19) تبين ذلك

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

المحور	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فاعلية اتخاذ القرار	أقل من 5 سنوات	100	4.15	0.49
	5- وأقل من 10 سنوات	74	4.22	0.38
	10 سنوات فأكثر	96	4.20	0.36
	المجموع	270	4.19	0.41

يتضح من الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية

لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين لمستوى أقل من 5 سنوات (4.15) والانحراف المعياري (0.49)، ولمستوى 5 وأقل من 10 سنوات بلغ المتوسط الحسابي (4.22) والانحراف

المعياري (0.38)، أما 10 سنوات فأكثر فقد بلغ متوسطه الحسابي (4.20) والانحراف المعياري (0.36).

ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة والموضحة في الجدول (19).

جدول (19): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ممارسة عملية اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.615	2	0.308	1.476	0.230
	خلال المجموعات	55.662	267	0.208		
	المجموع	56.277	269			
المهام الإدارية	بين المجموعات	.196	2	0.098	0.382	0.683
	خلال المجموعات	68.547	267	0.257		
	المجموع	68.743	269			
إجراءات اتخاذ القرارات	بين المجموعات	.824	2	0.412	1.729	0.179
	خلال المجموعات	63.600	267	0.238		
	المجموع	64.424	269			
الدرجة الكلية لدرجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين	بين المجموعات	.213	2	0.106	0.605	0.547
	خلال المجموعات	46.983	267	0.176		
	المجموع	47.196	269			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة

التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية وفي مجالات الدراسة الثلاثة.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع (ط) والفرضية المنبثقة عنه:

ط. ما دور متغير (الكلية) في درجة فاعلية باتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (20) تبين ذلك.

جدول (20): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية

مستوى الدلالة	قيمة ت	إنسانية (ن=147)		علمية (ن=123)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.040	-2.060	0.44	4.08	0.46	3.96	إجراءات اتخاذ القرارات
0.813	0.237	0.54	4.20	0.45	4.22	المهام الإدارية
0.861	-0.176	0.53	4.33	0.42	4.32	ممارسة عملية اتخاذ القرارات
0.474	-0.718	0.45	4.21	0.37	4.17	الدرجة الكلية لدرجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يوضح الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية في الدرجة الكلية وفي المجال الثاني والثالث (المهام الإدارية و ممارسة عملية اتخاذ القرارات) بينما يوجد فروق عند نفس المستوى في المجال الأول (إجراءات اتخاذ القرارات) ولصالح مستوى كلية إنسانية وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.08) بينما بلغ متوسط الحسابي (3.96) للكلية العلمية.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع (ي) والفرضية المنبثقة عنه:

ي. ما دور متغير (المسمى الوظيفي) في درجة فاعلية باتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين

(Independent t-test) ونتائج الجدول (21) تبين ذلك.

جدول (21) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة ت	رئيس قسم (ن=214)		عميد (ن=56)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.165	-1.392	0.46	4.05	0.43	3.95	إجراءات اتخاذ القرارات
0.309	-1.019	0.52	4.23	0.43	4.15	المهام الإدارية
0.814	-0.235	0.51	4.33	0.39	4.31	ممارسة عملية اتخاذ القرارات
0.315	-1.007	0.43	4.20	0.34	4.14	الدرجة الكلية لدرجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين

دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يوضح الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الثلاثة.

ثانياً: نتائج سؤال الدراسة من نوع الأسئلة المفتوحة

وينص على: ما معوقات القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين حسب وجهة نظر عمداء الكليات و رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

بلغ عدد استجابات عينة الدراسة من المبحوثين من عمداء الكليات و رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية على سؤال معوقات القيادة الابتكارية في الجامعات الفلسطينية (195)، حيث قامت الباحثة بدراسة هذه الاستجابات وتوزيعها ووضع تكرارات لها ونسب مئوية ويمثل الجدول (22) تكرارات الاستجابات ونسبها المئوية:

جدول (22) توزيع استجابات عينة الدراسة من المبحوثين على معوقات القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين حسب وجهة نظر عمداء الكليات و رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية وفق نوع الاستجابة

الرقم	المعيق	التكرار	النسبة المئوية %
1.	قلة الحوافز والدعم المادي بالإضافة إلى قلة الاهتمام بالابتكار	34	17.4
2.	المركزية في اتخاذ القرارات	31	15.9
3.	الجمود والإجراءات المعقدة	21	10.8
4.	قلة توفر مستلزمات القيادة وعدم توفر المهنية	20	10.3
5.	الروتين والهرم الوظيفي المتبع في المؤسسة التعليمية	19	9.7
6.	لا يوجد معوقات	14	7.2
7.	محددات الوقت	11	5.6
8.	قلة تواصل مع الآخرين بهذا الموضوع	10	5.1
9.	قلة توفر الكوادر الفنية وضعف المتوفر منها	10	5.1
10.	عدم وجود رأي موحد حول الموضوع في الجامعات الفلسطينية	9	4.6
11.	ضغط العمل	8	4.1
12.	قلة توفر التكنولوجيا اللازمة وعدم وجود تقييم	7	3.6
	المجموع	195	100.0

يلاحظ من الجدول (22) أن أكثر معوقات القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين كما ذكرتها عينة الدراسة من المبحوثين كانت (قلة الحوافز والدعم المادي بالإضافة إلى قلة الاهتمام بالابتكار) حيث بلغت نسبتها المئوية (17.4%)، يليها (المركزية في اتخاذ القرارات) بنسبة مئوية بلغت (15.9%)، ومن ثم (الجمود والإجراءات المعقدة) وبنسبة مئوية بلغت (10.8%). أما أدنى الأسباب فكانت (قلة توفر التكنولوجيا اللازمة وعدم وجود تقييم) حيث بلغت نسبتها المئوية (3.6%).

وقد ذكرت (14) استجابة أي (7.2%) عدم وجود أي معوقات من وجهة نظرهم.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها

ثانياً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

بعد عملية تحليل فروض الدراسة وأسئلتها والتوصل إلى نتائجها، تعرض الباحثة في هذا الفصل الختامي أهم الاستخلاصات والنتائج التي توصلت إليها الدراسة، كذلك أهم التوصيات التي تم بناؤها على نتائج الدراسة كما يلي:

أولاً: مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة والفرضيات التابعة لها

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والفرضية التابعة له

والذي ينص على (ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟)

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الأول والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية و المعيار المقبول تربوياً.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن هناك درجة كبيرة في ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية من حيث السلوك الابتكاري الذي تتبعه الجامعات في عملها الأكاديمي، ومن حيث تعامل الإدارة مع العاملين كذلك بيئة العمل الجامعي الأكاديمي التي يعمل بها الباحثون من عينة الدراسة.

فقد بينت النتائج وجود تشجيع للعاملين واهتمام بأفكارهم، ومنحهم ثقة كبيرة في مجال العمل الذي يقومون به مع تشجيع على عملية التخطيط اللازمة لمواجهة أي مشكلات مستقبلية قد تواجه العمل الأكاديمي الجامعي، كذلك بينت النتائج وجود تشجيع من قبل الإدارة على العلاقات

الإنسانية بين العاملين، وتقديم دعم لأعمالهم، وتشجيع التنافس كأحد أسباب دعم تطوير القيادة الابتكارية وتمكينهم من تحديد أساليب العمل التي يقومون بها بالإضافة إلى ربط الحوافز المقدمة لهم بتقييم أعمالهم ومشاركتهم في تحديد أهداف الجامعة. بالإضافة إلى الثقة الكبيرة التي يتمتع بها عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية عند تعبيرهم عن الاقتراحات الجديدة والابتكارية وكفاءتهم وامتلاكهم الشجاعة الكافية في اتخاذ القرارات الهامة، واهتمامهم بتشجيع الآخرين في هذا الصدد، وقدرتهم على تقديم الاقتراحات والأساليب الجديدة التي تساعد في أداء العمل.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الغزالي، 2012) التي أظهرت وجود درجة مرتفعة من مستوى توافر القيادة التحويلية، و دراسة (عباس، 2010) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع من توافر سلوكيات القيادة التحويلية، و دراسة (مهنا، 2006) التي أشارت نتائجها إلى وجود درجة تفويض للسلطة مرتفعة جداً.

وتختلف مع دراسة (أبو النور، 2010) التي أظهرت أن مستوى المشاركة في عملية صنع القرار كان بنسبة متدنية.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والفرضية التابعة له

والذي ينص على (ما درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟)

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الثاني والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية والمعيار المقبول تربوياً.

أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة كبيرة لفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية من حيث ممارسة عملية اتخاذ

القرارات، والمهام الإدارية التي يضطلع بها المبحوثين، كذلك إجراءات اتخاذ القرار في الجامعات الفلسطينية.

وقد بينت النتائج الإسهامات الكبيرة لمجلس الكلية / القسم في حل المشكلات الإدارية، وصياغة الأهداف بالأسلوب الجماعي، وتشجيع العاملين على تبني القرارات واتخاذها والتي تصب في مصلحة العمل الأكاديمي وتطويره. كذلك بينت النتائج درجة كبيرة لاستجابات عينة الدراسة من المبحوثين على مشاوره مجلس الكلية / القسم في الجامعة في عمليات التعيين، وتعيين حاجات الكلية، حضور الندوات والمؤتمرات العلمية التي تساهم بدورها في تنمية الجانب المهني والأكاديمي للعاملين في هذه الجامعات، كذلك مشاوره المجلس في عملية اتخاذ القرارات ومناقشتها، والأخذ باقتراحات الأعضاء تجاه التوصيات التي يتخذها مجلس الكلية.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى جملة من الأسباب من أهمها أن فئة المبحوثين من عينة الدراسة تعتبر من طليعة الطبقات الاجتماعية الفلسطينية المتعلمة والتي تمتلك درجات كبيرة من الثقافة والوعي وذلك بحسب مؤهلاتها الأكاديمية التي تمتلكها واطلاعها على كل ما هو جديد في العالم من ثقافات وأفكار ابتكارية ريادية في مختلف المجالات الأمر الذي يؤدي إلى محاولتها امتلاك حافز الابتكار في مهنتها بالإضافة إلى ان الجامعات الفلسطينية تسعى إلى مواكبة التطور العلمي والثقافي العالمي الأمر الذي ينعكس على توجهات هذه الجامعات وقياداتها في تقديم كل ما هو جديد في مجال القيادة الحديثة ومنها القيادة الابتكارية في سعيها لمواكبة التطورات الثقافية والعلمية العالمية في مجالات عديدة ومنها المجال القيادي وهذا ما يتجلى في إعطاء مجال واسع ومفتوح لقياديين من الأكاديميين وعمداء الأقسام ورؤسائها في تشجيع الابتكار وكل ما هو جديد للنهوض بالمستوى القيادي والإداري لهذه الجامعات. ففي ظل النمو المتزايد في نظم المعلومات والتقدم في التقنيات المعاصرة أسهمت الجامعات - كونه مؤسسات ريادية- في تقدم المجتمعات والشعوب والدول مطالبة بمواكبة هذه التغيرات، وهذا يتأتى من خلال توفير البيئة الإدارية الجيدة التي تشجع وتنمي عنصر الابتكار، ومعرفة العوائق والمشاكل التي تعترض طريقه وذلك بالعمل على تشجيع العاملين فيها من أكاديميين وإداريين على استحداث أساليب ابتكارية في تسيير العمل الأكاديمي والإداري فيها.

كذلك تعزو الباحثة الدرجة الكبيرة في استجابات عينة الدراسة نحو فاعلية اتخاذ القرارات إلى المنهج الحديث الذي تتخذه إدارات الجامعات الفلسطينية في الأخذ بآراء أعضائها حول الموضوعات التي تعمل على رفع المستوى الأكاديمي والمهني للجامعات، وكذلك الرغبة المشتركة في إيجاد حلول للمشكلات التي يمكن أن تواجه العمل الأكاديمي والمهني مما يعكس الجو الديمقراطي الذي تنتهجه الجامعات الفلسطينية في إداراتها.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الغزالي، 2012) التي أظهرت وجود درجة مرتفعة من مستوى توافر فاعلية اتخاذ القرار، و دراسة (مهنا، 2006) التي أظهرت وجود درجة مرتفعة من فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث

ما العلاقة بين ممارسة القيادة الابتكارية و فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟.

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة الابتكارية و فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الدور الكبير والأهمية العظمى للقيادة الابتكارية في جانب مهم من جوانب العمل الإداري والأكاديمي الجامعي وهو عملية اتخاذ القرارات كون صفة الابتكارية من المفاهيم الحديثة للقيادة العصرية والتي تساهم بشكل كبير في جوانب إيجابية عديدة في المؤسسات وخاصة الأكاديمية منها، ومن هذه الجوانب عملية اتخاذ القرار والتي تتخذ مركز الصدارة والأولوية في أهداف المؤسسات المختلفة. كذلك إلى خاصية القيادة الابتكارية التي تنتهجها المؤسسات التعليمية الفلسطينية في تقديم الفرص لعاملها في اتخاذ القرارات المناسبة لعملها.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الغزالي، 2012) التي أظهرت وجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار، و دراسة (جمعة ونوري، 2011) التي أظهرت وجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري عند القيادات العليا في جامعة ديالى، و دراسة (العنزي، 2010) التي كشفت عن أثر لخصائص المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، و دراسة (عباس، 2010) التي أظهرت وجود تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، و دراسة (أبو النور، 2010) التي بينت وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين مستوى المشاركة في صنع القرار المدرسي والنمط القيادي لمدير المدرسة، و دراسة (الشهري، 2009) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الدرجة الكلية للذكاء الوجداني وبين الدرجة الكلية لاتخاذ القرار، و دراسة (صالح، 2009) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات في البنوك الأردنية، و دراسة (العتيبي، 2009) التي بينت وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجات فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية التي يتلقاها المرشد من جانب المدرسة وأولياء الأمور والمعلمين وبين القدرة على اتخاذ القرار، ومع دراسة (عموم، 2014) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطيه بين أنماط القيادة المجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي ودراسة سومارتو (Soemartono, 2014) التي بينت أهمية القيادة الابتكارية في تحسين مشاركة المجتمع في دعم برامج التنمية التعليمية، و دراسة سوباترا بونماك (Supattra Boonmak, 2007) التي توصلت إلى أن نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات تزيد من فاعلية المنظمة وكفاءة أدائها وتحسن العمل الاستراتيجي فيها وصنع قراراتها، و دراسة ريد وآخرون (Reid, etal, 2003) التي أشارت نتائجها إلى أن 94% من المديرين في كلا المجموعتين يرون أن المعلومات تؤدي إلى تحسين اتخاذ القرارات مما يدل على وجود تأثير للمعلومات على اتخاذ القرارات.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة بيكر وبالمر (Becker & Palmer, 2009) التي

بينت وجود تأثير للثقافة في مجالات العمل الأخرى غير مجال اتخاذ القرار

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع والفرضيات التابعة له، والذي ينص على:

ما دور كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، و الكلية، والمسمى الوظيفي) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

وقد انبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية والفرضيات التابعة لها:

• ما دور متغير (الجنس) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية وفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية. في حين كان هناك فروقا في مجال (السلوك الابتكاري) للمحور الأول، ومجال (ممارسة عملية اتخاذ القرارات) للمحور الثاني ولصالح الذكور

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تشابه سياسات الجامعة التي تنتهجها تجاه العاملين فيها و هي أساسيات إدارية للجنسين لا تميز بين الذكور والإناث في هذا المجال كونها تعطي مجال للعاملين الذكور والإناث للابتكار دون التمييز بينهم

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (العنزي، 2010) التي أظهرت نتائجها وجود فروق في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للجنس ومع دراسة (الشمري، 2006) التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ودراسة (القسوس، 2004) التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

• ما دور متغير (المؤهل العلمي) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية باتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الثلاثة، في حين كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية وفي مجال (ممارسة عملية اتخاذ القرار) ولصالح حملة مؤهل (دكتوراه).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تشابه الفرص التي توفرها الجامعات لحملة مؤهلاتها المختلفة للابتكار والإبداع وتبني كل ما هو جديد بينما حملة مؤهل (دكتوراه) لديهم درجة فاعلية أكبر في اتخاذ القرارات نظراً للمؤهل العلمي العالي الذي يحملونه، كذلك للمركز الذي يشغلونه في الجامعة والذي ربما يخولهم إلى اتخاذ قرارات وممارستها بدرجة أوسع من غيرهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (القسوس، 2004) التي أظهرت وجود فروق في متغير المؤهل العلمي و نتائج دراسة (الشمري، 2006) التي أظهرت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي و تختلف مع نتائج دراسة (محمد وحسني، 2010) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• ما دور متغير (سنوات الخبرة الإدارية) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية باتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

يتضح من النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الأولى والثاني (تعامل الإدارة مع العاملين، و بيئة العمل) وأن هذه الفروق تعود لصالح مستوى (5- وأقل من 10 سنوات). في حين لم توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الثلاثة.

وتعزو الباحثة وجود الفروق في المحور الأول لأهمية سنوات الخبرة الإدارية في ممارسة القيادة الابتكارية وأن أصحاب الخبرة المتوسطة يمتلكون إمكانيات العمل المناسبة بناء

على التجارب التي تعرضوا لها كونهم همزات وصل لزملائهم الآخرين من ذوي الخبرات القليلة والكبيرة. أما عدم وجود فروق في محور الدراسة الثاني الخاص بفاعلية اتخاذ القرار فتعزوه الباحثة إلى قدرة جميع العاملين بغض النظر عن خبراتهم الإدارية على التواصل مع بعضهم البعض واكتساب معارف جديدة تؤهلهم لاتخاذ القرارات المناسبة في مجال العمل ومناقشتها مع الآخرين.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشمري، 2006) التي أظهرت أن هناك فروق في درجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير الخبرة ومع نتائج دراسة (القسوس، 2004) التي أظهرت وجود فروق في متغير في سنوات الخبرة، بينما تختلف هذه الدراسة مع دراسة (العززي، 2010) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة. تختلف أيضاً مع نتائج دراسة (محمد وحسني، 2010) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

• ما دور متغير (الكلية) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية باتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الأولى والثانية (تعامل الإدارة مع العاملين، وبيئة العمل) وأن

هذه الفروق تعود لصالح الكلية الإنسانية، في حين كان هناك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية في الدرجة الكلية وفي المجال الثاني والثالث (المهام الإدارية و ممارسة عملية اتخاذ القرارات) بينما يوجد فروق عند نفس المستوى في المجال الأول (إجراءات اتخاذ القرارات) ولصالح مستوى كلية إنسانية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مجال الابتكار في الكليات الإنسانية أكبر وربما يعود ذلك إلى قدرة العاملين فيها على الإطلاع على كل ما هو حديث في هذا المجال في حين أن عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة من المبحوثين في محور فاعلية اتخاذ القرار يعزى إلى تشابه وتمائل القوانين والأنظمة التي يتم تطبيقها في الكليات الإنسانية والعلمية على حد سواء.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مهنا، 2006)، أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية اتخاذ القرارات تعزى لمتغيري الكلية ومجال المهام التعليمية ولصالح الكليات العلمية ولصالح أكاديمي إداري.

• ما دور متغير (المسمى الوظيفي) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية باتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية المنبثقة عنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر

عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الثلاثة كذلك عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة الثلاثة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأداء الوظيفي والتعليمات التي يتلقاها الموظفون في الجامعات الفلسطينية متشابهة ولا تختلف من مجال قيادة إلى آخر فيما يتعلق بالابتكار وبعملية اتخاذ القرار، وهذا يعود إلى سياسة الجامعات في عدم التمييز وتقديم الفرص المتساوية وحرية الأخذ بكل ما هو جديد ونافع في هذا المجال.

نتائج سؤال الدراسة من نوع الأسئلة المفتوحة

وينص على: ما معوقات القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين حسب وجهة نظر عمداء الكليات و رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

أظهرت نتائج السؤال المفتوح والذي يتعلق بمعوقات القيادة الابتكارية حسب وجهة نظر عمداء الكليات و رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية أن أبرز معوقات القيادة الابتكارية كما ذكرتها عينة الدراسة من المبحوثين كانت (قلة الحوافز والدعم المادي بالإضافة إلى قلة الاهتمام بالابتكار) حيث بلغت نسبتها المئوية (17.4%) ويعود السبب في ذلك حسب رأي الباحثة إلى الظروف التي تعيشها الجامعات الفلسطينية من نقص في الموارد والإمكانيات واعتمادها في المقام الأول على الدعم من جهات خارجية في القيام بمهامها الأكاديمية والتعليمية، يليها (المركزية في اتخاذ القرارات) بنسبة مئوية بلغت (15.9%) ويعود السبب في ذلك إلى قلة أو انعدام التجديد الإداري وتقليد ما هو متبع سابقاً وعدم الأخذ بالتجارب الإقليمية والدولية مما يؤثر سلباً على إعطاء الموظفين صلاحيات إدارية وتفويضهم مهمات وصلاحيات عمل يتخذون

فيها قرارات بعيداً عن المركزية والروتين، ومن ثم (الجمود والإجراءات المعقدة) وبنسبة مئوية بلغت (10.8%) وربما يعود السبب في ذلك إلى طبيعة الهرم الإداري المتبع في المؤسسات الفلسطينية وخاصة التعليمية منها في الخوف من تبني كل ما هو جديد من الناحية الإدارية ومن تفويض الصلاحيات لذوي المراكز الأدنى. أما أدنى الأسباب فكانت (قلة توفر التكنولوجيا اللازمة وعدم وجود تقييم)، حيث بلغت نسبتها المئوية (3.6%). وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى الإمكانيات المتوفرة في الجامعات الفلسطينية وذلك على الرغم من مواكبتها كل ما هو جديد في مجال التقدم التقني إلا أن الإمكانيات الاقتصادية للجامعات الفلسطينية تبقى دون المستوى المطلوب لمنافسة المؤسسات التعليمية الأخرى.

وقد ذكرت (14) استجابة أي (7.2%) عدم وجود أي معوقات من وجهة نظرهم.

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج خرجت الباحثة بعدة توصيات تتمثل في ما يلي:

1. ضرورة قيام الجامعات بتقديم الحوافز المادية والمعنوية بشكل ملموس للموظفين بشكل يتناسب مع متطلبات الإدارة وبما يؤثر على الأشخاص إيجاباً حتى يتمكن الأفراد من القيام بأمر إبداعية وابتكارية تؤدي إلى منفعة للمنظمة وأهدافها.
2. العمل على تشجيع العاملين على الاهتمام بالابتكار كطريقة مثلى لتحسين قيامهم بمهامهم على أكمل وجه دون وجود ملل أو تقصير.
3. العمل على تفويض الصلاحيات للعاملين بشكل أوسع وبما يتناسب مع متطلبات العمل وذلك لرفع مستوى الأداء ومرونته.
4. الابتعاد عن المركزية في العمل قدر الإمكان والتوجه لإدخال أمور إدارية تعمل على الحد من معوقات الجمود في العمل والتوجه نحو المرونة والسلاسة.

5. البعد عن الروتين وتجنب التعقيد في الإجراءات الإدارية والتوجه نحو إنجاز العمال والمهام الإدارية والأكاديمية بشكل أسرع وبطريقة أسهل.
6. العمل على تقليل ضغط العمل عن الموظفين وتخفيف أعبائه وذلك عن طريق إعادة توزيع المهام بصورة مناسبة وتوسيع قاعدة توزيع الصلاحيات.
7. أهمية العمل على طرح موضوع القيادة الابتكارية بشكل أوسع وأكبر وتعريف العاملين بها وتحفيزهم على القيام بإجراءاتها وذلك من خلال عقد ورش عمل ترفع من مستوى استخدام هذا الأسلوب الإداري الحديث وتقديم كل ما يساعد الطاقم الإداري في الجامعات للقيام بأعمالهم على أكمل وجه، والحصول على أفضل النتائج بأقل الأوقات والتكاليف.
8. ضرورة العمل على فتح قنوات للتواصل مع الآخرين داخل الجهاز الإداري في الجامعات وذلك من أجل الوصول إلى تعريف موحد لموضوع القيادة الابتكارية عن طريق تسهيل توحيد الأفكار حول هذا الموضوع.
9. العمل على توظيف التكنولوجيا و استخدامها الاستخدام الأمثل للوصول إلى أفضل النتائج بكفاءة وفاعلية لأن التكنولوجيا تختصر الوقت والجهد ولأنها تشكل ملامح هذا العصر.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو النور، محمود. (2010). *علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر*، مجلة كلية التربية، العدد 27، ص 103-156، مصر

أحمد، أحمد (2001). *الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة*، مكتبة المعارف الحديثة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.

أحمد، أحمد (2006). *"نحو تطوير الإدارة المدرسية - دراسات ونظريات ميدانية"*. مكتبة المعارف، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

الألوسي، صائب (2002). *تنمية التفكير الابتكاري*، دار المنهل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

البدري، طارق (2005). *الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية*، ط2، دار الفكر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

تعليب، سيد صابر (2011). *نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية*، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

جمعة، محمود حسن ونوري حيدر شاكر (2011). *تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق*

الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة

والاقتصاد The magazine of Economics & Administration السنة الرابعة

والثلاثون - العدد التسعون. 2011

جمل، محمد جهاد. و الراميتي، فواز فتح الله (2006). *المدير الالكتروني مجموعة رؤى وأفكار*

ودراسات معاصرة. دار الكتاب الجامعي. غزة، فلسطين.

جنان، عبد الحق (2005). مساهمة لتحسين فعالية اتخاذ القرارات في تخطيط المشاريع والرقابة عليها باستخدام التحليل الشبكي- دراسة حالة شركة كوسيدار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

جويلي، مها عبد الباقي (2002). دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين. المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر

الحربي، قاسم بن عائل (2007). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين. مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض، السعودية.

الحريبي، رافدة عمر (2007). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن

حريم، حسين (2003). إدارة المنظمات منظور كلي"، ط (1)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسين، علي والساعد، رشاد (2001). نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

الحقيل، سليمان (2004). "الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية"، ط4، دار المعرفة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحو، غسان (2007). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين لكفائتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد (21)، عدد(4)، ص956-1002.

الخشالي، شاكروالتميمي، إياد (2003). أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2.

الخضير، محمد حسن. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية. ط 3، دار المسيرة، عمان.
الخطيب، احمد. (2002). الحقائق الابتكارية، مؤسسات حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.

الدخيل، عبد الله بن محمد بن سعد (2000). "فعالية مجالس الأقسام في عملية اتخاذ القرارا بكليات المعلمين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

دره، عبد الباري، مروة احمد، زهير الصباغ، ياسر العدول. (2008). إدارة القوى البشرية. عمان، جامعة القدس المفتوحة،

الرجبي، محمد تيسير، (2003)، المحاسبة الإدارية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الزغلول، عماد (2004). مبادئ علم النفس التربوي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثالثة، العين، الإمارات العربية المتحدة.

الزهيري، إبراهيم عباس (2008). الإدارة المدرسية والصفية: منظومة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

سالم، فؤاد الشيخ وآخرون (1994). المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني.

السالم، مؤيد سعيد (2000). نظرية المنظمة والهيكل والتصميم". ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

السروور، ناديا (2003). مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، الطبعة الرابعة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

شرشير، صباح سليم (2005). الأنماط القيادية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية-فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

الشريفة، هيام (2004). الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي وفق رؤساء الأقسام"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع(43): 270-227

الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2000). نظرية المنظمة، ط (1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الشمري، سعد بن دبيان (2006). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

شمس الدين، عبد الله شمس الدين (2005). مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، وزارة الصناعة، الجمهورية العربية السورية، متاح في <http://almaktabah.net/vb>، تاريخ الدخول يوليو (تموز) 2011.

الشهري، سعد محمد علي (2009). الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرارات لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

صالح، فاتن علي (2009). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

صبري، هالة عبد القادر (2010) أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد

الصيرفي، محمد (2003). مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد (2005). أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد (2007). القرار الإداري ونظم دعمه"، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر.

طافش، محمود (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، ط1، عمان، الأردن.

طعمة، أمل أحمد (2006). اتخاذ القرار والسلوك القيادي، برنامج تدريبي، دار ديبونو، عمان، الأردن.

طعمة، حسين ياسين (2010). نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطويل، هاني (2006). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن.

العبادي، حامد (2004)، مشكلات التربية العملية كما يراها الطلبة المعلمون في تخصص معلم صف وعلاقتها باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس، دراسات تربوية، العلوم التربوية، المجلد (31)، العدد (2)، الصفحات (242-253).

عباس، شريف (2010). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عبد الهادي، منى (2014). **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

عبوي، زيد منير (2010). **دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع**.

العنبي، بندر بن محمد (2009). **اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين التربويين بمحافظة الطائف**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

العجارمة، موفق أحمد شحادة (2012). **الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان**. دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

العجمي، محمد حسنين عبده (2000). **الإعداد للمهنة الأكاديمية بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات المستقبل ومتطلباتها كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، مجلة كلية التربية، العدد 42، كلية التربية، جامعة المنصورة، يناير**.

العدلوني، محمد أكرم (2002). **العمل المؤسسي**. الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت.

عرار، خالد (2007). **القيادة التربوية بين الرؤية والتغيير، معهد مسار - أبحاث وتخطيط واستشارة تربوية - إسرائيل**.

عماد الدين، منى (2003). **إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير**. مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

عموم، رمضان (2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

العنزي، محمد عبد الله (2010). أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

غباين، عمر (2009). القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثناء للنشر والتوزيع.

الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. دراسة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

فرحات، فاروق (2003). أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سوريا. من 13-16 أكتوبر، ص 329

القيوتي، محمد (2000). السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.

القيوتي، محمد قاسم (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

القسوس، نبيلة بسام موسى (2004). تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

كنعان، نواف (1999). القيادة الإدارية، ط6، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كنعان، نواف (2003). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

محمد و حسني.(2010 م).علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة، فلسطين.

مرعي، كائنكان فواز (2008). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

مسعودان، أحمد (2007). الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس صطيف، 8-9/ أبريل، ص45.

المطيري، مسعيد (2006). الإدارة بين الواقع والمأمول. مجلة المعرفة، العدد 210، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.

المنصور، كاسر نصر (2000). نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرائق كمية)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مهنا، إبراهيم عفيف (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

موسى، شهرزاد محمد شهاب (2010). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

نجم، نجم (2003). إدارة الابتكار. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم العالي، 2016.

ياغي، محمد عبد الفتاح (2002). **إتخاذ القرار التنظيمية، ط3، ياسين للخدمات الطلابية**
والمكتبية، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية

Becker, Christian & Palmer, Sandrs. (2009). **The Effects on Culture on Managers Decision Making – A Case Study of Mexico and Germany**".Unpublished Thesis, Lulea University of Technology.

Bennis, S. (1996). **Needs assessment: An analysis of approaches for assessing the needs for faculty development program at city tech, city university of New York (New York city technical college)**.
Dissertation abstract international, vol.57, no.2, p.603.

Bratton, J., Grint, K., and Nelson, D. L. (2005). **Organizational Leadership**. United States: Library of Congress Publishing.

Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004). **Organizational Behavior An Introductory Text**. England: Prentice Hall

FEMA's Independent Study Program,(2010)." **Decision Making and Problem Solving** ", South Seton Avenue.

Ishaak, N.A (2005) **Positive Affect as Factor in Organizational Behavior Through Superior –Subordinate Relationship in the Workplace**.
Research and Practice in Human Resource Management,Vol.13, (2):
16: 30.

Kaplan, R.S. And Norton, D.P, (2000). **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment.** Harvard Business School Printing.

Northouse,P.G,(2001),**Leadership Theory And Practice**, Thousand Oaks, CA: sage publications,inc

Reid, C., Thomason, J. & Wallace, S., (2003), **Impact of Information on Corporate Decision Making:** The UK Banking Sector Library Management, vol.24, no.2

Robbins, S. P, (2003), **Organizational Behavior.** New Jersey: Pearson Education International.

Russel-Jones, Neil (2000). " **The Decision –Making Pocketbook**". British Management Pocketbooks.Ltd.

Sammons, Christopher (1997). *Being professional in schools and universities: limits, purposes and possibilities for development.* **British Education Journal**, vol 23, No, p.p.:515-574

Sarkute, L. (2010). **Factors & Models of Decision- Making: Analysis of Governments in Lithuania** ". Unpublished Dissertation, Kaunas University of Technology.

Simon,J.L (2000)." **Developing Decision –Making Skills for Business** ".M. New York, E. Sharpe,Inc.

Soemartono, T. (2014). **Reconstruction of Education Policy in Jembrana Bali, Best Practices of Creative and Innovative Leadership Using Soft Systems Methodology based Action Research.** *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 269–282. doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.435

Supattra, Boonmak (2007). " **The Influence of Management Information System and Information Technology on Management Performance** ". 7th Global Conference on Business and Economics.

Yukl, G. (2006). **Leadership In Organizations**, 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

الملاحق

ملحق (1): أسماء المحكمين

الجامعة	الإسم	الرقم
جامعة النجاح الوطنية	أ.د. عبد محمد عساف	1
جامعة النجاح الوطنية	د. أشرف الصايغ	2
جامعة النجاح الوطنية	د.محمود رمضان	3
جامعة النجاح الوطنية	د. سهيل صالحه	4
جامعة النجاح الوطنية	د. معروف الشايب	5
جامعة النجاح الوطنية	د. سائدة عفونة	6
جامعة النجاح الوطنية	د.فايز محاميد	7
الجامعة العربية الأمريكية	د.عماد عمر أبو الرب	8
الجامعة العربية الأمريكية	د.جواد محمد عبادي	9
الجامعة العربية الأمريكية	د.مروان أبو الرب	10
جامعة القدس المفتوحة	د.حسني عوض	11
جامعة القدس المفتوحة	د.مجدي الزامل	12
جامعة القدس المفتوحة	د. زياد بركات	13
جامعة القدس	د. محسن عدس	14
جامعة بيت لحم	د. معين جبر	15
جامعة بيت لحم	د. ماري زيدان	16
جامعة بيت لحم	د. مازن قطاطو	17

ملحق (2): الاستبانة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

إستبانة

تحية طيبة وبعد،

سوف تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها " درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظرهم " ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب النظري، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم وتعبئة الاستبانة المرفقة، علماً بأن البيانات الواردة لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

سماح حسن جبريني

أ.د. عبد عساف د. أشرف الصايغ

أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (√) في المربع المناسب:

- 1- النوع الإجتماعي: () ذكر () أنثى
- 2- المؤهل العلمي: () ماجستير () دكتوراه
- 3- سنوات الخبرة الإدارية: () أقل من 5 سنوات () من 5- أقل من 10 () 10 سنوات فأكثر
- 4- الكلية: () علمية () إنسانية
- 5- المسمى الوظيفي: () عميد كلية () رئيس قسم

ثانياً: القيادة الابتكارية

يُرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً:

درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	الفقرة	
					المجال الأول: تعامل الإدارة مع العاملين	
					1. أشجع العاملين على القيام بأداء مهامهم بأسلوب متجدد.	
					2. أهتم بأفكار العاملين الابتكارية.	
					3. أوجه العاملين بحيث يبتعدوا عن تقليد الآخرين.	
					4. أشجع العاملين في طرح أفكارهم لحل المشكلات التي تواجه الجامعة.	
					5. أشجع العاملين على التخطيط لمواجهة المشكلات التي يتوقع حدوثه.	
					6. أقوم بإشعار العاملين بالثقة الكبيرة في قدراتهم.	
					7. أقلل الرقابة المباشرة على العاملين أثناء أدائهم لعملهم.	
					8. أقدم حوافز مادية للعاملين ذوي القدرات الابتكارية.	
					9. أقدم حوافز معنوية للعاملين ذوي القدرات الابتكارية.	
					10. أتتيح الفرصة للعاملين في تطوير إجراءات وأنظمة الجامعة.	
					11. أرحب بأفكار العاملين ويتم تبنيها في العمل.	
					المجال الثاني: بيئة العمل	
					12. يشارك العاملون وادارة الجامعة في صياغة رؤية واضحة.	

درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	الفقرة	
					يشارك العاملون في تحديد أهداف الجامعة.	13.
					امكن العاملين من تحديد أساليب العمل مع إدارة الجامعة.	14.
					احرص على ان يركز العاملون في أداء عملهم على العمل الجماعي.	15.
					أشجع على التنافس بين العاملين كأحد أسباب تطور القيادة الابتكارية.	16.
					أشجع العلاقات الإنسانية بين إدارة الجامعة والعاملين مما يشجع العملية الابتكاري.	17.
					اعمل على إيجاد جو من المرح والتسلية بين العاملين لتوفير مناخ مشجع للإبداع.	18.
					أوفر للعاملين نظام لتقييم الرؤساء.	19.
					اربط حوافز العاملين بتقييم أدائهم.	20.
					ادعم جهود العاملين في أداء المهمة.	21.
					أفوض المهمة بالكامل للعاملين في الجامعة.	22.
					المجال الثالث: السلوك الابتكاري	
					أقدم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل.	23.
					اهتم بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.	24.
					امتلك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وتحمل مسؤولياتها.	25.
					اهتم بتشجيع الآخرين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل.	26.
					أقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل.	27.

درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	الفقرة	
					28. اعبر عن المقترحات والأفكار الجديدة بثقة.	
					29. أتيح المجال للحصول على المعلومات اللازمة بسرعة.	
					30. توفر الإدارة للعاملين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار.	
					31. تستخدم الاتصالات غير الرسمية بجانب الاتصالات الرسمية.	
					32. أفض الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات أثناء العمل.	
					33. تشجع الإدارة المبادرات الفردية والأفكار الابتكارية لدى العاملين.	
					34. امتلك الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	

ثالثا: اتخاذ القرارات

درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	الفقرة	
					1. أشجع أفراد المجموعة على اتخاذ القرار لكي احافظ على علاقتي الجيدة معهم.	
					2. اترك اتخاذ القرار بالكامل للعاملين.	
					3. اتخذ القرار القابل للتطبيق والمقبول من العاملين .	
					4. أشارك أعضاء المجموعة باتخاذ القرار بشكل فعال.	
					5. اتخذ القرار دون الاهتمام بما يقوله أفراد المجموعة.	

درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	الفقرة	
					6. أفوض الصلاحيات اللازمة للمستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات الروتينية .	
					7. أقوم بصياغة الأهداف بطريقة جماعية لتحقيق أهداف الجامعة.	
					8. اختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ القرارات.	
					9. يقترح مجلس الكلية/القسم تطوير الخطط والمناهج الدراسية.	
					10. يساهم مجلس الكلية/القسم في حل المشكلات التعليمية الخاصة بالطلبة.	
					11. يبحث مجلس الكلية/القسم تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية.	
					12. يحدد مجلس الكلية/القسم حاجات القسم/الكلية من الكتب والدوريات ليتم تأمينها في مكتبة الجامعة.	
					13. يقترح مجلس الكلية/القسم استخدام وسائل وأساليب حديثة في تقويم الطلبة.	
					14. يدرس مجلس الكلية/القسم مشروعات البحوث العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.	
					15. المجال الثاني: المهام الإدارية	
					16. اخذ بتوصية مجلس الكلية/القسم بتعيين أعضاء الهيئة التدريسية الجدد.	
					17. يرشح مجلس الكلية/القسم أعضاء الهيئة التدريسية لحضور الندوات والمؤتمرات العلمية.	
					18. اخذ بتوصية مجلس الكلية/القسم تفريغ المعيدين والمحاضرين لإكمال دراستهم.	

درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	الفقرة	
					19. اخذ بتوصية مجلس الكلية/القسم ترقيّة أعضاء الهيئة التدريسية.	
					20. ادرس مع مجلس الكلية/القسم طالبات الإجازة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.	
					21. اوزع مع مجلس الكلية/القسم المحاضرات والأعمال التدريسية على أعضاء الهيئة التدريسية.	
					22. اوزع مع مجلس الكلية/القسم أعمال الاختبارات الخاصة بالقسم على أعضاء الهيئة التدريسية.	
					23. ناقش مع مجلس الكلية/القسم بعض القضايا الإدارية الخاصة بالطلبة.	
					24. احدد مع المجلس حاجات الكلية/القسم من أعضاء الهيئة التدريسية.	
					25. المجال الثالث: ممارسة عملية اتخاذ القرارات	
					26. أضع جدول أعمال لكل جلسة من جلسات مجلس الكلية/القسم.	
					27. ابلغ أعضاء مجلس الكلية/القسم بجدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت كافٍ.	
					28. أراعي تناسب موضوعات جدول الأعمال مع الوقت المخصص لاجتماع مجلس الكلية/القسم.	
					29. أوفر لأعضاء المجلس الكلية/القسم المعلومات اللازمة عن كل موضوع يُعرض عليهم.	

درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	الفقرة	
					30. اخذ رأي أعضاء مجلس الكلية/القسم في تحديد الموعد المناسب لعقد الاجتماعات.	
					31. اعمل على رضا أعضاء مجلس الكلية/القسم عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات.	
					32. أشجع على اتخاذ قرارات مجلس الكلية/القسم عن طريق التصويت بالأغلبية.	
					33. أتيح فرص متكافئة لأعضاء مجلس الكلية/القسم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم تجاه التوصيات التي يتخذها مجلس الكلية/القسم.	
					34. أركز الحوار والنقاش أثناء اجتماع مجلس الكلية/القسم على الموضوعات المحددة في جدول الأعمال.	
					35. أناقش مختلف جوانب الموضوعات المطروحة على مجلس الكلية/القسم قبل اتخاذ قرارات بشأنها.	
					36. اطلب إعداد محضرًا بما يتخذ في اجتماع مجلس الكلية/القسم من قرارات وتوصيات وإقراره.	
					37. اعرض محاضر جلسات مجلس الكلية/القسم على عميد الكلية/النائب الأكاديمي لإبداء توجيهاته وعرضها على مجلس الكلية.	

ما هي معوقات القيادة الابتكارية حسب وجهة نظرکم؟

-1

-2

-3

ملحق (3) كتاب تسهيل المهمة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2015/6/18

لمين بهمه الأهمر

تحية طيبة وبعد ،

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة/ سماح حسن جبريني، رقم تسجيل 11155350،
تخصص ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

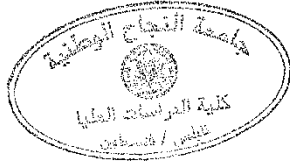
تهديكم عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية أحر تحياتها. وتود إعلامكم بأن الطالبة / سماح حسن جبريني، رقم تسجيل 11155350، تخصص ماجستير الإدارة التربوية، في كلية الدراسات العليا، بصدد إعداد الأطروحة الخاصة بها بعنوان:
(درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر نظريهم)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في توزيع استبانته على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعتكم لجمع معلومات تتعلق في الأطروحة، لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا
أ.د. خليل عودة



فلسطين، نابلس، ص.ب 70707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) 972* فاكسيل: (09) 2342907 (972)
3200 (5) Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (تعامل الإدارة مع العاملين) مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	1	أشجع العاملين على القيام بأداء مهامهم بأسلوب متجدد	4.46	0.68	كبيرة جداً
2	2	أهتم بأفكار العاملين الابتكارية	4.42	0.66	كبيرة جداً
3	6	أقوم بإشعار العاملين بالثقة الكبيرة في قدراتهم	4.37	0.65	كبيرة جداً
4	4	أشجع العاملين في طرح أفكارهم لحل المشكلات التي تواجه الجامعة	4.34	0.65	كبيرة جداً
5	5	أشجع العاملين على التخطيط لمواجهة المشكلات التي يتوقع حدوثها	4.29	0.69	كبيرة جداً
6	11	أرحب بأفكار العاملين ويتم تبنيها في العمل	4.21	0.71	كبيرة جداً
7	9	أقدم حوافز معنوية للعاملين ذوي القدرات الابتكارية	4.17	0.80	كبيرة
8	3	أوجه العاملين بحيث يبتعدوا عن تقليد الآخرين	4.15	0.75	كبيرة
9	10	أتيح الفرصة للعاملين في تطوير إجراءات وأنظمة الجامعة	4.04	0.89	كبيرة
10	7	أقلل الرقابة المباشرة على العاملين أثناء أدائهم لعملهم	3.96	0.89	كبيرة
11	8	أقدم حوافز مادية للعاملين ذوي القدرات الابتكارية	3.24	1.32	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال	4.15	0.48	كبيرة

ملحق (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (بيئة العمل) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
12	17	أشجع العلاقات الإنسانية بين إدارة الجامعة والعاملين مما يشجع العملية الابتكارية	4.20	0.77	كبيرة
13	21	أدعم جهود العاملين في أداء المهمة	4.18	0.70	كبيرة
14	18	أعمل على إيجاد جو من المرح والتسلية بين العاملين لتوفير مناخ مشجع للإبداع	4.12	0.84	كبيرة
15	16	أشجع على التنافس بين العاملين كأحد أسباب تطور القيادة الابتكارية	4.06	0.70	كبيرة
16	15	أحرص على أن يركز العاملون في أداء عملهم على العمل الجماعي	4.01	0.79	كبيرة
17	22	أفوض المهمة بالكامل للعاملين في الجامعة	3.79	1.01	كبيرة
18	12	يتشارك العاملون وإدارة الجامعة في صياغة رؤية واضحة	3.76	0.96	كبيرة
19	20	أربط حوافز العاملين بتقييم أدائهم	3.74	1.01	كبيرة
20	19	أوفر للعاملين مناخ لتقييم الرؤساء	3.71	1.09	كبيرة
21	14	أمكن العاملين من تحديد أساليب العمل مع إدارة الجامعة	3.66	0.95	كبيرة
22	13	يشارك العاملون في تحديد أهداف الجامعة	3.57	1.08	كبيرة
		الدرجة الكلية للمجال	3.89	0.59	كبيرة

ملحق (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (السلوك الإبتكاري) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
23	28	أعبر عن الاقتراحات والأفكار الجديدة بثقة	4.34	0.63	كبيرة جداً
24	25	أمتلك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وتحمل مسؤولياتها	4.32	0.63	كبيرة جداً
25	34	أمتلك الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	4.32	0.64	كبيرة جداً
26	24	أهتم بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل	4.31	0.66	كبيرة جداً
27	26	أهتم بتشجيع الآخرين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل	4.28	0.66	كبيرة جداً
28	27	أقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل	4.27	0.73	كبيرة جداً
29	23	أقدم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل	4.25	0.69	كبيرة جداً
30	29	أتيح المجال للحصول على المعلومات اللازمة بسرعة	4.17	0.70	كبيرة
31	33	تشجع الإدارة المبادرات الفردية والأفكار الإبتكارية لدى العاملين	3.99	0.83	كبيرة
32	30	توفر الإدارة للعاملين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار	3.97	0.83	كبيرة
33	32	أفوض الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات أثناء العمل	3.92	0.82	كبيرة
34	31	تستخدم الاتصالات غير الرسمية بجانب الاتصالات الرسمية	3.92	0.79	كبيرة
		الدرجة الكلية للمجال	4.17	0.47	كبيرة

ملحق (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (اتخاذ القرار) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
35	44	يساهم مجلس الكلية/ القسم في حل المشكلات التعليمية الخاصة بالطلبة	4.30	0.69	كبيرة جداً
36	41	أقوم بصياغة الأهداف بطريقة جماعية لتحقيق أهداف الجامعة	4.28	0.65	كبيرة جداً
37	43	يقترح مجلس الكلية/ القسم تطوير الخطط والمناهج الدراسية	4.27	0.69	كبيرة جداً
38	35	أشجع أفراد المجموعة على اتخاذ القرار لكي أحافظ على علاقتي الجيدة معهم	4.27	0.76	كبيرة جداً
39	38	أشارك أعضاء المجموعة باتخاذ القرار بشكل فعال	4.25	0.61	كبيرة جداً
40	45	يبحث مجلس الكلية/ القسم تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية	4.22	0.75	كبيرة جداً
41	47	يقترح مجلس الكلية/ القسم استخدام وسائل وأساليب حديثة في تقويم الطلبة	4.19	0.76	كبيرة
42	46	يحدد مجلس الكلية/ القسم حاجات الكلية/ القسم من الكتب والدوريات ليتم تأمينها في مكتبة الجامعة	4.17	0.78	كبيرة
43	37	أأخذ القرار القابل للتطبيق والمقبول من العاملين	4.13	0.68	كبيرة

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
44	42	أختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ القرار	3.99	0.81	كبيرة
45	48	يدرس مجلس الكلية/ القسم مشروعات البحوث العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية	3.99	0.95	كبيرة
46	40	أفوض الصلاحيات اللازمة للمستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات الروتينية	3.79	0.92	كبيرة
47	36	أترك اتخاذ القرار بالكامل للعاملين	3.53	1.02	كبيرة
48	39	أخذ القرار دون الاهتمام بما يقوله أفراد المجموعة	2.99	1.38	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال	4.03	0.45	كبيرة

ملحق (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (المهام الإدارية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
49	49	أخذ بتوصية مجلس الكلية/ القسم بتعيين أعضاء الهيئة التدريسية الجدد	4.30	0.73	كبيرة جداً
50	51	أخذ بتوصية مجلس الكلية/ القسم تفريغ المعيدين والمحاضرين لإكمال دراستهم	4.27	0.65	كبيرة جداً
51	57	أحدد مع المجلس حاجات الكلية / القسم من أعضاء الهيئة التدريسية	4.24	0.73	كبيرة جداً
52	50	يرشح مجلس الكلية / القسم أعضاء الهيئة التدريسية لحضور الندوات والمؤتمرات العلمية	4.24	0.75	كبيرة جداً
53	54	أوزع مع مجلس الكلية / القسم المحاضرات والأعمال التدريسية على أعضاء الهيئة التدريسية	4.20	0.66	كبيرة
54	56	أناقش مع مجلس الكلية / القسم بعض القضايا الإدارية الخاصة بالطلبة	4.19	0.71	كبيرة
55	52	أخذ بتوصية مجلس الكلية/ القسم ترقيّة أعضاء الهيئة التدريسية	4.17	0.74	كبيرة
56	55	أوزع مع مجلس الكلية / القسم الاختبارات الخاصة بالقسم على أعضاء الهيئة التدريسية	4.15	0.73	كبيرة
57	53	أدرس مع مجلس الكلية / القسم طلبات الإجازة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية	4.14	0.74	كبيرة
		الدرجة الكلية للمجال	4.21	0.50	كبيرة جداً

ملحق (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث لدرجة اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (ممارسة عملية اتخاذ القرارات) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
58	69	أعرض محاضر جلسات مجلس الكلية/ القسم على عميد الكلية / القسم قبل اتخاذ قرارات بشأنها.	4.45	0.64	كبيرة جداً
59	67	أناقش مختلف جوانب الموضوعات المطروحة على مجلس الكلية/ القسم قبل اتخاذ قرارات بشأنها	4.40	0.59	كبيرة جداً
60	68	أطلب إعداد محضراً بما يتخذ في اجتماع مجلس الكلية/ القسم من قرارات وتوصيات وإقراره	4.40	0.68	كبيرة جداً
61	61	أوفر لأعضاء المجلس الكلية/ القسم المعلومات اللازمة عن كل موضوع يعرض عليهم	4.36	0.68	كبيرة جداً
62	60	أراعي تناسب موضوعات جدول الأعمال مع الوقت المخصص لاجتماع مجلس الكلية/ القسم	4.35	0.65	كبيرة جداً
63	59	أبلغ أعضاء مجلس الكلية/ القسم بجدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت قصير	4.32	0.69	كبيرة جداً
64	58	أضع جدول أعمال لكل جلسة من جلسات مجلس الكلية/ القسم	4.32	0.67	كبيرة جداً
65	65	أتيح فرص متكافئة لأعضاء مجلس الكلية/ القسم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم تجاه التوصيات التي يتخذها مجلس الكلية/ القسم	4.32	0.67	كبيرة جداً

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
66	66	أركز الحوار والنقاش أثناء اجتماع مجلس الكلية / القسم على الموضوعات المحددة في جدول الأعمال	4.31	0.67	كبيرة جداً
67	62	أخذ رأي أعضاء مجلس الكلية / القسم في تحديد الموعد المناسب لعقد الاجتماعات	4.29	0.73	كبيرة جداً
68	64	أشجع على اتخاذ قرارات مجلس الكلية / القسم عن طريق التصويت بالأغلبية	4.27	0.69	كبيرة جداً
69	63	أعمل على رضا أعضاء مجلس الكلية / القسم عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرار	4.17	0.67	كبيرة
		الدرجة الكلية للمجال	4.33	0.48	كبيرة جداً

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**The Degree Of Practice of Innovative Leadership
By Educational Leaders and its Relationship To
Effective of Decision-Taking From The
Perspective of Academics Deans And Heads of
Departments In Palestinian Universities**

**By
Samah Hasan Ali Jibrini**

**Supervised By
Prof. Abed Mohamed Assaf
Dr. Ashraf Al- Sayegh**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Educational Administration, Faculty of
Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.**

2016

The Degree Of Practice of Innovative Leadership By Educational Leaders and its Relationship To Effective of Decision-Taking From The Perspective of Academics Deans And Heads of Departments In Palestinian Universities

By

Samah Hasan Ali Jibrini

Supervised By

Prof. Abed Mohamed Assaf

Dr. Ashraf Al- Sayegh

Abstract

This study aims at identifying the degree of practice of innovative leadership by educational leaders and its relationship to effective of decision-taking from the Perspective of academics deans and heads of departments In Palestinian universities

Also, it aims at identifying some study variables like (gender, academic qualification, years of experience, faculty and position).

For achieving the study purpose, a questionnaire consists of 69 items distributed into two parts; innovative leadership and effective of decision-taking, which have six domains (the administrative relationship with workers, work context, innovative behavior, procedures of decision - taking, administrative tasks and decision- taking practicing) has been developed, distributed among 342 individuals who have been chosen randomly, gathered, codified, entered the computer and statically processed by using the Statistical Package of the Social Science (SPSS). Also, the study tool has been measured for reliability and credibility.

The study results showed the following results:

1. A high response on the practice of innovative leadership and on its three domains (the administrative relationship with workers, work context, innovative behavior).
2. A high response on the effective of decision-taking and on the domain of (procedures of decision - taking) and a very high degree on the domains of (administrative tasks and decision- taking practicing).
3. A strong positive relationship at ($\alpha=0.05$) level between innovative leadership by educational leaders and its relationship to effective of decision-taking.
4. No significant differences at ($\alpha=0.05$) level among the responses means about practice of innovative leadership by educational leaders and its relationship to effective of decision-taking from the Perspective of academics deans and heads of departments In Palestinian universities due to the variable of sex on the total degree. Whereas, significant differences at ($\alpha=0.05$) level have been shown on the innovative behavior and decision- taking practicing in favor of male.
5. No significant differences at ($\alpha=0.05$) level among the responses means about practice of innovative leadership by educational leaders and its relationship to effective of decision-taking from the Perspective of academics deans and heads of departments In Palestinian universities due to the variable of academic qualification on the total degree and the three domains of innovative leadership Whereas, significant differences

at ($\alpha=0.05$) level have been shown on effective of decision-taking in decision- taking practicing favor of Ph.D Holders.

6. Significant differences at ($\alpha=0.05$) level among the responses means about practice of innovative leadership by educational leaders and its relationship to effective of decision-taking from the Perspective of academics deans and heads of departments In Palestinian universities due to the variable of years of experience on the decision-making in (work context and the administrative relationship with workers in favor of (5 and less than 10 years) whereas, no significant differences have been shown on the effective of decision-taking in on the total degree and the three domains.
7. Significant differences at ($\alpha=0.05$) level among the responses means about practice of innovative leadership by educational leaders and its relationship to effective of decision-taking from the Perspective of academics deans and heads of departments In Palestinian universities due to the variable of years of experience on the decision-taking in (work context and the administrative relationship with workers in favor of humane faculty,whereas, no significant differences have been shown on the effective of decision-taking in on the total degree and the three domains of (administrative tasks and decision- taking practicing). On the other hand, significant differences at ($\alpha=0.05$) level have been shown on the domain of (procedures of decision – taking) in favor of humane faculty.

8. Significant differences at ($\alpha=0.05$) level among the responses means about practice of innovative leadership by educational leaders and its relationship to effective of decision-taking from the Perspective of academics deans and heads of departments In Palestinian universities due to the variable of position.
9. The most important obstacles which encounter the innovative leadership were lack of motives and financial support, lack of awareness for innovative leadership, rigidity in work, centralization in decision- taking, lack of technology and evaluation.

According to the study results, several recommendations have been suggested, included the importance of practicing innovative leadership, decreasing the level of centralization, increasing the levels of authorization, encouraging the workers of innovation, decreasing pressure levels among workers and enhancing the levels of communications between the administration and the workers.

The Degree Of Practice of Innovative Leadership By Educational Leaders and its Relationship To Effective Of Decision-Taking From The Perspective Of Academics Deans And Heads Of Department's In Palestinian Universities