



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية التربية للعلوم الانسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية
الدراسات العليا - الماجستير

القيادة الخادمة و علاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى

مدراء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء

رسالة مقدّمة إلى

مجلس كلية التربية للعلوم الانسانية في جامعة كربلاء وهي جزء من
متطلبات نيل شهادة الماجستير تربوية في تخصص علم النفس التربوي

من الطالبة

الاء علي شاكر الخفاجي

بإشراف

الاستاذ الدكتورة

رجاء ياسين عبد الله

بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ○ فَاعْفُ عَنْهُمْ ○ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ
وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ○ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ○
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) صدق الله العلي العظيم . آل عمران
: ايه (١٥٩) .

بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي
خُلُقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ
فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ) صدق الله العلي العظيم . آل عمران: ايه
(١٩١) .

بسم الله الرحمن الرحيم
إقرار المشرف

اشهد ان هذه الرسالة الموسومة بـ " القيادة الخادمة و علاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في كربلاء " ، و المقدمة من طالبة الماجستير (الاء علي شاكر درويش)، قد تمت تحت اشرافي في كلية التربية للعلوم الانسانية جامعة كربلاء و هي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير آداب في التربية تخصص (علم النفس التربوي) .

توقيع المشرف
الأستاذة الدكتورة
رجاء ياسين عبد الله
2021/ /

بناءً على التوصيات الممنوحة لي ارشح هذه الرسالة للمناقشة

توقيع :
رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية
الأستاذة الدكتورة
اوراس هاشم الجبوري
2021 / /

بسم الله الرحمن الرحيم

إقرار المقوم اللغوي

أشهد اني قرأت الرسالة الموسومة " القيادة الخادمة و علاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء " ، و المقدمة من طالبة الماجستير (الاء علي شاكر درويش) ، الى كلية التربية للعلوم الانسانية جامعة كربلاء و هي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير آداب في تربية (علم النفس التربوي) ، وقد وجدتها صالحة من الناحية اللغوية.

التوقيع:

الاسم: م. م. نعمان جرو علي

2021 / /

بسم الله الرحمن الرحيم
إقرار المقوم العلمي الاول

أشهد اني قرأت الرسالة الموسومة " القيادة الخادمة و علاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء " ، و المقدمة من طالبة الماجستير (الاء علي شاكر درويش) ، الى كلية التربية للعلوم الانسانية جامعة كربلاء ، و هي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير آداب في تربية (علم النفس التربوي) ، وقد جدتها صالحة من الناحية العلمية .

التوقيع :

الاسم : أ. د. فاضل محسن يوسف

2021 / /

إقرار المقوم العلمي الثاني

أشهد اني قرأت الرسالة الموسومة " القيادة الخادمة و علاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء " ، و المقدمة من طالبة الماجستير (الاء علي شاكر درويش) ، الى كلية التربية للعلوم الانسانية جامعة كربلاء ، و هي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير آداب في التربية (علم النفس التربوي) ، وقد وجدتها صالحة من الناحية العلمية .

التوقيع :

الاسم : أ.م. د. علي عباس علي اليوسفي

2021 / /

بسم الله الرحمن الرحيم

إقرار أعضاء لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة أننا اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ)
القيادة الخادمة و علاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في
محافظة كربلاء) ، و قد ناقشنا الطالبة (الاء علي شاكر درويش) في محتوياتها ،
و فيما له علاقة بها ، و وجدنا أنها جديرة بالقبول لنيل درجة ماجستير آداب في
التربية (علم النفس التربوي) و بتقدير (امتياز) .

اللقب : الاستاذ الدكتور
الاسم : محمد كاظم الجيزاني
التاريخ : 2021 / 12 / 20
عضواً

اللقب : الاستاذ الدكتور
الاسم : عبد الحسين ارزوقي
التاريخ : 2021 / 12 / 20
عضواً

اللقب : الاستاذ الدكتور
الاسم : احمد عبد الحسين عطية
التاريخ : 2021 / 12 / 20
رئيساً

اللقب : الاستاذة الدكتورة
الاسم : رجاء ياسين عبد الله
التاريخ : 2021 / 12 / 20
عضواً و مشرفاً

صدقت الرسالة من مجلس كلية التربية للعلوم الانسانية في جامعة كربلاء بتاريخ / / 2021

التوقيع :

الاسم : أ. د .حسن حبيب عزز الكريطي
عميد كلية التربية للعلوم الانسانية/وكالة

2021 / /

الاهـداء

الى الذي سالتـه فأجابني بحسن التدبير و هـداني لما انا فيه فأسألـه القبول و التوفيق

◆◆◆ العـظيم الاعـظم الله تعالى ◆◆◆

من دنا فتدلى فكان قاب قوسين أو أدنى سيد العالمين

◆◆◆ المصطفى محمد الصادق الامين ◆◆◆

اعلام الهدى و سفن النجاة و ابواب المغفرة و الرجاء

◆◆◆ الائمة الميامين هداة الدين الحنيف ◆◆◆

من كان رضى الله من رضاهم و برهم أحب الأعمال اليه قره عيني

◆◆◆ أبـي و أمـي ◆◆◆

من كانوا سندا في السراء و الضراء

◆◆◆ أخوتي و أخواتي ◆◆◆

من وعد و صدق الوعد و قد وفى تلك

◆◆◆ الارواح الحاضرة الغائبة ◆ مودة و اعتزازاً ◆◆◆

كل من علمني حرفا و أنار طريقي للعلم و الخير اهـدي ثمرة جهدي المتواضع

◆◆◆ اساتذتي الافاضل ◆ الباحثين الاعزاء ◆◆◆



الاء

شكر و امتنان

الحمد لله الأول قبل الإنشاء و الإحياء ، و الآخر بعد فناء الأشياء ، و صلى الله على محمد وآل بيت محمد الاتقياء الابرار، أتوجه إلى الله تعالى شكراً لما منحه لي من توفيق و فضل و رعاية إلهية خاصة في إتمام هذا الجهد المتواضع سائلة المولى تعالى (ﷺ) إن يتقبل مني هذا العمل .

يطيب لي ان أتوجه شكراً و أمتاناً و عرفاناً الى أستاذتي الدكتورة رجاء ياسين عبد الله على تفضلها بالإشراف على هذه الرسالة و لما قدمته من متابعة علمية ، و توجيهات ، و آراء سديدة أسهمت في إنجاز هذه الرسالة ، فجزاها الله خير الجزاء و اسأل الله الحفظ و التوفيق لها .

كما يسرني أن أتقدم بالشكر و التقدير إلى رئاسة و اساتيد قسم العلوم التربوية و النفسية في جامعة كربلاء، و يسعدني إن أتقدم بوافر شكري وتقديري الى السادة اعضاء لجنة السمنار في قسم العلوم التربوية و النفسية جامعة كربلاء و الى السادة المحكمين و السيدين المقومين لما قدموه لي من آراء و توجيهات علمية أفادتني كثيرا في إجراءات بحثي، كما اخص بالشكر و التقدير الدكتور **حسين زغير محسن الطائي** من مديرية تربية ذي قار لما قدمه لي من توجيهات و ملاحظات و آراء ساعدتني على إثراء خبراتي العلمية ، كما أتقدم بالشكر و الامتنان إلى الدكتور **الفاضل علي حسين الحميري** معاون مديرية تربية كربلاء ، و أتقدم بالشكر و العرفان إلى الاساتذة مدراء مدارس محافظة كربلاء لتعاونهم في انجاز متطلبات البحث ، كما اقدم شكري و اعتزازي لزميلي (**حسين جابر علي**) على مساعدته الكبيرة في حل المشاكل التي واجهتني في رسالتي و توضيحها لي بكل صبر و تقاني ، و اخص بشكري و تقديري لصديقتي و اختي **اسراء علي ابو شنه** لتعاونها معي و مساعدتها لي، كما اقدم شكري و تقديري الى كل من أعانني أو فكر في مساعدتي في إعداد هذه الرسالة ...



.. و الله ولي التوفيق ..

الباحثة



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية التربية للعلوم الانسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية
الدراسات العليا - الماجستير

القيادة الخادمة و علاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى

مدراء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء

رسالة مقدّمة إلى

مجلس كلية التربية للعلوم الانسانية في جامعة كربلاء وهي جزء من
متطلبات نيل شهادة الماجستير تربية في تخصص علم النفس التربوي

من الطالبة

الاء علي شاكر الخفاجي

بإشراف

الاستاذة الدكتورة

رجاء ياسين عبد الله

1442

2021هـ

المستخلص

يتناول البحث الحالي القيادة الخادمة (Servant leadership) و التفكير الاستراتيجي (Strategic thinking) اللذان يعدان من المتغيرات المتداخلة بين المواضيع التربوية و النفسية , و يمكن القول ان القيادة الخادمة بوصفها متغيراً ادارياً تربوياً بما تشتمل عليه من خصائص و صفات شخصية و اجتماعية و التفكير الاستراتيجي بوصفه عملية عقلية عليا التي لا بد من التعرف عليه و الاهتمام به و لاسيما لدى افراد البحث الحالي اذ تعد شريحه مهمة في المجتمع و تمثل اساساً في عملية التأثير في الاخرين و منتسبي المدرسة بشكل عام و تشكل عنصراً فعالاً لنجاح المدرسة و تحقيق اهدافها و تطلعاتها المستقبلية و كذلك تساهم في رفاهية المجتمع و تقدمه بين دول العالم , و من هنا جاء البحث الحالي ليهدف الى التعرف على :-

- ◆ القيادة الخادمة لدى مدرء المدارس الحكومية .
- ◆ التفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية .
- ◆ دلالة الفروق في القيادة الخادمة لدى مدرء المدارس تبعاً لمتغيرات الجنس (مدير - مديرة)(سنوات الخدمة- نوع المدرسة) .
- ◆ دلالة الفروق في التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات (الجنس) (مدير - مديرة)(سنوات الخدمة- نوع المدرسة) .
- ◆ العلاقة بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية.
- ◆ الفروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغير الجنس (مدير - مديرة)(سنوات الخدمة - نوع المدرسة) .

و تحقيقاً لأهداف البحث قامت الباحثة ببناء مقياس القيادة الخادمة على وفق أنموذج (سبيرز,2010, Spears) , و تبني مقياس التفكير الاستراتيجي للـ(الزبيدي, 2016) , و استخراج (الصدق الظاهري و صدق البناء) , و تم التحقق من الثبات بالنسبة لمقياس القيادة الخادمة بطريقة اعادة الاختبار بلغ (0.88) و الفا كرونباخ (0.91) و التفكير الاستراتيجي (0.85) و الفا(0.89) , و بعدها تم تطبيق الاداتين

على عينة البحث البالغة (175) مديراً و مديرة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من المدارس الثانوية الحكومية لمحافظة كربلاء و للعام الدراسي (-2021 2020) و تم استخراج القوة التمييزية لكل اداة بما يتلاءم معها , وقد أصبح عدد الفقرات بصيغته النهائية بالنسبة لمقياس القيادة الخادمة(31) فقرة, اما مقياس التفكير الاستراتيجي (31) فقرة, وبعد التأكد من صلاحية اداتي البحث في ضوء مؤشرات الصدق و الثبات, و تطبيق اداتين على عينة البحث و من ثم القيام بجمع البيانات ومعالجتها احصائياً جميعها بالحقيبة الإحصائية (SPSS) توصل البحث الحالي إلى النتائج الآتية:-

- ١) يمتلك مديرو المدارس الثانوية قيادة الخادمة .
 - ٢) يمتلك مديرو المدارس الثانوية تفكير استراتيجياً .
 - ٣) لا توجد فروقاً دالة احصائية في القيادة الخادمة تبعاً لمتغير (الجنس - الخدمة - نوع المدرسة) .
 - ٤) لا توجد فروقاً ذات دالة احصائية في التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغير (الجنس - الخدمة - نوع المدرسة).
 - ٥) توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية .
 - ٦) توجد فروقاً ذات دلالة احصائية في العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغير (الجنس- و لصالح الاناث) و(سنوات الخدمة - و لصالح 10سنوات فأكثر) و (نوع المدرسة - و لصالح الثانوية) .
- و في ضوء هذه النتائج قدمت الباحثة بعض التوصيات و المقترحات منها :
- ◆ على مديرية التربية عقد ورشة تدريبية و ندوات لزيادة الوعي في مكونات التفكير الاستراتيجي للعاملين في الادارات المدرسية في مراحل التعليم كافة بما يعزز و يثري التفكير الاستراتيجي في تحقيق اهداف المدرسة.
 - ◆ اجراء دراسة تتناول الرؤية الاستراتيجية كمتغير اصيل و تضمين ابعادها الاربعة (التصور - الحدس - الاستبصار - الادراك) .

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	الآية القرآنية
ت	أقرار المشرف
ث	أقرار المقوم اللغوي
ج	أقرار المقوم العلمي الاول و الثاني
ح	أقرار السادة المناقشين
خ	الإهداء
د	شكر و امتنان
ذ	العنوان
ر-ز	المستخلص
س-ش	ثبت المحتويات
ص-ض	ثبت الجداول
ض	ثبت الأشكال
ط	الملاحق
(١١-١)	الفصل الاول : التعريف بالبحث
٣-٢	مشكلة البحث
٨-٤	اهمية البحث
٨	اهداف البحث
٩	حدود البحث
١١-٩	تحديد المصطلحات
(٧٠-١٢)	الفصل الثاني : اطار نظري و دراسات سابقة
٣٦-١٤	القيادة الخادمة Servant leadership
٦٠-٣٦	التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking
٦٢-٦٠	مناقشة النماذج النظرية لكلا المتغيرين
(٦٩-٦٢)	دراسات سابقة

٦٦-٦٣	دراسات القيادة الخادمة
٦٩-٦٦	دراسات التفكير الاستراتيجي
٧٠-٦٩	موازنة الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
٧٠	جوانب الافادة من الدراسات السابقة
(١٠٧-٧١)	الفصل الثالث : منهجية البحث وإجراءاته
٧٢	منهجية البحث
٧٣	مجتمع البحث
٧٥-٧٤	عينة البحث
١٠٥-٧٥	أداتي البحث
٩٢-٧٦	مقياس القيادة الخادمة
١٠٥-٩٢	مقياس التفكير الاستراتيجي
١٠٦-١٠٥	التطبيق النهائي
١٠٧-١٠٦	الوسائل الاحصائية
(١٢١-١٠٨)	الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها
١٢٠-١٠٩	عرض النتائج و تفسيرها
١٢٠	الاستنتاجات
١٢١-١٢٠	التوصيات
١٢١	المقترحات
(١٤٤-١٢٢)	المصادر و المراجع
١٣٧-١٢٢	المصادر العربية
١٤٤-١٣٨	المصادر الأجنبية
(١٦٧-١٤٥)	الملاحق
A	العنوان بالانكليزية
B-C	خلاصة الرسالة باللغة الانكليزية

ثبات الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	ت
٧٣	اعداد مديري المدارس الثانوية الحكومية في كربلاء	1
٧٤	اعداد العينة المستخدمة في الدراسة الحالية	2
٧٥	عينة التحليل الاحصائي و التطبيق النهائي تبعا لـ(جنس - الخبرة - نوع المدرسة)	3
٧٩	ارآء السادة المحكمين حول صلاحية المقياس القيادة الخادمة	4
٨٠	عينة وضوح التعليمات موزعة حسب (جنس المدير - نوع المدرسة)	5
٨٣-٨٢	قيم التميز لفقرات القيادة الخادمة بأسلوب المجموعتين الطرفيتين	6
٨٤	معامل الاتساق الداخلي بين علاقة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة	7
٨٥	درجة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي اليه لمقياس القيادة الخادمة	8
٨٧-٨٦	العلاقة بين المجال و المجالات الاخرى لمقياس القيادة الخادمة	9
٨٧	العلاقة بين الدرجة الكلية و المجال	10
٩٠	ثبات مقياس القيادة الخادمة بطريقة (الاتساق الخارجي و الداخلي)	11
٩٠	المؤشرات الاحصائية الوصفية لمقياس القيادة الخادمة	12
٩٤	ارآء السادة المحكمين حول صلاحية مقياس التفكير الاستراتيجي	13
٩٧-٩٦	قيم التميز لفقرات التفكير الاستراتيجي بأسلوب المجموعتين الطرفيتين لمقياس التفكير الاستراتيجي	14
٩٨	معامل الاتساق الداخلي علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس	15
١٠٠-٩٩	اسلوب علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي اليه	16
١٠٠	مصفوفة العلاقة الارتباطية بين المجال و المجالات الاخرى	17
١٠١	علاقة الدرجة الكلية بالمجال	18
١٠٤	ثبات مقياس التفكير الاستراتيجي (اعادة الاختبار - الفا -كروباخ)	19
١٠٤	المؤشرات الاحصائية الوصفية لمقياس التفكير الاستراتيجي	20
١٠٩	نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمتغير القيادة الخادمة	21
١١١	الاختبار التائي لعينة واحدة لمتغير التفكير الاستراتيجي	22

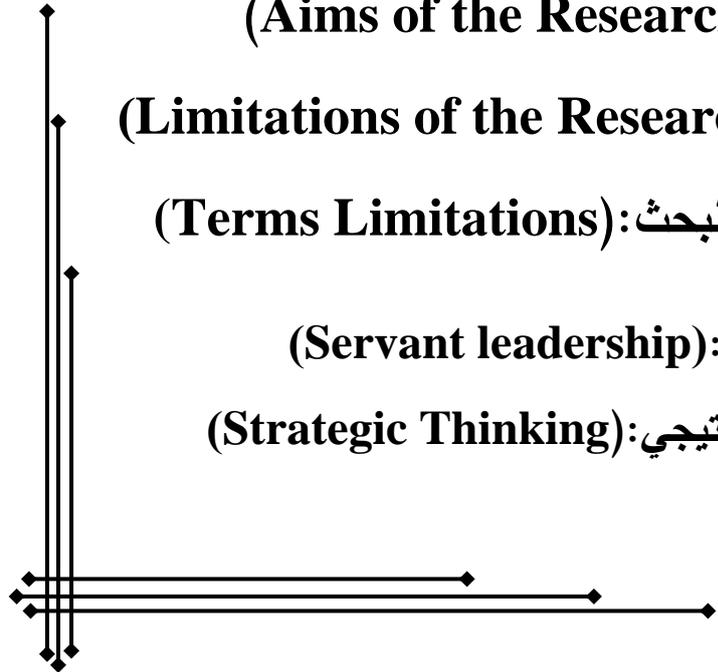
١١٣	نتائج تحليل التباين الثلاثي تبعا للـ(جنس -الخبرة - نوع المدرسة) لمتغير القيادة الخادمة	23
١١٥	نتائج تحليل التباين الثلاثي تبعا للـ(الجنس -الخبرة -نوع المدرسة) لمتغير التفكير الاستراتيجي	24
١١٧	معامل الارتباط بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي	25
١١٨	مؤشرات الاختبار الزائي للتعرف على دلالة الفرق في العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي وفق متغير (الجنس- الخبرة-نوع المدرسة)	26

ثبت الاشكال

رقم الصفحة	الموضوع	ت
٢١	خصائص القيادة الخادمة	1
٣٦	العلاقة بين ابعاد القيادة الخادمة	2
٤٧	عناصر التفكير الاستراتيجي	3
٥٢	انماط التفكير الاستراتيجي	4
٥٣	ابعاد التفكير الاستراتيجي	5
٥٩	ابعاد الرؤية الاستراتيجية	6
٩١	التوزيع الاعتدالي لمديري المدارس الثانوية على مقياس القيادة الخادمة	7
١٠٥	التوزيع الاعتدالي لمديري المدارس الثانوية على مقياس التفكير الاستراتيجي	8

ثبت الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	ت
١٤٦	كتاب تسهيل المهمة صادر من جامعة كربلاء/ كلية التربية الدراسات العليا الى مديرية تربية كربلاء	1
١٤٧	كتاب تسهيل المهمة الصادر من مديرية تربية كربلاء الى قسم التخطيط التربوي شعبة الاحصاء	2
١٤٨	كتاب تسهيل المهمة الصادر من مديرية تربية كربلاء الى ادارات المدارس المتوسطة و الاعدادية و الثانوية في كبلاء	3
١٥٠-١٤٩	اسماء السادة المحكمين حول صلاحية لمقياسين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي	4
١٥٦-١٥١	مقياس القيادة الخادمة بصيغته الاولى	5
١٥٩-١٥٧	مقياس القيادة الخادمة بصيغته النهائية	6
١٦٤-١٦٠	مقياس التفكير الاستراتيجي بصيغته الاولى	7
١٦٧-١٦٥	مقياس التفكير الاستراتيجي بصيغته النهائية	8

- 
- ❖ مشكلة البحث : (Problem of Research)
- ❖ اهمية البحث : (Importance of the Research)
- ◆ الاهمية النظرية
 - ◆ الاهمية التطبيقية
- ❖ اهداف البحث : (Aims of the Research)
- ❖ حدود البحث : (Limitations of the Research)
- ❖ تحديد مصطلحات البحث : (Terms Limitations)
- اولاً: القيادة الخادمة : (Servant leadership)
- ثانياً : التفكير الاستراتيجي : (Strategic Thinking)
- 

❖ مشكلة البحث : (Problem of Research)

تُعد العملية التربوية عملية مستمرة متسلسلة قائمة على تظافر عدة اطراف لنجاحها, فتقع على عاتقها مهمات و مسؤوليات كبيرة تتطلب نمطاً قيادياً فعالاً يلبي تلك المهام , الى جانب تمتع مدير المدرسة بقدرات و عمليات عقلية معرفية توازي تلك المهمات بدرجة تعقيدها و صعوباتها لتطويعها لتعمل على خدمتها و تحقيق اهدافها بشكل دائم.

لهذا نجد النمط القيادي الذي يسلكه مدير المدرسة يؤثر تأثيراً مباشراً في انجاز المهمات و في تحقيق الاهداف المنشودة , فحاجة المدارس لأنواع مختلفة من القيادة تبعدها عن الانماط التقليدية السائدة في المؤسسات و التي لم تعد صالحة في عصرنا الحالي , إذ ان تميز المدارس يرتبط بوجود كفاءات ذات مواهب بارزة في عمليات تطويرها , و تسعى مؤسسة التربية و مديرياتها لاستثمارهم و تنمية قدراتهم بوصفهم اولوية من اولوياتها .

اذ لا بد من التأكيد على اهمية مدير المدرسة و اختيار الاشخاص المناسبين لتلك الوظيفة , و مع تنوع الانماط القيادية التي تمارس , فإن القيادة الخادمة من الاساليب التي يمكن استخدامها في المدارس بوصفها تضمن المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرار و المشاركة الوجدانية و الاهتمام بالمدرسين و العاملين في المدرسة و تنمية قدراتهم و امكانياتهم بغية توفير مناخ سليم لنموهم و تطورهم .

و من اجل النهوض بالمدرسة كوحدة أساسية للتطوير و اتجاه يحقق رسالتها وفق الاهداف المخططة لها , الامر الذي دعا الى تفعيل نمط القيادي الخدم المساعد لكافة الاطراف , و الذي لم يركز على جانب دون اخر , بل يعمل كخلية متكاملة الاطراف مع المدرسين و الطلبة و اولياء الامور , بالإضافة الى سعيه لإحداث التغيير لدى المدرس لمواجهة متطلبات العصر , فهو العنصر المعزز و المحفز و الداعم للتنمية و تطوير أداء المدرسين من اجل إنجاح العملية التربوية , و كون المدرس العنصر الاساسي في تحريكها , (عواد , حتامله, 2021:233) .

و بما ان النظام التربوي يتطلب قيادة حكيمة فعالة لما لها من دور هام في نجاح العملية التعليمية (الجهني , 2019:175) .

و الى جانب ممارسة مديري المدارس لنمط قيادي فعال في المؤسسات التربوية و ما يتميز به هذا النمط , إلا انه يجب ان يتمتع مديري المدارس بقدرات عقلية معرفية خاصة تساهم في احداث التغييرات المطلوبة في المؤسسات التربوية , و يُعد التفكير الاستراتيجي احد تلك القدرات المعرفية التي اذا ما وجدت لدى مدراء المدارس حققت التغييرات المطلوبة الى جانب تحقيقها

التميز بين نظيراتها من المدارس الاخرى , و خاصة في ظل التحديات البيئية المعقدة المفاجئة
اصبح التفكير الاستراتيجي مطلباً اساسياً لكل مؤسسة و منها المؤسسات التربوية و التعليمية
لمواجهة التعقيد و مواكبة التحديات و ان التغيرات السريعة و المتلاحقة في البيئة التنافسية و
العولمة و التطور التكنولوجي ادى الى تغير جذري في مفهوم الاستراتيجية
(خليف,2008:10).

و عليه فان التفكير الاستراتيجي امر لا يبد منه لجميع المدراء و لكافة المؤسسات
(العبودي,2017:20) .

و إن قلة المعرفة الواضحة لدى مدراء المدارس بشكل العلاقة القائمة بين خلفياتهم و البيئة
المعاصرة لنشاط المدرسة , لذلك لا يمكن لأحد أن يفترض توافر مكونات التفكير الاستراتيجي
لديه مهما بلغت خبرته السابقة و انجازاته الادارية و المهنية ، لذلك فان من الخطأ الكبير الذي
يقع فيه مديري المدارس هو اعتقادهم أن سنوات خبرتهم الطويلة و المكانة العالية التي حققها
في التسلسل الإداري تجعلهم من غير حاجة إلى اكتساب أي كفاءات أخرى. (الخبرات المهنية
للإدارة ، 2007 : 61-62) .

و يمكن القول ان قلة استخدامه لدى مديري المدارس في المؤسسات التربوية بات واضحاً , لكون
المدارس تفتقر الى معلومات دقيقة حول الرؤية المستقبلية لها , و كذلك هنالك تخبط واضح في
عملية اتخاذ القرارات و دور السلطة و السياسات العامة و اهميتها في عملية التغيير بات
محدوداً جداً نتيجة لما يواجه المجتمع العراقي من تحديات كبيرة في السنوات الأخيرة , في ظل
الأوضاع الأمنية و السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التي تتطلب الاستثمار الأمثل
للموارد المادية و البشرية ، و تفرض الحاجة الملحة إلى اختيار قيادات تمتلك الإمكانيات العقلية
و الإدارية المناسبة لتحقيق الأهداف و مواكبة التحديات ، و الارتقاء بمستوى إدارة مؤسسات
الدولة بكل مستوياتها و مكوناتها ، ضمن رؤية الواقع من زوايا مختلفة ، و وفق رؤية مستقبلية
واضحة (الزبيدي ,2016:2) .

و عليه تكمن مشكلة البحث الحالي في :-

ما طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي؟

❖ أهمية البحث : (Importance of the Research) :

تعد المؤسسات التربوية من المؤسسات ذات التأثير المباشر و الفعال في نجاح و نهوض مؤسسات الدولة الاخرى , لكونها تعد منطلق لنشوء قيادات سياسية ناجحة تعكس مبادئ و اهداف المؤسسات التربوية التي غرست فيهم , فالمدرسة توصف بأنها هرم نجاح الدولة و تقدمها بين شعوب العالم , لهذا دعت الحاجة الى نمط قيادي يستم بكفاءته و فعاليته الايجابية في المدرسة و انطلاقاً من هذه المؤسسة و اهميتها البالغة في وضع الاساس السليم لإعداد جيل واعي بقيم و مبدأ القيادة الناجحة فقد جاء البحث لدراسة نمطاً قيادياً فعالاً في المؤسسات التربوية .

و المدرسة بوصفها مؤسسة تربوية تحتاج الى قائد يتمتع بمهارات اساسية (ادارية فنية) و قدرات عقلية معرفية وجدانية تؤثر في سلوكيات الملاكات التدريسية , بل تساعد في قيادتهم نحو تحقيق الاهداف بخطى تطويرية , (الشايح , و المطيري, 2019:97) .

و يمكن القول ان القيادة الخادمة لا يمكن وصفها مهمة ان لم تقدم شيئاً مهماً للمدير و المجتمع و الافراد العاملين في المجتمع , اذ عن طريق ما تحققه من نتائج ايجابية ملموسة على صعيد المؤسسات و المجتمع باستخدام التأثير الايجابي بدلاً من القوة , بل لتؤكد على الاقناع و الاجماع عند تعاملها عن منتسبها , و تتضح اهميتها في استيعابها للمتغيرات التي تطر على حياتنا في الوقت الحالي (مطر, 2011:60)

و عليه فإن القيادة بطريقة خدمية تجعل شخصية القائد محط احترام و تقدير, بل تعزز من مكانته الاجتماعية في المجتمع و عند الاخرين , فيكون للمدير دوراً ايجابياً في ولاء المنتسبين , و تساعد القيادة الخدمية افرادها على بلوغ مستويات عالية من النشاطات الوجدانية و المعرفية الفكرية و احداث التوازن في حياتهم اليومية , الذي يعد من العناصر الاساسية في تحديد الاداء التنظيمي و بناء العلاقات الانسانية , (Maharaja, 2015:87).

و تكمن الاهمية الحقيقية للقيادة الخادمة في ان دور القائد يكون اكثر تأثيراً عندما يتجاوز المصلحة الشخصية و يعمل على تقديم الخدمات للأخرين بدلاً من حاجاته , و يعمل على مساعدة الاخرين في سبيل تقدمهم و تطويرهم , و منحهم فرصة لتحقيق ما يهدفون اليه سواء كان فردياً او اجتماعياً فيحثهم على العمل سوياً لبلوغ اهداف المدرسة التي يعملون بها , (ابو شريح, 2019:16), و لهذا اصبحت القيادة الخادمة محط اهتمام متزايد كونها تمثل احد اشكال القيادة المثالية (Spears, 2010:26).

كما يمكن عد القيادة الخادمة في تلبية حاجة المؤسسات إلى نوع من القيادة الأخلاقية وهذا ما تحتاجه المؤسسات التربوية والمجتمع بصورة عامة (Ramli&Desa ,2013:313).

و يمكن ملاحظة النتائج إيجابية في المؤسسات التي تعتمد القيادة الخادمة في ادارة اعمالها كالتركيز على المهام و التركيز على الإبداع و الابتكار و الاستجابة و المرونة و الالتزام إلى كل من الخدمة الداخلية والخارجية و احترام الافراد و ضمان الولاء المنظمي لدى افرادها (9: Andersen, 2008).

و تكمن كذلك اهميتها في التعامل مع المتغيرات الداخلية و الخارجية , و تطويعها لمصلحة المؤسسة , و تشجيع العمل بروح الفريق مما يزيد الارتياح و الامان لدى افرادها , و في الحقيقية ان حاجة الميدان التربوي الى هذا النوع من القيادة بات ضرورياً, نظراً لخصوصية اهدافه التربوية و الاخلاقية و طبيعتها , لكونها من اهم المؤسسات الخدمية في المجتمع, (الزعتري,2020: 18-22) .

كما تبرز اهميتها من خلال دورها في اضافة ثقافة مجتمعية قائمة على مجموعة من القيم الانسانية فهي بذلك تمثل سياقاً انسانياً رائعاً و سلوكاً اجتماعياً شاملاً , اذا تعالج التحديات بالقيم المثلى التي تجعل الانسان غاية و وسيلة (رشيد و مطر ,2016: 81) .

و ان هذا النوع من القيادة يمنح الكرامة المتساوية لجميع افرادها و جميعهم ينشطون و يتشاركون في قرارات الادارة من خلال التمكين و الثقة و التعاون و الاستخدام الاخلاقي للسلطة (Morad et. Al,2012: 70) .

فهي تمثل حلقة ربط بين افرادها و بين الخطط المستقبلية في المؤسسات التربوية و التعليمية , كما تساهم في نشر المفاهيم الايجابية في المدرسة , و نبذ المفاهيم السلبية , و تعمل على وضع خطط علاجية لمشكلات العمل و الحد منها اذا ما وجدت (العجمي ,2010: 98)

و تساهم في رفع الروح المعنوية لدى منتسبي المدرسة, و تعمل على تهيئة صف ثان من القادة ليكونوا اكثر فاعلية و استقلالية و رضا في خدمتهم من اجل تحقيق اهداف العملية التربوية (ابو الغنم ,2019: 33) .

و الى جانب اتباع المدير اسلوب قيادي فعال , فهذا لا يعني نجاحه في ادارة المدرسة بدون ان يمتلك قدرات عقلية معرفية و اليات تمكنه من الوصول الى قمم النجاح , و خاصة في ظل تحديات البيئة المعقدة المفاجئة, اذ اصبح التفكير الاستراتيجي مطلباً اساسياً لكل مؤسسة و منها المؤسسات التربوية و التعليمية لمواجهة التعقيد و مواكبة التحديات (خليفة,2008:10).

و عليه فإن التفكير الاستراتيجي يتميز بالتحدي و التغيير لضمان قيام الادارة المدرسية بوظائفها و اداء مسؤولياتها الاجتماعية و الاخلاقية حاضراً و مستقبلاً , و من اجل ان تتمتع القيادة التربوية بالافتقار و القدرة على البقاء و الاستمرار , يجب ان يمتلك مديرها المعلومات الضرورية لمواجهة الغموض الذي قد يكتنفها,(الهاشم ,2010:15).

و للتفكير الاستراتيجي دور في نجاح المؤسسات التربوية و حاجة مديري المدارس للعمل بأسلوب الاستراتيجي , اذ من خلاله يستطيع مديري المدارس حل المشكلات و القدرة على التعامل السريع و الكفاء مع الحالات الطارئة و القدرة على ادارة الازمات و تحقيق الاهداف الاستراتيجية و تحويل الغايات الى فعل تطبيقي , و ابتكار البدائل الاستراتيجية و مواكبة التغيرات و التطورات (الزبيدي ,2016: 6) .

و ان فهم مديري المدارس للتفكير الاستراتيجي و ممارسته بطريقة خلاقة , يؤدي ذلك الى زيادة الاداء و فرص البقاء و نجاح المدارس التي يديرونها,(المرشد ,2019:175) .

و ان ممارسة الادارة المدرسية للتفكير الاستراتيجي يعمل على تنمية معرفتهم في تحديد الفرص المستقبلية للمدرسة و تحسين امكانيات البقاء بشكل دائم و مستمر (توفيق,2004:73) .

و اهمية التفكير الاستراتيجي تكمن في كونه نمطاً معاصراً و نمطاً فكرياً يسهم في تحقيق الموازنة بين امكانات المدرسة و واقعها و مستقبلها من خلال دراسة العلاقات المنظورة لمجمل انشطتها و تداخلاتها مع الانماط البيئية ,و يعد اداة تعزز قدرة المدرسة و مكانتها من خلال تهيئة قدرراً من الاستعداد الذي يشكل طفرة لنجاحها و تميزها ,(الدوري, صالح,2009:27) .

بل ان ممارسة التفكير الاستراتيجي من قبل ادارات المدارس يعزز من الابداع في عمل هذه الادارات في تنفيذ العملية التعليمية و توليد افكار جديدة و تطبيقها بشكل فاعلاً و مبتكر (الزبيدي,2016:7) .

و يمكن وصف التفكير الاستراتيجي بأنه عملية تطويرية تبدأ بالتحليل و فهم مكونات الظاهرة و جزئياتها و ما تتعلق بها من حقائق و بديهيات تنتهي بالتركيب و اضافة الافكار التي تبنى على المنهجية الابداعية ,(القره لوسي ,2012:12)

و في الوقت الحالي يحتاج المدير في المدرسة الى مواصفات المفكر الاستراتيجي التي تركز على التفكير المنظم المعتمد على نظرية التعلم و يستمد منها المدير من مصادره الداخلية كالخبرة الشخصية و قراءته و تجاربه , و من مصادره الخارجية كعلاقاته مع المجتمع و علاقاته الوظيفية و الافكار و معلومات الاخرين ,(روزمري,2002:19-20).

و لهذا يعد التفكير الاستراتيجي عاملاً مساعداً و مدعماً للقيادة التربوية في المدارس و قدرتها على التكيف و المناورة و التحديث ضمن العمليات الاستراتيجية و كذلك التركيز على الواجه الابداعية فيها , (الهاشم ,2010:2) .

و يمكن القول ان التفكير الاستراتيجي و القيادة الخادمة يشكلان نمطاً فعالاً و ناجحاً في أي مؤسسة من المؤسسات الدولية بشكل عام و المؤسسات التربوية و التعليمية بشكل خاص , بل يعدان نمطان متوازيان و متكاملان مع بعضهما البعض, و بناءً على ما تقدم تكمن اهمية البحث الحالي في :

◆ الاهمية النظرية :

- ◀ تكمن اهمية البحث الحالي في انه اول بحث يدرس العلاقة بين القيادة الخادمة والتفكير الاستراتيجي على حد علم الباحثة و اطلعها .
- ◀ يمكن الاستفادة من نتائج البحث الحالي في المؤسسات الحكومية الخاصة و العامة بكل فروعها و مجالاتها, من خلال توضيح اهمية التحول نحو المفاهيم الحديثة للقيادة و تطوير الاداء المؤسساتي في كل وحداتها و فروعها من مديري و موظفين و ملاكات تدريسية و عاملين .
- ◀ من المتوقع ان تقدم فهم نظري لطبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس بما يساهم في اختيار قيادات مدرسية و تعليمية مناسبة لعملهم التربوي و الاداري .
- ◀ يعد التفكير الاستراتيجي هو المصطلح الأكثر ملائمة في مواكبة متطلبات الحاضر ، و الاستفادة من معطياته وصولاً إلى رسم صورة مستقبلية للمؤسسات بكل مستوياتها تتناسب و متطلبات القرن الواحد والعشرين ،(Liedtka ،1998 :12) .

◆ الاهمية التطبيقية :

- ◀ تعد العينة المستهدفة ركن اساسي في تطور المجتمع و ارتقاء المؤسسات التربوية فيه , فلمديري المدارس اهمية كبيرة و من المحتمل تبنى على استجاباتهم قرارات مستقبلية هامة .
- ◀ سيعمل على تعزيز مكانة المدرسة بين اوساط نظيراتها و تحسين جودة المخرجات التعليمية و التربوية .

- ◀ كما تكمن أهمية البحث في اعداد البرامج و الدورات لتأهيل مديري المدارس النمطيين لممارسة نمط القيادة الخادمة و مكونات التفكير الاستراتيجي .
- ◀ يمكن الاستفادة من المقياسين في تطبيقهما على مدرء المدارس في بيئات مختلفة .

❖ اهداف البحث : (Aims of the Research) :

يهدف البحث الحالي التعرف على :

- (١) القيادة الخادمة لدى مدرء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء .
- (٢) التفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء .
- (٣) دلالة الفروق في القيادة الخادمة لدى مدرء المدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات الجنس(مدير - مديرة)(سنوات الخدمة - نوع المدرسة) .
- (٤) دلالة الفروق في التفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات (الجنس(مدير - مديرة)(سنوات الخدمة - نوع المدرسة) .
- (٥) العلاقة بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية .
- (٦) الفروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات الجنس (مدير - مديرة)(سنوات الخدمة - نوع المدرسة) .

❖ حدود البحث: (Limitations of the Research) :

يتحدد البحث الحالي بالحدود الآتية :

- الحدود الموضوعية: تشمل متغيرات البحث الحالي في إيجاد العلاقة بين (القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية)
- الحدود البشرية: يقتصر البحث على عينة من مديري المدارس الحكومية (مدير - مديرة).
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية مدارس التعليم الثانوي (المتوسطة - الاعدادية - الثانوية) ، محافظة كربلاء المقدسة.
- الحدود الزمانية: للعام الدراسي (2020-2021).

❖ تحديد مصطلحات البحث:(Terms Limitations):

و تتمثل في التعريفات النظرية لتحديد المفاهيم الخاصة بالبحث الحالي لذا ستقوم الباحثة بتعريف متغيري بحثها تعريفاً نظرياً و اجرائياً .

اولاً: القيادة الخادمة:(Servant leadership):

عرفت القيادة الخادمة بالعديد من التعريفات منها :

◆ (Joseph & Winston,2004):هي سلوكيات القائد الذي يقدم مصلحة الافراد الذي يقودهم على مصلحة الذاتية , (Joseph & Winston,2005:9).

◆ (Spears,2010)¹: و هي اسلوب قيادي هادف الى اشراك الاخرين في عملية صنع القرار و يستند بقوة الى القيم الاخلاقية للمدير في تعامله مع الاخرين و العمل على رعايتهم و تحسين جودة الحياة التنظيمية لهم , (Spears,2010:26).

◆ (Olesia,et,al,2014):بأنها الاسلوب الذي يتجاوز المصلحة الذاتية لخدمة حاجات الآخرين عن طريق مساعدتهم على النمو مهنيًا و شخصياً , (Olesia,et,al,2014:75).

◆ (yildiz,2015): هي القيام بتوفير الخدمة للآخرين و تمثل نهجاً شاملاً للعمل و تعزيز الشعور بالمجتمع و تقاسم الصلاحية في صنع القرار, (yildiz,2015:65).

و تأسيساً على ما تقدم فقد تبنت الباحثة تعريف (Spears,2010) تعريفاً نظرياً للقيادة الخادمة **التعريف الاجرائي** لها : هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب و هو (مدير المدرسة) على فقرات اللفظية للمقياس الذي قامت الباحثة ببنائه وفق البيئة العراقية و ما يناسبها معتمده على خصائص و ابعاد القيادة الخادمة التي اوضحها (Spears,2010) .

ثانياً : التفكير الاستراتيجي:(Strategic Thinking):

عرف التفكير الاستراتيجي بعدة تعريفات تبينها الباحثة كما يلي :

◆ (بون,2005,Bonn): طريقة لتوظيف القدرات العقلية للمفكر الاستراتيجي لحل المشكلات الاستراتيجية بطريقة منظمة من اجل تطوير حلول ابداعية للمشكلات و البحث عن مداخل جديدة تستند الى رؤية متعمقة متربطة بالعمل بصورة مستمرة ومنتشبكة, (Bonn,2005:337).

◆ 1. (Larry C.Spears) لاري سيرز الرئيس و المدير التنفيذي لمركز (Servant leadership) يعد من الرواد المساهمين في نظرية القيادة الخادمة و يعمل كمحرر استشاري اول للمجلة الدولية , و استاذ لتدريس القيادة الخدمية في عدد من الجامعات .

◆ (Hottola, el,2009) :و يعني الاستخدام الفكري للانشطة العقلية المتصلة و العمليات الادراكية التي يقوم بها العقل الواعي و تتمثل بالحساب الذهني و القدرة على تذكر المواقف و الامور الاخرى , (Hottola, el,2009:4).

◆ (Alsaaty,2011): (توافر القدرات والمهارات الأساسية لممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يسهم في امداد المديرين بالأفكار والحلول الإبداعية لتحليل ومعالجة المشكلات والمعوقات التي تعيق اعمالهم), (Alsaaty,2011:47) .

◆ (Salamzadeh &Vahid,2018): و هو النشاط المستخلص من استخدام العقل الواحد لانتاج افكار متعددة تمتاز بالأصالة و التميز التي تساعد المؤسسات على الرقي , و التقدم و امتلاك الميزة التنافسية لمواكبة التطورات , (Salamzadeh &Vahid,2018:5).

◆ (Nickols,2019): الطريق الأكثر ابداع في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه المديرين و كيفية التعامل معها بما يكفل استمرار المؤسسة وتطورها, (Nickols,2019:4).

و في ضوء ما تقدم فقد تبنت الباحثة تعريف (Bonn,2005) تعريفاً نظرياً للتفكير الاستراتيجي **التعريف الاجرائي له** : هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المفحوص و هو (مدير المدرسة) على فقرات اللفظية للمقياس الذي قامت الباحثة بتبنيه و المعتمد على مقياس (الزبيدي, 2016) الذي يتضمن ثلاثة مكونات هي:

١- التفكير المنظم: (System thinking) .

٢- الابتكار: (Creativity)

٣- الرؤية: (Vision)

ثالثاً : مدير المدرسة: (Manager School):

تعريف وزارة التربية العراقية: (هو ذلك الشخص المسؤول عن سير تنفيذ الاعمال و المهام في المدرسة و نظامها وفقاً للنظام و الانظمة و القوانين التي تصدرها وزارة التربية و عليه ايصال تلك التعليمات الى المعنيين بها من طلبة و ملاكات تدريسية و موظفين و عاملين في المدرسة لضمان تنفيذها و العمل بموجبها , (وزارة التربية , قانون النظام المعدل , -2009)

الفصل الثاني

اطار نظري و دراسات سابقة

اولاً : اطار نظري

❖ القيادة الخادمة (Servant leadership)

❖ التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking)

❖ مناقشة اطار نظري

ثانياً : دراسات سابقة

❖ دراسات تناولت القيادة الخادمة

❖ دراسات تناولت التفكير الاستراتيجي

❖ الموازنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

❖ جوانب الافادة من الدراسات السابقة

أولاً : اطار نظري :

يشتمل الفصل الثاني على محورين رئيسيين هما , المحور الأول (خلفية نظرية) لمتغيرات البحث (القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي) على نحو من التفصيل و التوضيح , كما تمثل المحور الثاني بـ(دارسات سابقة) التي أفادت البحث و أغنته :

◆ الاساس النفسي و الاجتماعي لمفهوم القيادة :

ينظر الى القيادة (القائد) على انها شخصية تتمتع بالتقدير او الاحترام او المكانة التي يتمتع بها الشخص ضمن مجموعاته المرجعية , اذ ان الشخصية في هذا المعنى هي شخصية عامة و موضوعية نسبياً و مرتبطة بشكل واضح باحكام القيادة , و من هذا المنظور فان احكام القيادة تتعلق بالاداء بين الاشخاص , و هذه الاحكام هي المقصودة بالشخصية من منظور المراقب , علاوة على ذلك ان السمعة تمثل السلوك السابق للشخص و لان العديد من علماء النفس يعتقدون ان الاداء السابق هو الافضل في التنبؤ بالاداء المستقبلي , و لهذا قد تكون تصورات قيادة الفرد مفيدة في التنبؤ بالاتجاهات في القيادة , و من ناحية اخرى قد تشير الشخصية الى الهياكل و الديناميكيات والعمليات و الميول الشخصية التي تعتبر سبب تصرف الشخص بطريقة معينة .

و بالتالي فإن للشخصية القيادية مستويان على الاقل من معاني الشخصية الاول يشير الى السمعة الاجتماعية للشخص : و هي عامة و يمكن التحقق منها , و الثاني يشير الى طبيعة الشخصية الداخلية وهي خاصة لا يمكن الاستدلال عليها بشكل مباشر لانها ناحية معرفية , و لهذا تعتمد فعالية القائد على كيفية التي ينظر بها الآخرون اليه , أي السمعة التي يحققها و بهذا تلعب السمعة دوراً في رسم شخصية القائد , أي سماته النفسية الموجودة داخل الشخص , (korman,1966: 19) .

و يعتقد باحثوا القيادة المشهورين امثال (هود جسون و وايت) ان افضل شكل للقيادة هو ايجاد التوازن المثالي ما بين السلوكيات و الاحتياجات السياق اذا لا يمتلك القادة الجيدون الصفات الصحيحة فحسب بل يمكنهم تقييم احتياجات اتباعهم و الوضع الحالي , في حين يرون اصحاب النظرية السلوكية في تركيزهم نحو سلوكيات و الاجراءات المحددة للقائد بعيداً عن سماتهم و خصائصهم المتميزة , و لهذا تقترح النظرية السلوكية ان القيادة الفعالة هي نتيجة للعديد من

المهارات المكتسبة اذ يحتاج الافراد الى ثلاث مهارات اساسية لقيادة اتباعهم ,كالمهارات الفنية و البشرية و المفاهيمية , اذ تشير المهارات الفنية الى معرفة القائد بالعملية او التقنية اما المهارات البشرية فتعني ان الشخص قادر على التفاعل مع الافراد الاخرين بينما تمكن المهارات المفاهيمية القائد من الخروج بأفكار لأدارة المؤسسة و المجتمع بسهولة (4 : Pyke,2018) .

و بهذا يمكن القول ان الفضل يرجع لعلماء النفس و الاجتماع في تحليل مفهوم القيادة من خلال تحليلهم للعلاقات بين الافراد و الجماعات , و العوامل المؤثرة فيها اذ يرى علماء الاجتماع بأن القيادة ظاهرة اجتماعية تؤثر في نشاط الجماعة و داخل المؤسسة التي تعمل على بلوغ اهداف معينة , و هذا يعني وجود جماعه لابد لها من قائد يقوم بتوجيهها و ان يكون قادراً على التأثير فيها و متفاعلاً معها لتحقيق الاهداف المرجودة , (كنعان , 2009 : 8) .

اما فيما يخص وجهة نظر علماء النفس و كما اوردت سابقاً فأنها تعد الاسس النفسية للقيادة على أننا افراد نعيش في معظم حياتنا معتمدين على شخص يقودنا , فالفرد خلال طفولته يعتمد كلياً على والديه , يلتقى منهم الرعاية و الاهتمام و التوجيه و العون , و في مرحلة الدراسة يخضع لأشراف و توجيه مدرسته و والديه , و هكذا بقية حياته فهو ينتقل من مرحلة الى اخر بتوجيه و الارشاد و الاستعانة و هكذا فهي سلوكيات نفسية ترتبط بالقيادة (السكرانه, 2009: 97) .

❖ مفهوم القيادة الخادمة :

عند الاطلاع على نظريات القيادة التقليدية نجدها تركز على اصدار الاوامر و التوجيهات للتابعين و العاملين , ومتابعة الاعمال و رسم الخطط و تنفيذها و كذلك اتخاذ القرارات و الهام الاتباع و التأثير بهم و بناء العلاقات الانسانية الايجابية وصولاً لتحقيق اهداف المؤسسة .

إلا ان التوجه الفكري الحديث بدا ينظر الى مفهوم القيادة بنظرة مختلفة بعيداً عن الاساليب المتابعة في السابق اذ عدت مفاهيم غير نافعة و ليست بمجدية في هذا العصر , و من هنا برزت نظرة جديدة قائمة على الاهتمام بالاتباع و وضعهم في الاولوية , و تعد نظره حديثه مناهضة عما كان سائد لمدة طويلة من تأريخ البشري , و هذه النظرة الحديثة متجسدة في نظرية القيادة الخادمة .

اذ بزغت نظرية القيادة الخادمة للمرة الاولى في عقد السبعينيات من القرن الماضي و تحديداً في عام 1970 بمقالة لمركز (Greenleaf) بعوان (القائد خادماً) اذ جلب هذا الاسلوب الفريد من القيادة الى الطليعة عن طريق مؤسس هذا المركز و هو (Robert Greenleaf) و استوحى

(Greenleaf) هذا الاسلوب القيادي من احداث رواية قصيرة عنوانها رحلة الى الشرق للكاتب هيرمان هيسي (Herman Hesse) عام (1956) , و التي كانت المرجع الاساس لأثبات نظريته في القيادة الخادمة و فلسفتها (Marques & Dhiman,2017:151) & (Kolb) (2008: 859).

وتتحدث الرواية عن مجموعة من الرجال تم اختيارهم و انتقاؤهم لرحلة دينية اسطورية بصحة مرافق (خادم) يدعى ليو (Leo) وظيفته الاعتناء بالرجال و السهر على راحتهم و تثبيتهم بعزمه و اغانيه , إلا ان في اثناء الرحلة اختفى الخادم (ليو) ذات يوم فوقعت المجموعة من بعده في فوضى عارمة مما دفعهم لألغاء الرحلة , ثم بعد عدة سنوات مضت على تلك الحادثة التقى رجل من اولئك الذين كانوا في رحلة بالخادم (ليو) , وذهب به الى رجل الدين منظم الرحلة , ليكتشف ان (ليو Leo) الذي عرف بالخادم لم يكن إلا كبير رجال الدين و مرشدهم الروحي و قائداً عظيم الشأن و شريف , (Black,2007:47)&(English,2011:40-41) .

و في هذا الصدد يرى (سادلر,2007) ان انطلاق حركة القيادة الخادمة الحديثة بدأت عندما تمت صياغتها من قبل جرينليف (Greenleaf) في مقالته (القائد الخادم) التي نشرت عام (1977) اذ وجد ان كثيراً من الناس كانوا يعانون من مصطلح (القائد -الخادم) لانه لا يمكن ان يكون خادماً و قائداً لانهما مفهومان متضادان لا يمكن جمعهما , و هذا ما اكدته كيث(2010) عندما ذكرت انه فكرة القيادة الخادمة هي متناقضة لا يمكن المساومة عليها ,لان الخادم مجامل و متملق , و القائد قوي مسيطر و هذه الكلمات متناقضة و لا يمكن جمعها مما أدى ذلك الى مناقشة كيفية ربط هذه المتناقضات , و لكن الفكرة المتناقضة يمكن ان تحدث بشكل نادر في الحقيقة , فالقائد الخادم يمكن ان يمر بأيام سيئة تبعده عن نموذج الخدمة في القيادة , ليصبح في انموذج السلطة في القيادة , قبل ان يتدارك نفسه و يعود الى نموذج الخدمة في القيادة مرة اخرى (ابو شريخ , 2019: 14).

و الجدير بالذكر ان القيادة الخادمة تتبع نظرية (S) و التي تختلف عن نظريات القيادة الاخرى , كنمط نظريات (X) و (Y) ف(X) عادة يكون المدرسين كسالي و يحتاجون الى مراقبة , و إما نظرية (Y) فيكون العاملين لديهم دافعية ذاتية و مسؤولية و اهتمامات في العمل , بينما نظرية (Z) أي نمط الادارة اليابانية فهي تركز على ولاء العاملين , و استقرارهم في العمل و الانتاجية العالية و رضاهم , اما نظرية (S) القيادة الخادمة فقد ركزت على اهمية دافعية القيادة و تسليمها

ان معظم العاملين سوف يستجيبون بإيجابية للقادة الذين يبحثون عن خدمتهم و تمكينهم , (ندا, 2012: 361-360) .

و ان الاستخدام العلمي لمفهوم القيادة الخادمة استخدم على يد (Greenleaf) و تبعه بعد ذلك العديد من العلماء , و هذا ما اشار اليه نظرية (S) حيث تركز على خدمة العاملين و تمكينهم حتى يستجيبوا بإيجابية أكبر نحو العمل . (صلاح الدين, 2016: 102) .

و يعمل نهج القيادة الخادمة يعمل بشكل مختلف عن العديد من الاساليب و نظريات القيادة السابقة , كما في اختلافها عن نظرية السمه الذي يؤكد على ان القادة يجب ان يكون لديهم بعض السمات المحددة , كما انها تختلف عن نظرية المسار و الهدف و التي يضع منها المبادئ المتعلقة بأسلوب القيادة المطلوب في مختلف المواقف و بدلاً عن ذلك فتركز القيادة الخادمة على سلوكيات القادة , اذ يجب ان يطلع و يهتم في وضع التابعين اولاً و يدعمهم و يطورهم بشكل شخصي , أي انه تهتم بكيفية تعامل القادة مع المرؤوسين و في حقيقة الامر ان ما تتطلبه دافع قوي للأهتمام بمساعدة الاخرين بالإضافة الى ذلك النجاح في عملية القيادة الخادمة فمن المهم ان يكون الاتباع منفتحين و ان يتقبلون القادة الخدميين الذين يريدون تمكينهم و مساعدتهم على النمو , (Northouse,2013:225-233) .

و تقوم فكرة القيادة الخادمة كما قدمها (Greenleaf) بشكل واضح على خدمة القائد للاخرين و التي تعد احدى شروط القيادة الاخلاقية , اذ ليس الخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة التي تظهر في كل سلوك بدأً من النفس و العائلة و المجتمع و الامة و صولاً الى اكبر المؤسسات , فهو يرى أن المؤسسات وجدت لتخدم الانسان و ليس العكس , و ان المؤسسة تحافظ على وجودها من خلال موظفيها , (رشيد و مطر, 2016: 67) .

و لهذا ترى الباحثة ان اساس مفهوم القيادة بالخدمة يقوم على مقومتين اساسيتين هما : خدمة العاملين (منتسبي المدرسة و موظفوها) في المؤسسات التربوية حيث يحاول قائدهم تذليل كافة الصعوبات التي تواجههم من ناحيه و من ناحية اخرى السعي المستمر من اجل تطويرهم و نموهم مما يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة التربوية و التعليمية .

❖ نظرية القيادة الخادمة : (Servant Leadership Theory) :

عند دراسة نظريات القيادة نجد ان جوهر عملية القيادة هو قدرة القائد على الهام الاتباع و التأثير بهم , و بناء علاقات ايجابية برؤية واضحة و محددة نحو تحقيق الاهداف المنشودة , إلا ان الفكر الفلسفي الحديث بدأ ينظر الى عملية القيادة بنظرة مختلفة قائمة على الاهتمام بالاتباع و

وضعهم في الاولوية , و قد تجسدت هذه الرؤية في نظرية جديدة تسمى القيادة الخادمة , (الزعتري, 2020: 14) .

اذ يركز القائد الخادم على تقديم مصلحة العاملين في المؤسسة التعليمية على مصلحته الشخصية و تحسين مستوى الافراد و اتاحة الفرص المناسبة لهم لممارسة القيادة , (ابو شريخ , 2019: 13) .

و من هنا نرى تداخل مفاهيم القيادة الخادمة مع غيرها من المفاهيم الاخرى للقيادة بل يعزز بعض النماذج الاخرى في ادارة المؤسسات التربوية و مجتمعات التعلم الاخرى , و على الرغم من ان كلمة (الخادمة) قد يكون لها دلالات سلبية إلا ان الواقع العلمي يشير الى انه يمكن استخدامها لتشير الى العمل من اجل تقديم شيء ما الى الاخر , و هذا المعنى ليس سلبياً , اذ ينطوي على تقديم المساعدة و تعزيز المصالح و الشعور بالمسؤولية اتجاه الاخرين مما يحقق مصلحة المؤسسة التربوية , (صلاح الدين , 2016: 98) .

و يمكن القول ان القيادة الخادمة من الانماط القيادة المتفقة مع مبدأ الدين الاسلامي بما تحمله من مبادئ و فضائل اسلامية في مضامينها , فالقائد قدوة صالحة في سلوكه و هذه الخصائص تجعل منه مثل للاقتداء به , فإن ما يحمله من فضائل اخلاقية كالعدلة , و انتهاج سلوك ايثاري بين العاملين و مساعدتهم على تحقيق اهدافهم و نموهم و مشاركتهم في الرأي و التواضع لهم , فقد ركز الفكر الاسلامي على المبادئ الاخلاقية للقدوة الحسنة و تجلت هذه المبادئ كلها في نظرية القيادة الخادمة و قد ذكر الامام علي (ع) في هذه الصدد في حديثه (و اشعر قلبك الرحمة للرعية و المحبة لهم و اللطف بهم و لأتكون عليهم سبعاً ضارياً تغتتم اكلهم فأنهم صنفان أما اخ لك في الدين او نظير لك في الخلق يفرط منهم الزلل و تعرض لهم العلل) , (سوادي, 2010: 20) .

و لهذا تلعب ظاهر القيادة الخادمة محوراً اساسياً ترتكز عليه قيام المؤسسات التربوية و نهوضها في ظل تنامي و تطور المؤسسات كافة , فأصبحت الحاجة ملحة لأحداث التغيير و التطوير الملائم بشكل الذي يضمن التميز للمؤسسات التربوية و التعليمية (Crow, 2013: 54).

و ان هذا التميز لا يتحقق إلا بوجود قيادة تربوية واعية تمتلك مقومات استراتيجية فكرية متطورة و في ذات الوقت تتمتع بنمط قيادي حديث النشأة متطابق مع تطورات العصر و المرحلة الحالية.

◆ الاساس النفسي للقيادة الخادمة :

فإن من المبادئ الاساسية التي تؤكد عليها القيادة الخادمة هي الاهتمام بالعاملين و المراد بيهم منتسبي المؤسسة التربوية , (من الملاكات التدريسية و العاملين في المدرسة بكل تشكيلاتها و اصنافها) فقد اولت القيادة الخادمة كمنط قيادي معاصر اهتماما كبيراً بموظفيها و عدت هذا الاهتمام اولوية و ضرورة لقيامها و استمرارها فاحترام الذات و تقديرها مبدأ لا يتجزء من مبادئها, و ترى الباحثة هنا ان القيادة الخادمة اساس تكوينها (نفسى - انساني) فمن الطبيعة البشرية الفطرية البحث المستمر عن ما يلبي مكانتها و تطلعاتها المشروعة و اشعارها بالاحترام و التقدير, فعندما يشعر الافراد في تلك المؤسسات بالرعاية و الانتماء يتولد لديهم شعوراً بالاحترام و الاحترام يعزز من خلال ثقة الفرد بنفسه و ثقته بالمدير الذي يتولى ادارته , و على عكس ذلك فعندما يفتقر الفرد الى احترام الذات و يعامل بطريقة تحط من مكانته في تلك المؤسسات فحينها يشعر الفرد بالعجز و تعوزه الثقة الكافية لمواجهة المشكلات , (سكر , 2013: 210)

و بالتالي الى حدوث خلافات مع مدير المدرسة او يسيطر عليه شعوره بضيق و القلق و الاحباط عند قيامه بالاعمال المكلف بها و بالتالي الى مخرجات رديئة و غير جيدة , لانه يشعر أنه غير مقدر من قبل المدير و ان اعماله مجرد اداء عمل روتيني لا يقدم له أي دعم معنوي يشعره بمكانته و ما يحققه من انجازات في المدرسة .

و يذكر غرافيو (Graffeo,2020) في كتابه (احترام الذات) ان هنالك علاقة مباشرة بين الثقة بالنفس السليمة و القيادة الخادمة , فالقادة الذين يتمتعون بأحترام ذاتي مرتاحون في ادارتهم و حاسمون في افعالهم و غير خائفين من ارتكاب الاخطاء و قادرون على التعامل مع الاجهاد بتوازن , و يجتذبون العاملين في مؤسساتهم الذين يشعرون دائماً بالرضا في وجودهم , كما يؤكد ان السبب الرئيسي وراء احترام الذات هو اساس القيادة الخادمة فالموظفون يتبعون عن طيب خاطر القادة الذين هم متواضعون و يضعون مصلحتهم بالاعتبار و (— : Graffeo,2020).

ولقد اعتبرت العاطفة , حالة شعورية ذات مكونات معرفية و فسيولوجية و سلوكية , فالعاطفة من الناحية المعرفية و تفسيرها للمواقف و الاحداث يلعب دوراً مهماً في الاستجابة له , فأن العقل و العاطفة متناغمان في قيادة الانسان فالعاطفة تزود الفرد بالمعلومات , للقيام بالعمل و المثابرة لتحقيق الاهداف التي ينشدها , (سعيدة , 2015: 45) .

و يعد الاقناع المتضمن كل من (التوعية - التشريع - التتبع او المراقبة) هي مراحل لعملية التأثير و الاقناع في سلوك الفرد و من هذه المسميات الثلاثة اشتق اسم نظرية التاءات الثلاث,

في حين بين (هيدز 1946) في نظريته التوازن المعرفي التي تناولت العلاقات بين الفرد و الآخرين و الاحداث و اتجاه الفرد نحوها و ادراكه لاتجاهات الآخرين نحو تلك الاحداث و تفرض هذه النظرية على الفرد خلق نوع من التوازن حتى يعيش حياة طبيعية (سارة , سلسبية, 2015:49-50) .

و يذكر (ثابت, 2008) و(عبوي, 2007) عدد من النقاط عند ممارسة القيادة الخادمة :-

١. العمل يكون مرغوباً به كاللعب تماماً إذا ما توفرت الظروف الملائمة لذلك.
٢. الانضباط الذاتي لا غنى عنه في معظم الاحوال لا نجاز اهداف المؤسسة.
٣. الابداع في حل المشكلات و الصعوبات المؤسسة .
٤. التحفيز على المستويين الاجتماعي من خلال تحقيق الحاجات الاجتماعية و تأكيد الذات (الشعور بالاهمية و التقدير عند الناس) يضاف على ذلك المستويين الفسيولوجي و الامني.
٥. توجيه الناس ذاتياً و ان يكونوا مبدعين في العمل اذ تم تحفيزهم التحفيز الصحيح . (المشاقبة , 2015:21)

◆ القيادة الخادمة و نظريات القيادة الاخرى :

تختلف نظرية القيادة الخادمة عن غيرها من نظريات القيادة الاخرى , لكونها تعتمد على سلوكيات و مبادئ يجب ان تتوفر في القائد حتى يتم تحديد نمط قيادته للمؤسسة و هذا التحديد يغض النظر عن صفاته الشخصية و يركز فقط على تعامل بين القائد و الاتباع . (حليبي , 2016:29) .

وقد ذكر كل من (VanDierendonck, 2011) و (الحليبي, 2016, 29) و (عودة, 2016:25)

عدد من نقاط التشابه مع نمط القيادة الخادمة و منها :-

- ◀ القيادة التحويلة تتشابه مع القيادة الخادمة في صفة تنمية التابعين .
- ◀ القيادة الموثوق فيها تتشابه مع القيادة الخادمة بصفة الموثوقية .
- ◀ القيادة الاخلاقية تتشابه مع القيادة الخادمة بصفة تنمية الافراد و القيام بالخدمة .
- ◀ القيادة ذات المستويات الخمسة تتشابه مع القيادة الخادمة في صفة توجيه الافراد .
- ◀ القيادة التمكينية تتشابه مع القيادة الخادمة في صفة تمكين و تنمية الافراد .

◀ القيادة الروحية تتشابه مع القيادة الخادمة في التركيز على القيم و بناء عوامل القوة في الاتباع .

◀ قيادة التضحية بالذات , تشابه مع القيادة الخادمة في حب الآخرين و السلوك الاخلاقي .

و على الرغم من الشبه الكبير في هذه الانماط القيادة مع القيادة الخادمة إلا انه القيادة بالخدمة تتميز بسمات اساسية فريدة غير موجودة بشكل متجمع في أي نمط من الانماط السابقة و هي تنمية الافراد و التواضع و الموثوقية و فهم و قبول الآخرين و التوجيه و القيام بالخدمة و تنمية الافراد و بناء المجتمع . (VanDierendonck,2011: 12-35)

◆ خصائص القيادة الخادمة :

لقد تعددت و تنوعت الخصائص و الصفات التي بها القيادة الخادمة , فقد تناولها العديد من الباحثين في دراساتهم و ابحاثهم و كلاً حسب وجهة نظر فيها :

فقد ذكر (عبد الرحمان ,2014) عدد خصائص للقيادة الخادمة منها :-

١. الخصائص الشخصية :

أي الخصائص التي تبني عليها نظرية القيادة الخادمة و تعامل معها و القائد بوصفها اساساً , اذ تهتم بموقف القائد من العواطف , و مشاعره التي يحملها و التي تنطلق منها مواقفه من قبيل الاستقامة - التواضع - الخدمة .

٢. الخصائص الموجهة نحو الاتباع :

أي الخصائص التي تؤثر في المجتمع و ثقافته , أي الاتباع و كيفية تعامل القائد مع الاتباع من قبيل الاهتمام بالاتباع و تمكينهم و تطويرهم .

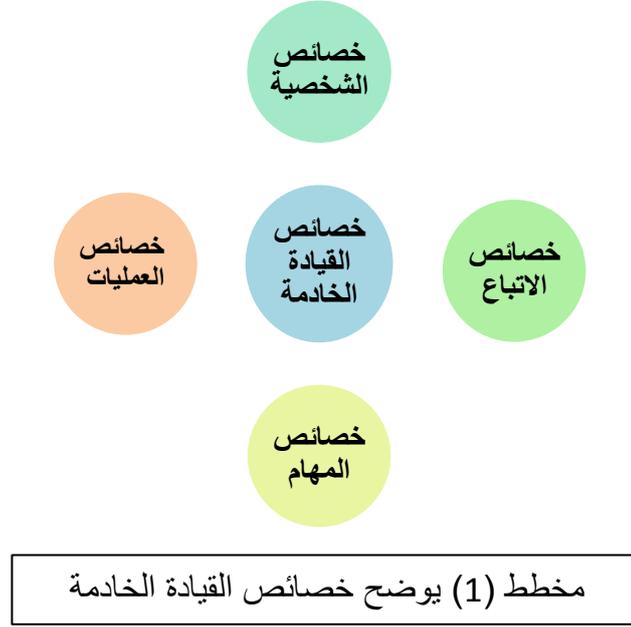
٣. الخصائص الموجهة نحو المهام :

الخصائص التي تكون ضمن المنظمة و يهتم بالفعاليات القيادية , و تركز على مهمات القائد و ما يمتلكه من معارف و مهارات التي تضمن له النجاح من قبيل الرؤية الواضحة و وضع الاهداف و القيادة .

٤. الخصائص الموجهة نحو العمليات :

و يعنى بها خصائص القائد التي تؤثر في كيفية تنفيذ العمليات في المؤسسة بفاعلية و كفاءة , و هي بذلك تركز على مقدرة القائد على تطوير نظام مرن و كفؤ مثل النمذجة - بناء الفريق -

المشاركة في صنع القرار . و كما في المخطط التالي.(عبد الرحمان ,2014, 28) من اعداد الباحثة .



- و قد تناولت دراسة سبيرز (Spears, 2002) عشر صفات للقيادة الخادمة و هي :-
- ١) الاهتمام و الرعاية الكاملة للاتباع .
 - ٢) امتلاك الادراك و الوعي اللازمين لشؤون الاتباع .
 - ٣) الانصات و حسن استماع القائد و الاتباع لبعضهما .
 - ٤) امتلاك القدرة على الاقناع .
 - ٥) التعاطف و مراعاة مصلحة الاتباع .
 - ٦) القدرة على الاشراف و متابعة الاعمال .
 - ٧) امتلاك التصورات الصحيحة حول طبيعة الاعمال التي يؤديها الاتباع .
 - ٨) امتلاك رؤية واضحة و ثاقبة نحو المستقبل.
 - ٩) الالتزام بعمل التطويرات على صعيد المؤسسة و الاتباع .
 - ١٠) القيام بالمبادرات المسؤولية الاجتماعية . (Spears,2002: 6)

◆ خصائص القائد الخادم :

لقد ذكر (Sendjaya&Santora,2008) عدد من صفات القائد الخادم و هي :

☞ الالتزام و العمل :

فالقائد يقوم بمساعدة التابعين (الموظفون) ، و على تطوير رؤية المؤسسة و حب العمل و كذلك يساعدهم على الالتزام لأجل استمرارية العمل لكونه قدوة لأتباعه .

⊖ حل مشكلات العاملين :

يحرص القائد هنا على حل مشكلات التي تواجه العاملين بإقامة نماذج عملية و يساعدهم على تسخير الخبرات و الافكار التي يمتلكونها .

⊖ تعزيز الانخراط:

ويحدث بشكل كبير لجميع العاملين في المؤسسة من خلال عمليات جماعية مشتركة .

. (Sendjaya&Santora,2008: 643) .

◆ شروط القيادة الخادمة :

ان من اهم شروط الواجب توفرها في القيادة الخادمة هي: -

(١) الرؤية :

لا بد لأي قائد في أي مؤسسة من المؤسسات ان يمتلك رؤية واضحة و عامة لعمل تلك المؤسسة و مهامها و ان عدم ارتباط القائد بالرؤية العامة و الهدف الواضح للمشاركة في عملية القيادة فإن الموقع القيادي الجديد لا يتلقى الدعم الكافي لنجاح عملية التغيير .

(٢) البنية التنظيمية :

في الحقيقة ان ما يتطلبه عمل أي مؤسسة تربوية او غيرها من المؤسسات الاخرى هو وجود التنظيم , و لهذا حاجة القادة لوجود بيئة منظمة لعملهم و لانها ستضيف شرعياً لدوره و من هنا ينطلق بدوره نحو التغيير .

(٣) الوقت :

من المعلوم لدى الناس كافة اهمية عامل الوقت و الزمن في حياة الانسان و دوره في انجاز المهام حسب توقيتها و ازمنتها الخاصة , فكيف اذا كان قائد مؤسسة تربوية و تعليمية فهو مرتبط بمهامه و مهام موظفيه بالوقت , فهو يحتاج الوقت ليفكر و يتأمل هذا من جانب , و من جانب اخر يتبين اهمية الوقت في التواصل مع الاخرين اذ بدونه لا يستطيع القائد تطوير ادائه الفكرية و العقلية او التعامل مع المشكلات المحيطة به .

(٤) المهارات :

لابد لكل عمل قيادي من مهارات خاصة به و قدرات يستطيع من خلالها تحقيق متطلبات المؤسسة بحيث يجعل العمل القيادي اكثر فعالية و اسهل على من يتولى المهام القيادية , و من

هنا يتطلب من كل شخص ذي دور قيادي في عملية التغيير ان يكتسب بعضاً من هذه المهارات و القدرات و هي , امتلاك الرؤية و الهدف الواضح , و القدرة على التحليل و التشخيص لتحسين الظروف و كذلك امتلاك الثقة و خلق روح التعاون و الفريق بين العاملين, و ادارة العمل و امتلاك القدرة على التحمل و الصبر في العمل . (شراب ,2018: 30)

◆ مبادئ القيادة الخادمة :

لقد وضع (Block,1993) تسع مبادئ للقيادة الخادمة تدل على تصرف القائد خادماً لا قائداً , كما يتفق كل من (العبرية ,2017:35) و(السر ,2019: 25) مع تلك المبادئ التي هي :-

- ◀ اعطاء الفرصة لاختيار في العمل من هم اكثر قرباً من القائد .
- ◀ الدمج بين اداء العمل و الادارة على اعتبار ان الادارة ليست وظيفة مستقلة و انما هي مجموعة من الانشطة و المهمات التي يجب على كل فرد القيام بجزء منها .
- ◀ الاهتمام بقياس الإداء و الضوابط لتكون لصالح الاتباع و في خدمتهم .
- ◀ دعم الحلول الداخلية المقترحة و الجديدة مع ضمان حرية الرأي و التعبير و عدم فرض ذلك عليهم .
- ◀ على التابعين ان يقنع الآخرين بما يقدمونه من خدمات , بوصفهم يقدمون قيمة حقيقة لفريق العمل .
- ◀ الجميع مسؤولون امام من يخدموهم اتباع كانوا رؤساء العمل ويعمل الرؤساء او القادة كمقدمين للخدمات .
- ◀ اعتماد السرية و الكتمان بحدود واضحة .
- ◀ التعهد في الالتزام عند التصرف وفق مصلحة المؤسسة ككل .
- ◀ اعادة توزيع الثروات بشكل عادل . (Block ,1993 : 1)

◆ اخلاقيات القيادة الخادمة :

لقد ذكر كل من (محمد , 1983) و (البداح,2006) و (المشاقبة ,2015:20) عدد من القواعد الاخلاقية التي يبرز معها بيان اساسيات القائد الخادم و منها :

- (١) ادراكه ان مسؤوليته الاساسية تكمن في العمل على رفاهية من يقوم بخدمتهم .
- (٢) ان المسؤولية المهنية ذات اسبقية على مصالح الشخصية .

٣) يعتبر القائد نفسه مسؤولاً عن مقدار الخدمة التي يقدمها للإخريين و مستواها بحيث تكون ذات كفاءة و فاعلية . (محمد, 1983: 35) .

و فقد اضافت (العبرية, 2017) ممارسات القائد الخادم و هي :-

◀ مهارة ادراك الاحتياجات الاساسية للاتباع و السعي لتلبيتها .

◀ المشاركة الفعالة للتابعين في عملية اتخاذ القرار .

◀ التزام القائد الخادم بالاخلاقيات اللازمة لصنع القرار الاخلاقي و الانساني .

(العبرية, 2017: 38).

◆ مجالات القيادة الخادمة و ابعادها :

لقد تعددت مجالات و ابعاد القيادة الخادمة فقد وضع الباحثون عدد كبير من الابعاد تعكس مفهوم القيادة الخادمة و اتساعها , و ان توفر الامكانية القيادية في شخص ما , يتوقف على انسجام و تكامل عوامل بيولوجية و اجتماعية و نفسية مركبة , ينبغي ان توظف هذه الامكانيات القيادية في ممارسات ناجحة لتحقيق القيادة , و ان ممارسة القيادة امر يتأثر بالبيئة و الفرص و القيود التي تواجه الفرد , (الرويلي, 2019: 25) .

إن الباحثة و في الدراسة الحالية قد تبنت نموذج (Spears, 2010) للقيادة الخادمة و فيما يلي توضيح لهذه الابعاد :

◆ الانصات (Listening): اذ يعد الاصغاء و الاستماع من المهارات الرئيسة لانجاح عملية

الاتصال بين الاشخاص , و من دونه يفشل الاتصال الفعال و اكتساب هذه المهارة يفرض على القائد الخادم ان يغلق الضجيج الذي بداخله ليدخل الى عالم الشخص المقابل و

الاصغاء ليس بالأذن فقط و إنما بالعين و القلب ايضاً, (Spears, 2010: 27) .

و يعد الانصات الاداة التي يتم تقييم عادة القادة من خلالها و على درجة مهارتهم في التواصل , و اتخاذ القرارات , كما عليه ان يتحلى بالاهتمام العميق , و الاستماع بأنتباه للإخريين , فالقائد الخادم يجب ان يعرف احتياجات و ارادة المجموعة ليخدمهم , لذا يجب عليه الانصات لما يقال , مع ضرورة اخذ فقرات منتظمة من التفكير فيما يقال , و تعد هذه الخطوة مهمة و اساسية لنمو القائد الخادم (حلي, 2016: 27) .

و يذكر (التويجري,2005) ان الانصات انواع منها (الانصات الحدي) و يعني به اهتمام جزئي و يؤدي الى سوء الفهم للمتحدث , و النوع الاخرى هو (الانصات التقييمي) انتباهي و ليس حدياً و يمثل عقبة في عملية الانصات , اما النوع الاخير (الانصات الاسقاطي) أي الاستماع بصدق و فهم الموقف و القصد و تحاشي النقد او الموافقة او الرفض , بل يحاول المدير اسقاط نفسه في عقل المتحدث و فهم وجهة نظره او مشكلته بدون تقييم في ذات الوقت , و بالطبع فإن الانصات يفتح للقائد الخادم نافذة لمعرفة ما يدور في عقل موظفيه و اتباعه , و عليه فان للانصات فوائد عديدة منها :

- ◀ تنمية الحصيلة المعرفية و المهنية .
- ◀ الابداع في عمل و النجاح في الحياة .
- ◀ التأثير في الاخرين , فيجعل المدير اكثر احتراماً و وقاراً , فيعزز من مكانته عند الاخرين.
- ◀ كسب محبة الاخرين ,لانهم يعتبرون الاصغاء لهم توضعاً و تفهماً من المدير .

(التويجري, 2005:13-24-28).

و يذكر (العمري, 2016) ان معوقات الانصات عديدة منها ما يخص عملية الاستماع و منها ما يتعلق بالمستمع و منها ما يتعلق بالمتحدث أو ما يتعلق بعملية الانصات و نورد بعضاً من هذه المعوقات الخاصة بالمستمع و هنا الاعراض المرضية أو الجسمية مثل ضعف السمع أو الاعراض العقلية مثل قلة الإدراك , او ما يتعلق بالمتحدث: فمن المعوقات هنا عدم توفر العديد من العناصر و منها اللباقة و الإقناع و قوة الشخصية و عنصر التفاعل بين الطرفين و المصادقية و التمكن من خلفية الحديث المطروح او المشكلة المعروضة, و اخيراً ما يتعلق بعملية الانصات نفسها, و من العوائق هنا التشتت في عملية الاستماع- الملل- و التحامل - و النقد , (العمري,2016:631) .

و ترى الباحثة ان الانصات من الابعاد المهمة لممارسة القيادة الخادمة فالانصات وسيلة لا بد منها من اجل ايصال الافكار و الآراء بين الافراد , بل يعد وسيلة للتفاهم و يتحقق مقدار التفاهم كلما امتلك المدير مهارات الاصغاء و مارسها بشكل جيد.

◆ **التعاطف (Empathy):** يسعى القائد الى فهم الاخرين و التعاطف معهم , حيث يحتاج

الناس ليتم قبولهم و الاعتراف بيهيم الى قادة ارواحهم خاصة و فريدة من نوعها, و هو يعني ايضاً التعرف على افكار الاخر و مشاعره و هو اكثر من مجرد المشاركة الوجدانية لذلك هو يشترط الاصغاء الدقيق و الملاحظة الدقيقة و القائد الخادم الذي يتعاطف مع اتباعه و

القادة الخدم الناجحون هم أولئك الذين أصبحوا مستمعين ماهرين متعاطفين (Spears,2010:27).

و يمكن القول ان التعاطف يندرج تحت مسميات الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence), و يعني الاخير انه مجموعة من المهارات الانفعالية و الاجتماعية التي يتمتع بها الفرد , و اللازمة للنجاح المهني و في شؤون الحياة الاخرى (معمرية, 2009:24) .

و هذا يعني ان التعاطف و العاطفة تندرج تحت مسميات عدة فلقد اختلف الباحثين في علم النفس على ترجمة العواطف , لهذا ظهر اربع اتجاهات عد الاول التعاطف و العطف بالذكاء العاطفي في حين عدده الثاني الذكاء الوجداني و الثالث الذكاء الانفعالي و الرابع اطلق عليه ذكاء المشاعر , و مهما اختلفت المسميات , فجميع المسميات تدل ادراك الفرد بتلك المشاعر سواء كانت سارة او غير سارة , صادرة من ذات المدير ام من موظفيه داخل المؤسسة , فالحقيقة المرجوة من ذكاء العاطفي ان امتلاكه لدى مدرء المدارس يعني توفر بعد التعاطف بكل مضامينه لديهم و بالتالي الى اظهر تعاطفه مع منتسبي المدرسة و موظفوها يقود المدرسة في تحقيق رسالتها و اهدافها المنشودة (سعيدة, 2015:49-50) .

و لهذا يرى بار أون (Bar-on , 1997) الذكاء العاطفي انه طريقة تمكن الفرد من فهم نفسه و فهم الاخرين , و بناء علاقة معهم و التأقلم مع الوضع المعاش من اجل مواجهة فاعلة لمتطلبات الموقف , (باروان,2004:6) .

و يذكر (Angtznzet) ان تكوين العلاقات الانسانية الناجحة مع الاخرين تكمن في قدرة القائد على ادارة مشاعره بفعالية و هذا ما يطلق عليه بالذكاء العاطفي (ابو النصر, 2008:108) .

و لقد بين (Sntig,2005) بأنه قدرة على ابتكار حاجات ايجابية في العلاقات مع الاخرين و مع نفس الفرد و تتضمن هذه الحاجات الايجابية الفرح - التفاؤل - و النجاح في العمل و المدرسة و الحياة (سنتغ , 2005:36) ,

و عليه يمكن القول ان قدرة الفرد على قراءة رغبات و مقاصد الاخرين حتى و لو لم تكن واضحة , فان هذا الذكاء العاطفي الذي يظهره رجال الدين و القادة السياسيين و مديرو المدارس و المدرسين و المعالجين و الالباء و الامهات انه لا يعتمد على اللغة انما يعتمد على افعال و سلوكيات يؤديها المدير مع منتسبي المدرسة, (مدثر, 2002:71) .

◆ **المعالجة العاطفية (Healing) :** واحدة من اعظم نقاط القوة بنظرية القيادة الخادمة هي امكانية شفاء الفرد و امكانية شفاء الاخرين , فالكثير من الناس كسرت معنوياتهم و لديهم من عانى من الازى العاطفي , فيدرك القائد الخادم ان لديه الفرصة للمساعدة في جعلهم يشعرون بشكل افضل عندما يتواصلون معه , اذ يدرك القائد الخادم الرغبة الانسانية المشتركة في ان يجد المرء السلامة في ذاته و ان يدعمها في الاخرين , و يعمل على حل مشكلات اتباعه و يوفر بيئة عمل صحية خالية من الصراعات السلبية و الازمات (Spears,2010:27).

و تعتبر المعالجة العاطفية عن الدرجة التي يهتم بها القائد بالمشاكل الشخصية للأفراد العاملين في المؤسسة و مدى رفاهم , حيث اتصاف القائد الخادم بصفة التعاطف و امتلاكه لمهارات الاستماع الفعال هو ما يسهل عليه ممارسته لسلوك المعالجة العاطفية فهي ترتبط بقدرة القائد على الاستماع لموظفيه و قدرته على التعاطف مع مشاكلهم , فالقائد الذي يمتلك درجات عالية من القدرة على المعالجة العاطفية هو ذلك القائد الذي يلجأ اليه المدرسين ,عندما تواجههم المشكلات و الصعوبات ,لان ذلك القائد تمكن من خلق بيئة امنة للمدرسين للتعبير عن قضاياهم الشخصية و المهنية , وتظهر اهمية هذا البعد من خلال اعتراف العلماء بحاجة قادة قادرين على مساعدة المدرسين و منتسبي المؤسسة على استعادة الامل و تجاوز احلامهم المنقضية و علاقاتهم المقطوعة , فالمعالجة العاطفية هي بمثابة عملية تحويل اولئك الاشخاص الذين يعانون من المشاكل و يشعرون بالاحباط الى اشخاص يشعرون بالامل , و يرى (Tonwe,2015) ضرورة قيام القائد الخادم القيام بمحاولة التعرف بسرعة على الاشخاص الذين يعانون من المشاكل , و مساعدتهم في التغلب عليها , ففي الكثير من الاحيان قد يؤثر الموظف الذي يعاني من مشكلة معينة على من حوله من الموظفين الاخرين , الامر الذي يؤثر على تحقيق اهداف المؤسسة , (السكر ,2019:32) و هذا يعني ان المعالجة العاطفية تساهم في خلق حياة داخل المؤسسة مبنية على احترام المدرسين و مراعاتهم لبعضهم البعض .

◆ **الوعي (Awareness) :** الوعي العام و خاصة الوعي الذاتي يقوي القائد بالخدمة , اذ يساعد الوعي الفرد في فهم القضايا التي تنطوي على الاخلاق و القوة و القيم , و هذا يعني ان القائد الخادم يمتلك وعياً ذاتياً و يطوره من خلال النقد الذاتي و الاصغاء الى ما يقوله الاخرون عنه و من خلال الانفتاح المستمر للتعلم و الربط بين ما يعرفه و يؤمن به و ما

يقوله و يفعله , ان هذا البعد ينشأ من الرغبة في خدمة الاخرين لذا يفتح القادة تفكيره لما يرده من حاجات المستقبل , فيحافظ على الاطلاع الواسع على المعلومات , لانه يستند الى المعلومات المتراكمة لديه لخدمة الاخرين , و في فهم المواقف المختلفة و التعامل معها , (الغامدي, 2014:29) .

و يعد الوعي جزء من النفس و هو معرفة الذات و الانتباه اليها , و تمثل الذات واجهة الشخصية لأنها الجزء الواعي الذي يتعامل مع العالم الخارجي , و الذات الواعية هي التي تولى عملية التفاعل الاجتماعي و مهمتها الادراك و التفكير و التلاؤم و التكامل الشخصي و الاجتماعي , (الشمري , 2000:12) .

و يشير كيركجارد الى ضرورة ادراك الفرد و وعيه لذاته وقدرته , اذ انه دون هذا الوعي فالشخص يعيش على نحو ضائع , و لكي ان تكون حياة الفرد معنى لابد ان يشعر بأهميته عن طريق وعيه لذاته و للموقف و ادراكه لها , و لهذا عندما يضع الانسان امام خيار واحد عليه ان يختار بوعي و ان اختياره لذاته يعني قبول المسؤولية اتجاها , و في الحقيقة ان مصطلح الوعي يحدث تداخلاً مع مصطلح الشعور , حيث اشار ناتسولاس (1983) الى ان الشعور يتضمن الوعي ووعي الفرد قد يكون وعياً مستمراً للبيئة و لما داخل الفرد , و الوعي يتضمن وعياً بالاحداث العقلية و المعرفة بالنفس جزء من الشعور غالباً (ناجي , عزيز, 2016: 158-159)

و يرى (بيرلز, 1970) ان عملية الوعي و نموها تتم عن طريق توسيع مجالاته و انه عملية التعرف على ما تفكر به و على ما نشعر به و ما نفعله و عن طريق مباشرة يقود الفرد لادراك تنظيمه لذاته , ولقد حدد (بيرلز) ثلاث مناطق رئيسة من الوعي لدى الفرد :

◀ الوعي بالذات : Self – Awareness

◀ الوعي بالعالم : World – Awareness

◀ الوعي ما بين الذات و العالم , و هذه المنطقة تعيق اكتشاف المناطق الاخرى , و

ينصب تأكيده على الوعي الذاتي و الوعي بالعالم , (الخواجا , 2009:177) .

و ان الوعي يرتبط بشكل عام بمعرفة الذات و التأمل الذاتي و الاستبصار بالذات و الوعي بالمشاعر الشخصية و الدراية بمشاعر الاخرين , و عمليات ما وراء المعرفة , و عليه يرى داينر ان في حياتنا اليومية كثيراً ما نكون غير واعيين خاصة عند القيام بأداء سلوك سبق أن تعلمناه بإتقان , او عند القيام بسلوك متوافق مع القيم و المعايير الاجتماعية , او عندما

نتصرف بتلقائية من دون تدقيق فيما نفعله , و في هذه الحالة يجب ان نخضع سلوكياتنا الى التدقيق في التفاصيل الصغيرة فيما نقوم به , (بخيت , 2019:143)

◆ **الاقناع (Persuasion):** من السمات الاخرى للقادة الخدم هو الاعتماد على الاقناع بدلاً

من الاعتماد على السلطة الموضوعية للفرد , في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة, فالقائد الخادم يسعى الى اقناع الاخرين بدلاً من الاكراه على الامتثال , و ينجح القائد المؤثر في بناء توافق جماعي في الآراء من خلال الحث الهادئ و الواضح و المستمر و لا يفرض الامتثال على المجموعات من خلال موقعه السلطوي (Spears,2010:28) .

و يذكر جرينليف (Greenleaf,1977) في هذا الصدد ان النظرة الجديدة قائمة على مبدأ الحكم و السلطة فقد شرع الافراد يتعلمون الترابط مع بعضهم بطرق داعمة اقل إرغاماً و اكثر ابداعاً , إذ يستخدم القائد فيها قوة شخصية بدلاً من السلطة للتأثير بالمدرسين و العاملين من اجل تحقيق اهداف المدرسة , (Greenleaf,1977:4-3)

و يمكن القول ان هذا العنصر يُعد أحد أوضح السبل , للتمييز بين النموذج السلطوي التقليدي للقيادة و بين نموذج القائد الخادم , من خلال اعتماد القائد على قوة الاقناع بدلاً من السلطة التي يمنحها منصبه القيادي في المؤسسة , (غالي , 2015 : 28) .

يرى (ميلز, 2001) ان الاقناع عملية تغيير او تعزيز المواقف او المعتقدات او السلوك , و للاقناع طريقتي هي **الاقناع بعد التفكير** أي (الطريقة المركزية بالتفكير و هنا يقوم المدير بتحليل جميع الاسباب المنطقية و الادلة التي قدمها بتدبر) اما الاخرى فهو **الاقناع دون تفكير** (أي في حالة الطريق الطرقي , و هنا يقوم العقل باتخاذ قرار مفاجئ و يعطي الاجابة للمتلقي بقول نعم او لا و هذه القرارات الفجائية متخذة بدافع العاطفة و يعتمد فيها المدير على الدلالات البسيطة او الايماءات) , (ميلز , 2001:3) .

فالتأثير الاقناعي يستلزم من المدير خبرات شخصية و اجتماعية كذلك معرفة سمات الشخصية و الفروق الفردية للمدرسين و التابعين , و عليه ان ينظر الى عملية الاقناع كما لو كانت عملية تعلم او عملية انفعالية , و يتضمن تصميم الرسائل العلمية الاقناعية توجيه استجابة و ادراك و الدوافع و العوامل الاجتماعية و النفسية , فالقناع الفعال هو الذي يستطيع تغيير الوظيفة النفسية للأفراد بما يحقق الاستجابة المعلنة نحو موضوع الاقناع او الهدف منه و يمكن اتباع مجموعة من الطرق الفعالة في التأثير في سلوك الفرد و منها :-

◀ الخطاب المباشر .

◀ الايحاء

◀ العدوى الاجتماعية

◀ الاتصال الاقناعي

◀ التعلم الاجتماعي

و يشير برغوث في كتابه الاتصال الاقناعي ان نقطة البدء في عملية الاقناع هي اهم ما في العملية الاقناعية , و على اساسها تتجح فيما تريد ان تقنع به الاخرين فإذا كنت مستمعاً جيداً , فثق انك مقنع جيد ايضاً , فنقطة البدء هي الانصات الايجابي , (سارة , سلسبيلة , 2015:46-47) .

◆ **التصور (Conceptualization) :** و تتمثل في القدرة على النظر الى المشكلة من

منظور تصوري و يعني ذلك يجب ان يفكر في ما وراء الحقائق القائمة بل ابعد من ذلك اذ يتطلب وضع حلولاً لمشكلات غير قائمة في الوقت الراهن و يسعى الى تغذية مقدراته من خلال النظر الى احلام عظيمة و هذه الخاصة تحتاج الى الانضباط و الممارسة , (Spears,2010:28) و كذلك يتطلب منه ان يوسع تفكيره المفاهيمي في مدرسته, فالتصور يعني لديه المقدرة على رؤية ما وراء حدود الاعمال القائمة , و المتمثلة بقدرة القائد بأتساع تصوره بمعنى مقدرته على تقديم حلولاً للمشكلات , كذلك يسعى الى تغذية قدراته للنظر في احلام كبيرة , و هذا يتطلب من مدير المدرسة رؤية تعبر حدود الاعمال و المهام القائمة الى ما ابعد من ذلك (5 : Patterson, 2003) .

و لقد اوضح (Greenleaf,1970) هذا المفهوم في مقالاته اذ عده قدرة على الاحساس بالمجهول , و التنبؤ بالمستقبل , و قد اضاف بان هذا الفهم البسيط الذي يمنح القائد في كثير من الاحيان القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة , و قد ووصف (Greenleaf) بأن القائد الخادم هو القائد الذي يمتلك القدرة على الاستشراق المستقبل (: Greenleaf ,1970 11-23-24) . في حين قد اوضحه (دهليز , غالي , 2018) بأنه حياة القائد للمعرفة عن المؤسسة و المهام الموكلة اليه بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة و الدعم الفعال و تسهيل مهام الاخرين , (دهليز , غالي , 2018: 470) .

و قد عدت بعض الدراسات ان مفهوم التصور مرتبط بمفهوم الرؤية بل عد التصور و البصيرة لوصف تطوير الرؤية , و التصور يعني قدرة القائد على انشاء رؤية واضحة للمؤسسة تتجاوز العمليات اليومية بالاضافة الى القدرة على حل المشكلات , و ان الخطوة

الاولى لنجاح القائد الخادم تتضمن تحديد رؤية و تصور مستقبلي من شأنه توحيد و تحفيز , و جذب و مشاركة العاملين في المدرسة نحو غد افضل , فالقائد الخادم يمتلك تفكيراً مفاهيمياً استراتيجياً واسعاً و على المدى البعيد و هو على عكس القائد التقليدي الذي يقتصر تفكيره على تحقيق الاهداف التنظيمية قصيرة المدى و عليه يشترط في القائد الخادم ان يسعى للوصول الى حالة توازن دقيق بين التفكير المفاهيمي الاستراتيجي بعيد المدى و التفكير بالعمليات اليومية , (Spears,2005:3)

كما يتطلب من القائد الخادم ليس تحديد الرؤية و تصور مستقبلي بل عليه مشاركته من المدرسين بطريقة تمكنهم من فهمها و تحفزهم للوصول اليها و تعظيم الجهود من اجل الوصول اليها الامر الذي يبيلهم للتصرف بطريقة ابداعية , (السكر , 2019: 31) .

◆ **البصيرة (Foresight):** البصيرة هي الصفة التي تساعد القائد الخادم في فهم دروس من الماضي و توقع نتائج القرار في المستقبل , وهي المقدرة على التبصر ومعرفة النتائج المحتملة لمواقف معينة , و يجب على القائد الخادم ان ينظر للبصيرة على انها مهارة ضرورية و مهمة لانها تساعد في تحديد الغايات المهمة المقصودة من دروس الماضي و فهم منطقي للحاضر و عندما يفقد القائد البصيرة فإن الاحداث تتحكم به بحيث يصبح قائداً بالاسم فقط يتفاعل مع الاحداث من غير ان يقودها (حلي , 2016:24) .

ان محاولة استشراف المستقبل تهدف الى التمكن منه و السيطرة عليه , كما تهدف البصيرة الى مساعدة المدراء على اتخاذ قرارات و سياسات رشيدة و ان الهدف منها ليس الاخبار عن المستقبل و تقديم تنبؤات عنه بل هدفها و فائدتها تكمن في :-

◀ تفسير الماضي و توجيه الحاضر , فالماضي له تأثير على الحاضر و على المستقبل و ان كثيراً من الامور تتوقف على كيفية قراءة و اعادة قراءة الماضي بصيرة نافذه .

◀ توفير قاعدة معرفية التي تلزم لصياغة الاستراتيجيات و رسم الخطط .

◀ توفير اطار زمني طويل المدى , أي العمل على وفق خطط زمنية طويلة المدى نسبياً.

مساعدة الافراد على تقبل التغييرات و مواجهتها عن طريق خبرات سابقة حتى لا تكون احداث المستقبل صدمة لديهم و العمل على احداث التوازن بين متطلبات الحاضر و مستجدات المستقبل , (عبد العظيم, 2018: 6-22).

و يمكن القول ان البصيرة التي يمتلكها القائد الخادم تمكنه من اجراء تقديرات للمستقبل على اساس البيانات السابقة و الحاضرة و اثرها و تحليل الاتجاهات , و تجدر الاشارة هنا ان

البصيرة و التنبؤ و التوقعات و استبصار و التصور العقلي كلها ما يدور في القدرات العقلية للفرد و كيف يحسن استثمارها و تنميتها لديه , و يلعب التنبؤ و دوراً محورياً في عمليات الادارة الحديثة و يرجع فشل المؤسسات في اعمالها و رسالتها هي افتقارها للتنبؤ بالمستقبل في ضوء ماضيها و حاضرها (--- : Nahmias,2009).

◆ القيادة بالخدمة (Stewardship) : أي ان يهتم القادة ليس فقط بالأفراد من اتباعه داخل

المؤسسة وانما بالمؤسسة ككل و تأثيرها في المجتمع و علاقتها به و كما تؤكد على استخدام الانفتاح و الافناع بدلاً عن السيطرة و الامتثال , و ان مبادرة القائد لخدمة الافراد ستزيد من حب التابعين له و بالتالي ستقوي من تأثيره عليهم , و هذا الامر يتطلب الاشراف على سير العمل و تقديم الخدمات لموظفي المؤسسة و منتسبيها من المجتمع المحلي, (Spears 2010:29), و ان من ضمن أولويات القائد الخادم العمل على الحفاظ على ثروة و موارد المؤسسة و التي يتم استخدامها لما فيه مصلحة و نفع المجتمع (الرويلي , 2019: 26).

و كذلك تعني الاستعداد لتحمل المسؤولية في المؤسسة و القيام بخدمة و رعاية منتسبي المؤسسة داخلها و خارجها بدلاً من الرقابة و المصلحة الذاتية , اذ يجب على القائد الخادم ان يكون قدوة للمدرسين , و ما تعني به (Stewardship) الالتزام في تلبية حاجات الاخرين و رعايتهم التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمسؤولية الاجتماعية و الولاء و العمل بروح الفريق, (عبد الله , 2018 : 241).

◆ الالتزام بنمو الافراد (Commitment to the Growth of People) : الالتزام بالنمو

المهني للأفراد اذ يكمن بناء أي المؤسسة في المجتمع و منها التربية و غيرها, و ذلك بالمقدرة على ايجاد فريق متكاتف من الافراد و من خلال دفعهم نحو تحقيق نمو اكبر مما كانوا يحققونه , فالقائد الخادم ملتزم ببناء الفرد الانساني و يجب ان يعمل كل ما بوسعه لتغذية حاجات الاخرين و افادتهم و هذا الالتزام في نمو الاتباع و تطويرهم يظهر بشكل عملي من خلال تخصيص ميزانية لتطوير النواحي المهنية لهم و تشجيعهم على المشاركة في عملية صنع القرارات .

و يشير هذا البعد الى قدرة القائد على التعرف على الاهداف المهنية و الشخصية للمدرسين و العاملين في المدرسة و مساعدتهم على تحقيقها , حيث يجعل القادة الخادمين لتطور الوظيفي للمدرسين اولوية , من خلال توجيه العاملين و المدرسين و العمل على تقديم الدعم

اللازم لهم و مساعدتهم على تحقيق ذاتهم و الوصول الى اقصى امكاناتهم البشرية (Northouse,2013:222).

حيث ينظر القادة الخادمون لتطور المدرسين كهدف فهم يسعون لتطوير المدرسين من اجل مصلحة هؤلاء المدرسين , كما يسعى القادة الخدم لخدمة جميع اتباعهم و موظفيهم , و يشمل هذا السلوك اجراءات عديدة مثل توفير موازنات خاصة لدعم التطور المهني و الشخصي للمدرسين و العاملين في المؤسسة على كافة الاصعدة و اظهار الاهتمام بافكار و اقتراحات الجميع , و تشجيع المشاركة في عملية صنع القرار , بالاضافة الى مساعدتهم عند تقاعدهم و خروجهم من العمل في العثور على وظائف اخرى (Spears,2010:29).

و ترى(Keith,2013) ان مساعدة المدرسين على النمو و الاداء بمستويات عالية هي استراتيجية رئيسية لتحقيق النجاح على المدى البعيد , فعندما يتطور العاملين تزداد قدرتهم على الاداء , و عندما تزداد الطاقة التعليمية للمدرسين تزداد معها مكانة المدرسة بحيث يمكنها من اداء المهام بشكل افضل كما يمكنها القيام بمهام لم تكن قادرة على تحقيق من قبل و هذا يعني ان المؤسسة يمكن ان تخدم المتعاملين معها بشكل افضل , و بالتالي تصبح المؤسسة ناجحة , و ان هذه الفكرة التي تنطوي عليها مبادئ القيادة الخادمة فهي قائمة على قيمة (الخدمة) لمنتسبي المؤسسة و افراد المجتمع (Keith,2013:3).

و اكدت (النشاش,2015) ان القادة الخدم ملتزمين بشكل كبير بالنمو الشخصي و المهني لكل فرد منتسب للمؤسسة , فهم يقدمون الخدمات ليس لصنع مدرسين افضل بل من اجل تحسين وضع جميع مدرسين المدرسة الى الافضل (النشاش , الكيلاني ,2015: 355).

◆ **الالتزام ببناء المجتمع (Building Community):** ان المشاركة الفاعلة في حياة

المجتمع سبب مباشر للسعادة , لان السعادة في العطاء أعظم منها في الاخذ , فالقائد الخادم يسعى الى بناء مجتمع قوي داخل مؤسسته و يسهم في خدمته من خلال استثمار الطاقات البشرية و الموارد و تعزيز الديمقراطية و الروح التشاركية .

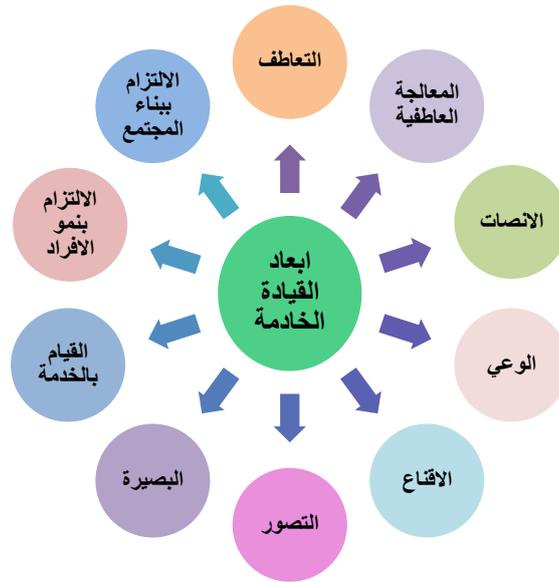
و يعد هذا البعد من مميزات القيادة الخادمة عن غيرها من الانماط القيادية التي تركز على تحقيق المخرجات التنظيمية دون الالتفات لحاجات المجتمع المحلي و يتم ذلك من خلال المشاركة الفعالة في الانشطة المجتمعية , و تشجيع المدرسين على المشاركة في الانشطة التطوعية لخدمة المجتمع المحلي (Northouse, 2015: 223).

و ان اهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع من كونها تنادي بالفضائل الانسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة , و مساهمتها بان يكون لدى المجتمع قيم مثلى التي تصب في صالح العام من خلال ما تفرزه من مبادئ العدل و المساواة , (غالي , 2015:32).

و هذا يعني ان تبني مدرء المدارس لنمط القيادة الخادمة يساهم في خلق مناخ تنظيمي يسهل تنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية , بحيث يعرف كل مدرسة المهام المطلوب منها تنفيذها .

و عليه و من خلال سلوكيات القيادة الخادمة فإن الرغبة في خدمة الاخرين تنتقل من القادة التنظيميين الى الافراد الذين يؤمنون بقادتهم و يطمحون ايضاً لخدمة المجتمع , و هذا يعني ان القيادة الخادمة تشكل حلقة غير منتهية تنتقل من القادة الى افراد المؤسسة العاملين فيها ثم الى افراد المجتمع و هو ما يفسر دور القيادة الخادمة في دعم المجتمع و بناءه , (السكر , 2019: 41) .

بناءً على ما سبق من توضيح لأبعاد القيادة الخادمة حسب نموذج (سبيرز 2010, Spears) المعتمد في الدراسة الحالية و التي قامت الباحثة بتتي الابعاد التي بينها (Spears) ترى الباحثة ان هذه الابعاد تعمل بشكل مترابط مع بعضها البعض فلا يمكن ان تقوم قيادة خادمة في المدرسة من دون تواجد هذه الابعاد مجتمعة في مدير تلك المدرسة, فالتعاطف و المعالجة العاطفية تتبينها المشاعر و الانفعالات النفسية , و الوعي و البصيرة و التصور متضمنات لما يقوم به العقل و مرتبطين بالعمليات العقلية من ادراك و تفكر و التصور العقلي و تنبؤ بالافعال و السلوكيات , اما الاقناع و الانصات فهما بعدين يكمل احدهما الاخر اذ لا يمكن ان يكون القائد مقنع جيد الا اذ مارسه مهارات الانصات بشكل جيد و العكس ايضاً صحيح , اما الابعاد اخرى من الالتزام بنمو الافراد و المجتمع و الاشراف و تدعيم مبدأ الخدمة داخل المجتمع و ارساء قواعدها و بناء مجتمع يتسم بالقيم و المثلى الانسانية العليا فهي غايات اجتماعية انسانية نفسية متكاملة فيما بينها, و تضع الباحثة مخطط لتوضيح العلاقة الترابطية بين ابعاد القيادة الخادمة في شكل التالي :-



مخطط (2) يوضح العلاقة بين ابعاد القيادة الخادمة

❖ التفكير الاستراتيجي :

تشير الدلائل التاريخية ان مستوى قدرة الانسان في التفكير الاستراتيجي تتطور مع تطور حياة البشرية , و يمكن القول ان الحياة في سابق قد جسدت بشيئاً من هذا التفكير, فالكيانات الحضارية تحتاج لحماية امنية و تنظيمها يستوجب تفكيراً منظماً فعن طريق بناء الجيوش النظامية و تنظيم الحياة قانونياً من خلال سن اللوائح و القواعد التي تتضمن حقوق الانسان في السابق, و بهذا يعد نشأة التفكير الاستراتيجي انعكاساً للتطورات و التغييرات السياسية و الاقتصادية و التقنية , و قد ساهمت الادارة الاستراتيجية و سيكولوجية الادراك و نظرية النظم في نشوء التفكير الاستراتيجي الذي ارتبط بشكل مباشر بالحدس و الابداع و الرؤيا و الخيال و الباراسايكولوجي , (العزاوي, 2013:30) .

و لهذا اصبح التفكير الاستراتيجي شائعاً و تم استخدامه منذ بدايات عام (1980)م كنتيجة للتغيرات الظاهرة في التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية , و خاصة في المؤسسات الكبيرة , و يرجع ذلك الى نسبة الاستخدام الرسمي و غير الرسمي لمداخل التخطيط الاستراتيجي (Bonn,2001:63)

و يعد التفكير الاستراتيجي مكون معرفي يرتبط و يتبادل التأثير مع الادراك و التعلم و الذكاء و الوعي الاستراتيجي و ما ينتج عنها من خيال و حدس و تصور استراتيجي فضلاً عن الحاجة الى تصورات استراتيجية بوصفها معطيات تغذي العقل الاستراتيجي و تتفاعل مع ما يخزن في الذاكرة بعيدة المدى من خبرات و قدرات لخلق الابداع و تكون اكثر انسجاماً مع حالة تنوع

المواقف الاستراتيجية التي توجه ذلك العقل و بسبب هذا يكون الاختلاف في آراء الباحثين فيما يخص علاقة التفكير الاستراتيجي و المؤسسة و الفائدة منه ,(الحسيني , 2001:76) .
اذ يعتبر التفكير الاستراتيجي من حاجات الانسان الاساسية و له علاقة بالمجتمع إذ يتعين على الانسان ان يفكر و يتخذ قرارات سليمة تمكنه من التكيف مع المجتمع ,(العلي , 2020:25) .
و من هنا سنتطرق الباحثة بعرض نشأة التفكير الاستراتيجي و مرحل تطوره و تحديد مفهومه و ابعاده و نماذجه و منطلقاته الفلسفية .

◆ المرتكزات الفلسفية للتفكير الاستراتيجي :

ان لكل علم حديث النشأة لابد من اساس او منطلق فلسفي يرتكز عليه لمحاولة تفسيره و الوقوف على ابعاده و منطلقاته النظرية و هذا القول ينطبق على التفكير الاستراتيجي اذ ينطلق مفهومه من عدة مرتكزات فلسفية اهمها :-

◀ الرؤيا الفلسفية :

◀ حيث يرى علماء الادارة الاستراتيجية الى عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي على انه نظام عقلي عصبي يعكس واقع اختلاف التفكير الاستراتيجي بين الافراد عند اختيارهم لبديل دون غيره من البدائل .

◀ الرؤيا المنهجية :

و هي الرؤية التي تعتمد على مفهومين اساسيين هما :

أ- المنهج التحليلي / اذ يتسم هذا المنهج بالواقعية التي تدعو الى تبني الموقف العلمي في تحديد الخيارات الاستراتيجية فضلاً عن المعرفة التي يمتلكها متخذ القرار و التي تغلب عليها صفة الانبساط أي الانتقال من الكليات بالتفكير الى الجزئيات منه .

ب- المنهج التركيبي / يقوم هذا المنهج على بناء الافكار بعضها مع بعض و ربطها بالقدرات العقلية في الاستبصار و الحدس المؤديان الى التخيل الابداعي و ان كل فرد يدرك الاشياء او البدائل بحسب مقوماته العقلية و المعرفية و ما ينسجم عنها من تأثير في اللحظة الادراكية , (Daft,1996:360) .

◀ الرؤيا الإجرائية :

و يقصد بها ان متخذي القرار الاستراتيجي محاطين بعوامل منظورة و غير منظورة عند اختياره بديلاً معيناً دون غيره و ميله الشخصي لها من الممكن ان يفصح عن متضمنات لمنطقه الفكري (الكردي, 1992:292) .

◆ مفهوم التفكير الاستراتيجي و نشأته :

تعود البوادر الاولى لنشأت التفكير الاستراتيجي الى المراحل الاولى لحياة الانسانية عندما انحسر الهدف الاستراتيجي للإنسان القديم للحفاظ على وجوده , و كانت الغايات المحركة لآليات التعامل تتجلى في بروز اتجاهات الانسان لاستثمار فرص البيئة و مواردها و تجنب تهديداتها (من اغتنام فرص العيش و تفادي مخاطر الموت) و تطور مستوى التفكير الاستراتيجي مع تطور حياة الانسان , (القره لوسي, 2012:35) .

و مع بداية القرن السابع عشر الميلادي بلغ التفكير الاستراتيجي في الغرب ذروته , فكانت دعوات العالم الفرنسي دي كارت (Descartes) في الفترة (1596-1650) التي اتجهت الى الفكر الاستنتاجي حيث قام بدراسة الكل و ثم الوصل الى الجزء و دعوته الى استخدام المنهج العقلي و العقلانية , (الجابري, 1998:195) .

فظهر التفكير الاستراتيجي كمتغير علمي في ظل ارتفاع مستويات عدم التأكد البيئي في سياق التطور الطبيعي لمفهوم الاستراتيجية من مراحل التخطيط الاستراتيجي في السبعينات من القرن الماضي الى مرحلة الادارة الاستراتيجية في الثمانينات من القرن الماضي و اخيرا الى مرحلة التفكير الاستراتيجي في التسعينات من القرن نفسه خلال ذلك التطور تظهر ملامح التأثير في التفكير الاستراتيجي بقصد بناء نموذج موحد للقياس , (Oshannassy,2000:1) .

و في مطلع القرن العشرين و اعقاب حدوث الثورة الصناعية تنامي التفكير الاستراتيجي لیتجه نحو انشاء المؤسسات الصناعية و انجاحها , و استمرار تطوره مع تطوير الحياة البشرية في القرن العشرين و اصبح اكثر ممارسة من قبل الدول و الشركات لتحقيق اهدافها الاستراتيجية و بعد بلوغ الحياة الانسانية ذروتها في الثورة المعلوماتية و المعرفية انتقل التفكير الاستراتيجي الى مستوى متطور من الاستخدام و بات يدخل في كافة المجالات العلمية , (لفته , 2004:108) .

و في الحقيقة ان ما اكدت عليه الثورة الصناعية و احداثها على الاهتمام في انشاء المدارس التي تهتم بالتفكير الاستراتيجي و لهذا نجد كلية وارتون في عام (1881) و بعدها مدرسة هارفاد للأعمال و كانت اول من روج و سعى الى تطبيق الفكرة التي تركز على تدريب المدراء على التفكير الاستراتيجي (Elnamaki,2014:25) .

و من هنا تبلور التفكير الاستراتيجي كموضوع علمي يدرس في العديد من الجامعات و المعاهد في العقد الاخير من القرن العشرين مع بداية حدوث التغيير الجذري و اعادة الهيكلة الشاملة في نشاطات الدولة و مؤسساتها و فعاليتها مما دعت الحاجة الى اعادة ابتكار مستويات جديدة و عالية من التفكير المستقبلي و الابداعي, (Nehdi,2001:1)

و فضلاً عن الادارة الاستراتيجية ساهم التفكير الاستراتيجي خطوة بخطوة و سيكولوجية الادراك و نظرية النظم في بلورة التفكير الاستراتيجي الذي اصبح على تماس مباشر مع الحدس و الابداع و الخيال و الباراسايكولوجي, (القره لوسي, 2012:36).

و يمكن القول ان ظهور مفهوم التفكير الاستراتيجي و منطلقاته الفلسفية كانت كردة فعل احدثتها الاوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الادارة الاستراتيجية و مدى فأعليتها في بلوغ الاهداف المؤسساتية (دانوك, 2015:27) .

و كان ذلك في عام 1994 على يد العالم (Henry mintzberg) ضمن مقالته الشهيرة (افول و بزوغ التخطيط الاستراتيجي), (Mintzberg,1994:108)

الا ان استخدامه في مجال التربية بشكل واسع في القرن العشرين و منذ مطلع السبعينات عندما اعتمدت المنظمة العربية للتربية و العلوم موضوع الاستراتيجية التربوية لورقة العمل الرئيسية لمؤتمرها الأول لوزراء التربية العرب , و الذي انعقد في صنعاء عام (1972) و عندما اصدرت اليونسكو تقريراً من لجنة شكلتها للنظر في تطوير التربية على المستوى الدولي و الذي حمل عنوان (تعلم لتكون) , وقد تضمن هذا التقرير النظرة المستقبلية لمبادئ و توجهات و خطوط عمل مقترحة اطلق عليها اسم (استراتيجية التجديد التربوي) و من بعدها توالت الدراسات التي دعت الى التفكير الاستراتيجي لتطوير استراتيجية التربية في الوطن العربي ,(الفواز, 2008:51).

و اخيراً و مع مطلع القرن الحادي و العشرين دعا علماء الادارة الاستراتيجية بعقلانية التفكير و ظهور الفكر الموضوعي الذي اصبح ركيزة اساسية لمناهج فكرية جديدة , كالفكر الاستقرائي و الاستنباطي و التجديدي, (يونس, 2006:151) .

**و بناءً على ما سبق يمكن القول ان تطور التفكير الاستراتيجي قد مر بعدة مراحل
تطويرية هي :-**

١- مرحلة الفهم المبكر

في نهاية الثمانيات من القرن الماضي ظهرت محاولات للتمييز بين مفهومي (الاستراتيجية- و الادارة الاستراتيجية) و نتج عنها فهم و بلورة لمفهوم التفكير الاستراتيجي, (Nehdi,2001: 1)

٢- مرحلة التطور المنطقي العقلي

حيث تطور التفكير الاستراتيجي في هذه المرحلة و توسع الاداء الاستراتيجي من جهة , اذ اصبح يتداخل مع التحليل و التخطيط و الرقابة و القيادة اذ اصبح يعطي كل العمليات او الفعاليات الاستراتيجية (عبد العزيز , 2006:180).

٣- مرحلة التميز البسيط

في هذه المرحلة اصبح التفكير الاستراتيجي يظهر واضحاً كعملية استراتيجية مستقلة و قد اصبح المخرج النهائي لتلك العملية هو (الخطة) و هي بمثابة عملية تعتمد على الحدس و الابداع و تؤدي الى تصور كامل للاستراتيجية, (الحياي, 2007:68-102) .

٤- مرحلة الفعل المؤسسي

تعد هذه المرحلة من اهم المراحل التطورية التي مر بها التفكير الاستراتيجي اذ تمثل مرحلة تطوره باتجاه استقلاليته و تميزه كنشاط او فعل استراتيجي ضمن نشاط المؤسسات اذ ازدياد الحاجة للنشاطات التي ترتبط بالقدرات العقلية ذات التأثير المباشر في التفكير الاستراتيجي كالابداع و الحدس و التخيل و التنبؤ و حاجة المؤسسات الى التفكير الاستراتيجي و اصبح من الضروري ان تمتلك القيادات قدرات التفكير الاستراتيجي, (الزبيدي , 2016:17).

و لهذا اجتذب موضوع التفكير الاستراتيجي اهتمامات العديد من الكتاب و المفكرين بوصفه احدى القدرات التي تفصح عن خصوصية الفلسفة القيادية في التعامل مع المشكلات المطروحة و فضلاً عن ذلك فهو يعد من المرتكزات الاساسية لنماذج القرارات التي تؤثر جوهرياً في بناء الاتجاه العام للقيادات الاستراتيجية و طبيعة انعكاسها على واقع الحياة المؤسساتية حاضراً و مستقبلاً و لأجل التعرف على ماهية التفكير الاستراتيجية و مفاهيمه النظرية اذ لا بد من التوجه في حقل الادارة تارة و الاستراتيجية تارة اخرى و فضلاً عن ذلك لا بد من البحث المضني عن مكونات و عناصر التفكير بشكل خاص, (الحمداني, 2011:19) .

إذ يتضح أن التفكير الاستراتيجي من المفاهيم المركبة الناتجة عن دمج مفهومي التفكير بوصفه نشاطاً عقلياً بحث و مصطلح الاستراتيجية بوصفها فناً لتنفيذ الخطط و تطبيقها بغية تحقيق الاهداف المرجوة منها , و هذا ما يبدو عند سماع مصطلح التخطيط الاستراتيجي و التفكير الاستراتيجي فيظن انهما وجهان لعملة واحدة, (حسين, 2013:15) .

إذ يرى (منتزيرغ) ان مفهوم التفكير الاستراتيجي يختلف عن مصطلح التخطيط الاستراتيجي فالتفكير يعتمد على الحدس و الأبداع في خلق افاق و توجهات جديدة و رؤية لمستقبل المؤسسات , كما أنه عملية مستمرة من ايجاد التفاعل بين حاضر المؤسسة و مستقبلها و ليس مجرد خطة سنوية , في حين يرى فالتخطيط الاستراتيجي , عملية تحليلية عقلانية تتطلب مهارات التحليل في التخطيط لكيفية انجاز الاستراتيجية , (ابو شعبان , 2017:17) .

في حين يرى (هيراكليس) ان التفكير الاستراتيجي يأتي بالأفكار و التخطيط يدرس مدى الحاجة إليها و امكانية تطبيقها على ارض الواقع , فكلاهما ادوات تستخدم في عملية الادارة الاستراتيجية فلتخطيط مرحلة لاحقة تأتي بعد استكمال التفكير الاستراتيجي , (خليف , ديراني , 2011:484) .

إذ أن كلاهما مرتبطان بجدلية و ضروريان للادارة الاستراتيجية الفعالة فاذا كان التخطيط يزودنا بالخطط الاجرائية فإن ذلك لا يمكن ان يحدث لو لا التفكير الاستراتيجي فعملية التفكير تسبق الاجراءات الاخرى , (Melon and korth, 2013: 70) .

و هذا ما يؤدي الى الخلط بين المفهومين فبرغم من وجود علاقة وثيقة بين التفكير الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي , غير ان التفكير يشير الى توفر القدرات و المهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام التخطيط الاستراتيجي بحيث يعمل على مده بالقدرة على فحص و تحليل عناصر البيئة المختلفة و اعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع امكانية صياغة الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق , (جرغون , 2019:17) .

في حين التخطيط يتناول التحليل حول عدم تحقيق الهدف او تحويل مجموعة من المقاصد الاستراتيجية الى خطوات مع اضافة طابع الرسمية على تلك الخطوات بحيث يمكن تنفيذها تلقائياً مع بيان العواقب المتوقعة او نواتج كل خطوة منها , (الحسيني , 2014:28) .

و لقد استنتج (Henry,1994) وضع مفهوم للتفكير الاستراتيجي في اطار اكايمي واضح و حدد غاياته و ابعاده و وضع حدوده مع المصطلحات الاخرى, في حين اشار الى ان التفكير الاستراتيجي طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة و ينجم عنه منظور متكامل للمؤسسة من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس و الابداع في رسم التوجهات الاستراتيجية , (حسين , 2013:14) .

لذلك يرى (Prahalad) و (Hamel) ان التفكير الاستراتيجي هو مهارة بناء الاستراتيجية , و يعده (Masifer, Daft) اساساً في صياغة الاستراتيجية في حين اتفق (العنزي و صالح و

(Ginsbery, Nadler, Bagg) و غيرهم على كونه ضرورياً في بناء و تطوير القرارات الابتكارية و الابداعية الاستشرافية و الحدسية , في حين ترى (Lawrence) التفكير الاستراتيجي بأنه تفكير و العمل ضمن مجموعة من الافتراضات و البدائل المحتملة و يركز التفكير الاستراتيجي من حيث الغايات و الاهداف على استخدام اساليب نوعية لتطوير افكار ابداعية و استراتيجيات جديدة , (Masifern, 2002:3) .

مما سبق نستنتج ان التفكير الاستراتيجي خطوة ضرورية و ملهمة و سابقة للتخطيط حيث تزوده بالافكار اللازمة للتنبؤ بصورة منظمة في المستقبل و التخطيط يعمل على ترجمتها و قد ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي كبديل للتخطيط الاستراتيجي ليتجاوز الاخطاء التي وقعت اثناء تطبيقه بما يخدم التوجهات الاستراتيجية في المؤسسات , (جرغون , 2019:18) .

و تستنتج الباحثة بناءً على ما سبق ان التفكير الاستراتيجي مفهوم معقد و مركب اذ يعد من المستويات العليا للتفكير و ان الخلط الحاصل في اصل المفهوم جاء نتيجة عدم الادراك و الاطلاع الكامل على مضامينه هذا من جانب و من جانب اخر اتساع و شمولية موضوع التفكير الاستراتيجي وتناوله من قبل الباحثين بالدراسة و التحليل حسب توجهاتهم العلمية , اذ عد ضمن مفاهيم الادارة و التخطيط و ما يستلزم المدير من الخطط الاستراتيجية للقيام بالاعمال باحسن صورة , و في الحقيقة و ان اختلفت المسميات و تنوعت و تعددت فإن تلك المسميات لا تعدو إلا ان تكون متضمنة في جوهرها تفكيراً استراتيجياً دالاً على تلك المسميات , لكون عملية التفكير تسبق عمليتي الادارة و التخطيط و يسند هذا القول ان التفكير عملية ذاتية شعورية داخلية كامنة في ذات الفرد , في حين مصطلح الاستراتيجية و التخطيط يشير الى ما يتضمنه التفكير أي ترجمة التفكير الى خطوات قابلة للتنفيذ قابلة للقياس و ليس هذا و حسب بل ان التخطيط الاستراتيجي يمكن وضعه من قبل اشخاصا ذوي تفكيراً استراتيجي كخطط استراتيجية و ينفذها الآخرون و هذا يعد اشبه بعملية التقليد و المحاكاة للخطط الاستراتيجية الناجحة و هذا يقودنا الى نتيجتين هما اما النجاح في ادارة المدرسة وفق الخطة الاستراتيجية نتيجة تناسبها مع موارد و امكانيات المدرسة و بيئتها و حسن الالتزام و التقيد بها من قبل مدير المدرسة و اما فشل الخطة الاستراتيجية لعدم تناسبها مع واقع المدرسة و سوء استخدامها و تطبيقها من قبل المدير لهذا تحاول الباحثة من خلال بحثها قياس قدرات التفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس .

و يرى (صالح و محمد,2001) ان التفكير الاستراتيجي هو نمط و اسلوب معين من التفكير يشتمل على خصائص محددة التي يقول عنها مجموعة من القدرات الشخصية و الصفات التنظيمية التي تبرز شخصية المفكرين الاستراتيجيين عن غيرهم بتفردهم في نمط تفكيرهم يستعملونه في مواجهة التحديات و المشكلات و المواقف ذات البعد الاستراتيجي ,(صالح و محمد,2001:26) .

في حين يرى (الخفاجي,2008) ان التفكير الاستراتيجي ما هو إلا تحديد الغايات بعيدة المدى و تبني مسارات العمل و تخصص الموارد الضرورية لبلوغ غايات تمتلكها إدارة المدارس فهو يساعد المدراء على التهيؤ للمستقبل ,(الخفاجي ,2008: 220-221) .

اذ ان الاستراتيجيون غالباً ما يعتمدون على نشاطهم العقلي في التعامل مع المشاكل و تحليل المواقف و الظروف المختلفة لتسهيل مهمة التوجه نحو المستقبل بما يتضمن من النشاط العقلي بمنظوره الاستراتيجي و ليس مجرد التفكير في عمل الاشياء التي ينبغي القيام بها وانما كيفية تهيئة الاستحضار بالرؤية المستقبلية اتساقاً مع الاهداف الاستراتيجية للقيادة ,(Garrat,1998: 23).

و بناءً على ما تقدم فقد طرح عدد من الباحثين مفاهيم اعمق و ادق للتفكير الاستراتيجي متباينين فيما بينهم الى ثلاث فئات و هذه الفئات هي :

الفئة الاولى : فقد تناولت هذه الفئة المفكرين الذين ركزوا على التفكير الاستراتيجي من زاوية الغاية و الهدف من عملية التفكير , حيث اشار (Stacey,1992) الى ان التفكير الاستراتيجي يعني استخدام اساليب نوعية لتطوير افكار ابداعية جديدة وصياغة افعال على اساس التعلم الجديد ,(Lawrence,2008:4).

و قد عرض (Robert,1993) مفهوماً اخر للتفكير الاستراتيجي هو (توليد صورة مسبقة لما يجب ان تتطلع اليه المؤسسة في المستقبل على اساس المتغيرات النوعية اكثر من الكمية , فيما يرى (Ginsberg,1994) انه عملية حل القضايا الاستراتيجية الحدية عن طريق توليد الأفكار الابداعية ,(Masifern,2002:3).

في حين عرفه (Oshannassy,1998) بأنه وسائل متناسقة لحل المشكلات الاستراتيجية و ادراك المستقبل ضمن هيكل الإدارة الاستراتيجية بجمع الفعاليات العقلية للافراد و المجموعة ,(الزبيدي ,2016: 27) .

☉ **الفئة الثانية :** حيث ركزت على المفاهيم التي قدمتها للتفكير الاستراتيجي على طريقة التفكير استراتيجيا متفقة مع الفئة الثالثة إلا انها تميزت عنها في تمكنها بطريقة التفكير الغربية القائمة على التحليل الكمي اذا ترى الاستراتيجي كونها علماً , و لهذا فقد عرض (Suutar,1993) بأن التفكير الاستراتيجي هو قدرة توليد الافكار وضع القرارات على وفق فهم مبادئ صياغة الاستراتيجية و طبقاً للأهداف و اتجاهات الاستراتيجية (Masifern,2002:3) .

☉ **الفئة الثالثة :** اذ ركزت هذه الفئة من الباحثين على طريقة التفكير الاسيوية او الشرقية القائمة على الابداع و الخيال التي تنظر الى التفكير الاستراتيجي كونه فناً , و يذكر (Rhinesmith,2006) ان لتفكير الاستراتيجي اسلوب متعدد الرؤى و الزوايا يتطلب النظر الى الامام في فهمه و يتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أدنى و يوصف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلياً , و يلجأ للتركيب التشخيصي لفهم حقيقة الاشياء الواقعية و هو تفكير شمولي تفاولي انساني يؤمن بقدرات الانسان و طاقته العقلية , (العبيدي ,2010: 66)

◆ **عناصر التفكير الاستراتيجي :**

لقد قدمت ليدكتا (Liedtka,1998) خمس عناصر اساسية للتفكير الاستراتيجي و تعد اول من تقدم بها و هي :

- التركيز على المقاصد .
- المنظور النظمي .
- التفكير في الوقت المناسب .
- الانتهازية الذكية .
- التوجه نحو الفرضيات

(Liedtka,1998:122)

و قد بين (محمد ,2012) عناصر التفكير الاستراتيجي و هي كالاتي :

١- **القصد الاستراتيجي (Strategic Intent):**

اذ اشار اليه (Hamel & Prahalad,1989) اذ يعد التفكير الاستراتيجي في هذا الاطار عبارة عن توجه الادارة العليا في بلوغ اهدافها الاستراتيجية المستقبلية اذ يتمحور حولها توجهات متخذ

القرار الاستراتيجي و اهميته في تحديد خيارات المنافسة من خلال انماط التفكير و مقاصده الغائية .

٢- شمولية التفكير (Systems Perspective):

و يدعى هذا العنصر بالمنظور المنظمي و يقصد به كيفية تأثير البيئة و انواعها على عمل المؤسسة و و هنا يمكن ان يكون التفكير الاستراتيجي هو انموذج ذهني له تأثير مؤكد على سلوكنا و هذا الانموذج لا بد من ان يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم من حولنا , و اذ كان المدير الاستراتيجي على درجة عالية من الوعي بمتغيرات النظام الكلي و حركته و علاقاته المركبة فإن فاعلية الاداء عندئذ تكون محصلة طبيعية للانموذج الذهني (محمد, 2012:64) .

٣- انتهاز الفرص الذكية (Intelligent Opportunism) :

اذ تعد المصاحبة الفكرية وعاءً يحتوي على امكانيات التعامل مع نوعين من الاستراتيجيات الاولى المقصودة و الاستراتيجية الاخرى هي العرضية , و تكون العرضية هي احدى محاور التفكير الاستراتيجي الموجه نحو انتهاز الفرص الذكية , و ان اغفال ايه احتمالات لتعبئة الفرص الطارئة قد تؤدي الى حدوث خسارة غير منظورة في حساب الفكر الاستراتيجي .

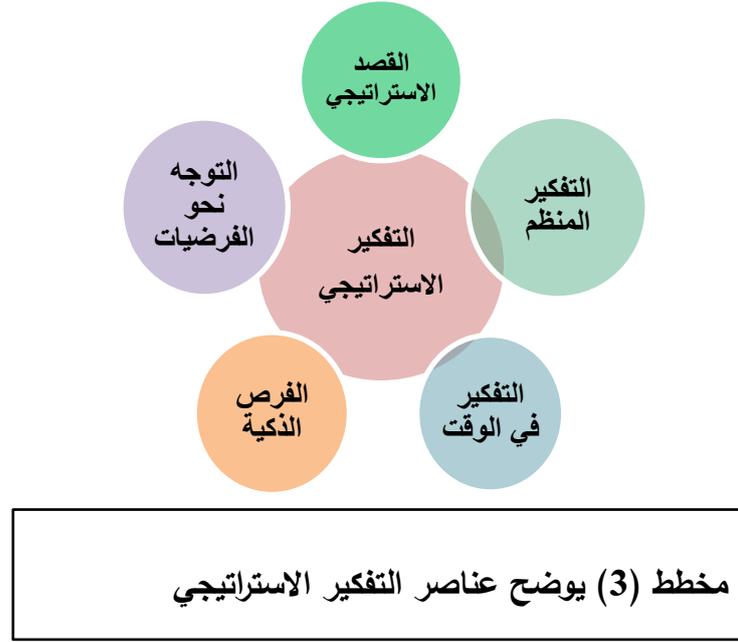
٤- التفكير في الوقت الملائم (Thinking In Time) :

اذا يعمل على سد الفراغ الحاصل بين واقعية الحاضر و قصد المستقبل , و هذا يعني ان التفكير الاستراتيجي لا ينحصر في مواءمة الموارد الحالية و الامكانيات المنظرية مع الفرص المتوفرة في البيئة , اذ يتضمن التفكير وسائل زيادة الموارد الحالية لبلوغ الغايات التوسعية في المستقبل و هذه الرؤية تقوم على اساس استحضار معطيات الماضي و مقارنتها بالواقع و الاستشراف بالمستقبل وصولاً الى تحديد المهم من الموروث و التخلي عن الاشياء غير نافعة و تصور حاضرها لبلوغ المستقبل . (العبودي, 2017:43-45) .

٥- التوجه نحو الفرضيات (Hypotheses Driven) :

اذ يعد هذا العنصر مرآة عاكسة للصورة العملية للتفكير , إذ يلجأ متخذ القرار الاستراتيجي بوضع افتراضات علمية لكل بديل و من ثم يجمع بيانات خاصة بذلك البديل و يعمل على اختياره و التحقق منه و من امكانية قبوله او رفضه على قاعدة علمية , و على اساس ذلك يتم وضع الفروض على اساس طرح الاسئلة الابداعية و من ثم البحث عن الاجابة و ثم تظهر عندها العلاقات بين الاسباب و النتائج , (النعمي, 2012: 51) .

و قد قدمت (Jennan,Leidtka،1998) تلك العناصر بمقالة تحت "عنوان التفكير الاستراتيجي هل يمكن تعلمة" وضّحت فيها مفهوم التفكير الاستراتيجي كما أنها ابرزت العناصر المشكلة له ، فعلى حد تعبيرها "أنا أوّمن بأن التفكير الاستراتيجي يتكون من خمسة عناصر رئيسية" كما في المخطط التالي (Leidtka,1998,121-122) .



◆ مهارات مدراء المدارس ذو التفكير الاستراتيجي :

- ١- القدرة على تحليل البيئة الخارجية و اغتنام الفرص الموجودة في البيئة مع مراعاة المخاطر المحيطة بها .
- ٢- مواجهة الموقف التنظيمي بأختيار استراتيجية ملائمة لكل الظروف .
- ٣- استثمار الفرص المتاحة و حسن استغلالها و تحديد الاحتياجات المستقبلية من المستلزمات المطلوبة للعمل .
- ٤- اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتميزة بشموليتها و استمرارها على المدى البعيد . (جرغون,2019:24) .
- ٥- امتلاك القدرة العالية لبناء الاسس و الاهداف المتوقعة المؤملة مستقبلاً .
- ٦- امتلاك الرؤية النافذة لتنسيق الامور .

- ٧- تحليل البيانات و تفسير المعلومات .
- ٨- امتلاك مهارة الاختيار الاستراتيجي من عدة بدائل .
- ٩- تحديد الامكانيات المتوفرة لاستخدامها بشكل مناسب .
- ١٠- امتلاك مديرو المدارس مهارة اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

(Wolters, al,2013:11)

◆ ايجابيات التفكير الاستراتيجي :

- لقد بينت العديد من الدراسات ايجابيات التفكير الاستراتيجي اذ انه يعمل على :
- ١- تحقيق التكيف و التأقلم و التفاعل الايجابي مع عناصر البيئة الخارجية و يعمل على احتواء القوى المساندة للمؤسسة .
 - ٢- اشاعة الثقافة و الحوار و المشاركة في المؤسسة و العمل على تعميق المسؤولية الاجتماعية و الرقابة الذاتية .
 - ٣- تعزيز ثقة الافراد و الجماعات و المؤسسات بذاتها و بهويتها و العمل على بث روح الامل و اشعارها بقدرتها على المساهمة في صنع مستقبلها .
 - ٤- توحيد الجهود و تعبئة الطاقات نحو تحقيق الاهداف بدلاً من تركيزها الوسائل و الجزئيات
 - ٥- الاحاطة الكاملة بالمؤسسة و علاقاتها الشمولية بدلاً من النظر الى داخلها فقط .
 - ٦- ضرورة الاستشراق المستقبل و تحديد اتجاهاته بدلاً من الانغماس في الحاضر و مشكلة التي تعد امتداد الماضي . (الخرعان ,2018:450).

و يذكر (حجي,2002) مجموعة اخرى لمزايا و ايجابيات هذا النوع من التفكير و هي :-

- ◀ طول المدى شمولي تأملي .
 - ◀ يقوم البيئة الخارجية باستمرار و يحدد الفرص و يستفاد منها .
 - ◀ متماشياً مع المنهج البحث العلمي في كل مكان و هو اكثر اهتماماً بالفعالية
 - ◀ ابتكاري يخترق مجالات عديدة . (حجي ,2002:139)
- و بما ان مدير المدرسة هو عصب المدرسة فحاجته للتفكير الاستراتيجي تتأكد لتعزيز الاقتداء و التميز و المنافسة و تمكينه من التفكير بالتحديات التي تواجهه اثناء اداء اعماله و هذا ما يدعو للتفكير بطاقات المدرسة , (جرغون ,2019:22) .

و في هذا الصدد يذكر (ابو غياض, 2017) اذا ما استخدم المدير التفكير الاستراتيجي يكتسب مهارات التخطيط و تتوسع مداركه لحل المشكلات التي تواجهه في المستقبل , و كذلك يتمكن من وضع خطط مستقبلية بناءً على التجارب السابقة للمدرسة مع الاستفادة من التغذية الراجعة , و يكون عنصراً فعالاً في المجتمع من خلال انتقال اثره الى المشاركة المجتمعية الى حل المشكلات المجتمع المحلي , (ابو غياض , 2017:30).

◆ معوقات التفكير الاستراتيجي :

للعقل البشري محدوديته و معوقاته التي قد تورد قرارات خاطئة , و ان معرفة هذه الاخطاء مقدمة جيدة لتوقيفها , (سلطان , 2010:124) .

و يذكر (توفيق , 2004) مجموعة من الاسباب التي تعتبر من معوقات استخدام التفكير الاستراتيجي و هي :-

◀ العادات السيئة / و هنا يتطلب من المدير التركيز على تعلم اسلوب جديد , و بعد مدة من الوقت يحاول خلالها الكف عن العادات السيئة التي كان يمارسها لفترة طويلة .

◀ التسرع / حيث ان بعض المهام يجب ان تأخذ الوقت الكافي لها و لا يمكن ضغط الوقت من اجل الحصول على النتائج المرغوبة .

◀ عدم التوازن / ان نجاح أي مبادرة يتطلب التوازن الامثل بين التفكير و التنفيذ .

◀ الهامشية / اذ ينبغي اعتبار تنمية التفكير الاستراتيجي و العمل به جزء لا يتجزء من الوظيفة الاساسية و الرئيسية , (توفيق , 2004:35) .

في حين بين (ابو بكر, 2004) ان اهم المعوقات التي تقلل من فرص ممارسة العلمية للتطبيق العلمي للتفكير الاستراتيجي في المؤسسات التربوية و خصوصاً المدرسة تكمن في :

◀ عدم كفاية المخزون المعرفي لدى مدرء المدارس .

◀ دور المشرف محصوراً في تقديم مقترحات او الآراء حول الاطار العام للخطة اذ لا يساهم في التشجيع .

◀ عدم الاهتمام بالجانب الاعلامي لنماذج المدارس التي نجحت في ممارسة التفكير الاستراتيجي و تطبيقه .

◀ عدم توفير الدورات المهنية التي تقود الى ممارسة مراحل التفكير الاستراتيجي .

◀ عدم اعتراف مدراء المدارس بأهمية التخطيط و التفكير الاستراتيجي و اعترافهم بضرورته و اهمية ممارسته في ادارة المدارس. (ابو بكر, 2004: 105).

◆ انماط التفكير الاستراتيجي :

لقد تنوعت و تعددت انماط التفكير الاستراتيجي تبعاً لمواقف متخذو القرار على وفق الاساليب اختيارهم الاستراتيجية المناسبة, (حسين, 2017: 17).
كما تشكل الظروف البيئة الداخلية و الخارجية سبباً اساسية في اختلاف انماط التفكير الاستراتيجي فهو يعد من العمليات العقلية و المعرفية التي يستخدمها المدير الاستراتيجي في لحظة ملاحظة المشكلة التي تستوجب عليه اتخاذ القرارات (الزبيدي, 2016: 43).
و الانماط هي :-

١- نمط التفكير الشمولي (Hblistic Thinking) :

و يعد نمطاً كريياً و فيه يعتمد المدير على مهاراته العقلية في فهم و استيعاب معاني الرموز و هو يستخدم خبراته المتراكمة في تحديد اولويات العوامل التي تؤثر في المشكلة , وبصورة عامة يهتم هذا النمط بتحديد الاطار العام للمشكلة معتمداً على مهارات المدير الفكرية و الانسانية المتعلقة بالرؤية الشاملة للمؤسسة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة لها, (جرغون, 2019: 43).

٢- نمط التفكير التجديدي (Abstract Thinking) :

يركز هذا النمط على العوامل المحيطة بالمشكلة و القرار الصادر يكون من تفكير المدير المجرد و يعتمد هذا النوع على التراكم المعرفي للمدير او القائد في فهم المشكلات يحث يفكر المدير بالادوار الجديدة للمؤسسة و يطبق ميوله الخاصة و القيمة التي تحديد في ضوء حدسه و خياله, (العنزي و اخرون 2010: 432).

و بهذا يشكل الاحساس العام مصدراً رئيساً للبيانات و المعلومات المعتمدة على التركيب و الافكار و مفاهيمها, (البلعاوي, 2013: 18).

و هو يقترب من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التغير الجذري لمسار الوضع القائم (يونس, 2002: 71).

٣- نمط التفكير التشخيصي (Diagnostic Thinking) :

يختص هذا النمط بأجراء التحليل الدقيق للموضوع المراد اتخاذ القرار بشأنه و من ثم تشخيص اهم الاسباب و الدواعي لاتخاذ القرار وصولاً الى اختيار و ايجاد البديل المناسب نحو حلولاً حتمية, (الخرعان, 2018:449) .

اذ انه يعتمد على قانون السببية في تحليل و التحقيق من قوة العلاقة و معنوياتها اذا يكون القرار اكثر دقة كلما حصل التوافق بين الصورة التي تكونت في ذهن مع الواقع ويشير الى نظرية التطابق اذا كلما حصل التوافق بين الصورة و الذهنية و معطيات الواقع يكون القرار اكثر دقة , و بالتالي فإن هدف متخذي القرار هو الوصول الى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع (العززي و اخرون , 2010:432).

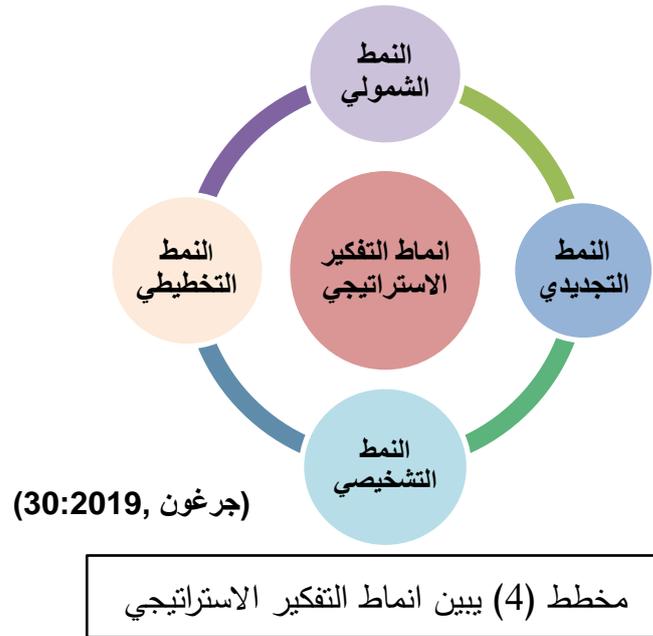
٤- نمط التفكير التخطيطي (Planning Thinking) :

يركز هذا النمط على تحديد النتائج الممكنة تحقيقها كمرحلة اولية ثم يعمل على تهيئة مستلزمات الوصول الى تلك النتائج , و يتفق هذا النمط مع التفكير التشخيصي في انه يوضح اللغة و الارقام مما يمكن ربط الاسباب بالنتائج وفق علاقة منطقية , (يونس, 2006:129-131).

و يركز المدير الاستراتيجي في هذا النمط على حتمية توفر جميع الاسباب الكافية وراء المشكلة , (الشديفات و الحراشة , 2005:150) .

و لابد من السماح لعنصر المرونة في تحديد الاسباب او العمليات و مصادرها و الاهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار , (ديب , 2019:81) .

و ترى (جرغون, 2019) ان ما يحكم المفكر الاستراتيجي عند اختياره لأحد هذه الانواع هو طبيعة المشكلة القائمة و الظروف المحيطة بها من توفر المعلومات و البدائل المتاحة و طبيعة المشكلة نفسها و طبيعة القرارات و الثقافة التنظيمية السائدة , و قد قدمت جرجون مخططاً توضيحياً للعلاقة التبادلية لأنماط التفكير الاستراتيجي و هو :-



◆ نماذج التفكير الاستراتيجي :

لقد تعددت نماذج التفكير الاستراتيجي تبعاً لتعدد و تنوع الرؤى الفلسفية للباحثين و المنظرين , يعد نموذج (Liedtka,1998) اساساً يعتمد عليه في دراسة التفكير الاستراتيجي بل يعد جوهر عملية التفكير الاستراتيجي و مجالاتها تعد عناصر للتفكير الاستراتيجي و هذا ما أشرت اليه في عناصر التفكير الاستراتيجي(Lawrence,1999:4).

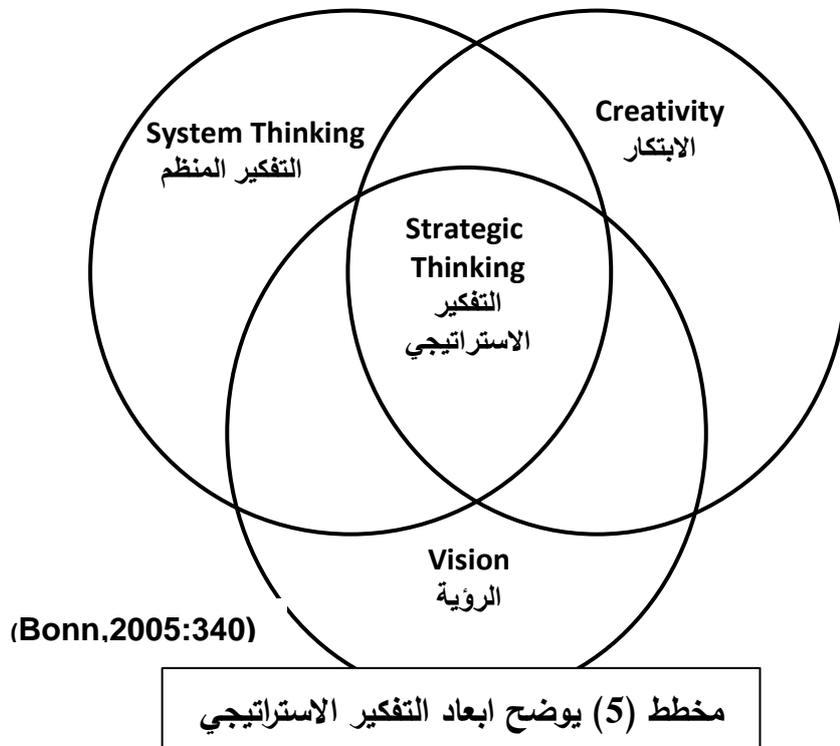
فقد طرح كل من (Miles & Show,1978) نموذجاً و قد طور اربع نماذج و هي (الانموذج المندفع - النموذج المتضلع - الانموذج المحلل - النموذج المقاوم), (Miles & Show,1978:29).

و نموذج (بريسم,2010) اذ قدمت برسيم نمودجا تكاملياً للتفكير الاستراتيجي , لتحقيق التكامل في عملية التفكير الاستراتيجي و يتكون هذا النموذج من عدة عناصر (القصد الاستراتيجي - الاستشراق - إدراك النظم - الشمولية- التفكير الفرصي - الفرضيات الموجهة - التفكير في الوقت و المعرفة) , (بريسم, 2010:47)

في حين يشير نموذج (خليف, 2010) لتطوير التفكير الاستراتيجي حيث طرح ثلاث ادوار للمفكر الاستراتيجي هي (الادوار الشخصية - و الادوار القرارية - الادوار المعلوماتية) و هذه الادوار يقوم بتنفيذها مدرء المدارس اذ عملت هذا النموذج لتوضيح الادوار الفعلية لمدرء المدارس في عملية التفكير الاستراتيجي , (خليف, 2010:155) .

في حين طرح انغريد بون (Ingrid Bonn,2005) مقالة بعنوان (**Improving strategic thinking a multilevel approach**) (تحسين التفكير الاستراتيجي نهج متعدد المستويات) و تضمنت فيها نموذجة للتفكير الاستراتيجي اذ يحتوي على ثلاث ابعاد اساسية وهي : (التفكير المنظومي - الابتكار - الرؤية) و يعد هذا النموذج من احدث النماذج التي تمثل ابعاد التفكير الاستراتيجي بل يعد من النماذج القابلة للتطبيق على المؤسسات التربوية و التعليمية و لهذا اعتمدت الباحثة هذا النموذج لكونه يتناسب و طبيعة عينتها واهداف دراستها و المخطط التالي يوضح هذه الابعاد و في ما يليه ستقوم الباحثة بتوضيح هذه الابعاد بشكل اكثر تفصيلاً .

لقد حدد بون (Bonn) مكونات التفكير الإستراتيجي بالاستناد الى دراسات وآراء الباحثين، و يشير الى أن مزاياه تتمثل في قدرته في ايجاد حلول مختلفة لمشكلات معينة ، وفهم ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية واستيعاب موقف المؤسسة او المدرسة داخل الانظمة والاهداف المستقبلية الاكثر فائدة ، ومعرفة التنافس الجديدة ، والقدرة على دمج الافكار المختلفة في أفكار جديدة ، ويتضمن التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي من وجهة نظره ثلاثة عناصر أساسية هي : (التفكير المنظم ، الابتكار ، الرؤية) وكما في المخطط :



التفكير المنظم (System Thinking) :

ويمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المؤسسة ، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل وتقييمها، حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام ، وهناك ثلاثة أنواع من الأنظمة هي :

◆ **النظام الميكانيكي** : إذ تتفاعل أجزاء هذا النظام لكي تخدم أهداف النظام ، مثل تصميم السيارة لأغراض النقل.

◆ **النظام العضوي** : وهو كجسم الإنسان حيث تصمم أجزاء هذا النظام وراثياً للتفاعل مع أهداف النظام وخدمته ، ويعمل كل منها كنظام مستقل كالمنظمة ، فهي كالجسم البشري، وعلى قائدها أن يحفز أجزاءها في خدمة أهداف النظام الكلي.

◆ **النظام الاجتماعي** : الأجزاء الآدمية للنظام الاجتماعي لها أهدافها الخاصة، لذلك فإن القيادة يجب أن تكون قادرة على تحفيزها لخدمة أغراض النظام ، (Maccoby,2004:2)، والنظام الذي يستند إلى هذا العنصر يتحدد بثلاثة شروط وهي:

١- كل جزء في النظام يمكن أن يؤثر به كل اي جزء في النظام ككل و تتوقف سلوكه وخصائصه جزء آخر في النظام على الأقل .

٢- الطريقة التي يؤثر بها كل جزء في النظام ككل تتوقف على سلوك وخصائص جزء آخر في النظام على الأقل.

٣- المجموعات الفرعية أو الثانوية المكونة لكل جزء لها نفس خصائص الأجزاء المكونة لهذه المجموعات، وهكذا فإن النظام يشتق خواصه وسلوكه من الطريقة التي يتفاعل فيها أجزاؤه.

و بناءً على ما تقدم يتضح أن القادة الذين يتصفون بهذا النمط من التفكير يمتلكون دماغاً تحليلياً و بالتعلم والخبرة المتراكمة سينجحون في إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتها بالكل ، وحينها سيشخصون السبب الحقيقي لأية مشكلة إذا ما تعددت أسبابها (صالح ومحمد ، 2001 :181).

و يرتكز هذا التفكير على مفهوم النظام بجعله قابلاً للتأثر بعوامل البيئتين الداخلية والخارجية،
وبما يوجب تحليل التفاعل بين عناصره في إطارهما لغرض الارتقاء بفاعلية النظام، و من هنا
تبرز فوائد التفكير المنظم كمحدد من محددات التفكير الاستراتيجي في كونه يهيئ ما يلي :

- ◀ إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة الداخلية و الخارجية .
- ◀ طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر .
- ◀ طريقة افضل للتعلم واكتساب المعرفة بهدف التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظام و ديناميكيته .

◀ رؤية واضحة لتقييم أدق مجريات الأحداث في المؤسسة و علاقاتها بين أنظمتها، والنتائج
المتمخضة عنها .

◀ طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات
الاستراتيجية ، وإبقاء الرؤى والأهداف حية في جميع الأوقات.

◀ منح فرصة لمشاركة (الأفراد وفرق العمل) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد
الأمدي في المؤسسة ، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها .

◀ يعد من وسائل الاتصال الحديثة بين أقسام المؤسسة ، كما ويعد نظام متقدم من التفكير
النقدي بين مدراءها في المؤسسات ذاتها.

وتأسيساً على ما تقدم يتضح أن هذا البعد عزز دور التفكير الاستراتيجي باعتباره مدخلاً متقدماً
للتفكير الاستراتيجي و أسلوباً معاصراً للتكيف مع الحياة أولاً و مع التطورات و المتغيرات
المتلاحقة ثانياً (Haines, 2007: 84).

(١) الابتكار (Creativity) :

و يعد البعد الثاني من ابعاد التفكير الاستراتيجي بناءً على ما طرحه (Bonn,2005) و جاء
الابداع كنتيجة للتقدم العلمي و التكنولوجي الذي نعيشه اليوم ، الذي رافقه العديد من المشكلات
في شتى مناحي الحياة الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية ، التي تحتاج لحلول ابداعية لا
تأتي إلا من خلال إعداد الافراد لمواجهة تحدياتها ، و لهذا ان الاهتمام بتربية الابداع و الابتكار
يعد من الاهداف الاساسية في المؤسسات التربوية بدأ من الرياض الاطفال انتهاءً بالجامعات و
المعاهد ، و الذي بدوره يعكس قدرتهم في حدها و ايجاد الحلول الناجعة لسد ثغراتها ،(ابو جادو
و نوفل,2007:131) .

و يقصد بالابتكار إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصور ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم (جروان, 2002: 22) ويعد التفكير الاستراتيجي عملية تركيبية لتوظيف الحدس والإبداع والاستبصار (Insight) أو ما يسمى بالادراك الفجائي حسب ما تعرفه مدرسة الـ (Gestalt) ويدعو هذا المفهوم إلى تصميم قواعد وأفعال على نحو جديد دون تقليد الماضي, و مستندة على قواعد معرفية مهيأة لهذا الغرض, وهذا ما يقف مضاداً للاتجاه القائل بأن المستقبل غير منفصل عن الماضي والحاضر. وفي هذا الإطار فإن صلة التفكير الاستراتيجي بالإبداع يطلق عليها (استراتيجية الخيال والابتكار) (يونس , الهيتي , 2011 : 68) .

٢) الرؤية المستقبلية (Vision) :

و تعد من الضامين الأكثر بروزاً في مجال التفكير الاستراتيجي فقد وصفها بورتر (Porter,1998) بأنها (قلب الإستراتيجية) (The Ueart of Strategr) وتعني الرؤية بأنها: ◀ فن تصور الأشياء غير المنظورة .

◀ الحالة المرغوبة لمستقبل القيادة في المؤسسة ، التي تعكس الطموحات الإستراتيجية و عدت بمثابة إطار للتفكير الشمولي المستند الى المنطق والوعي، إذ تظهر أهميتها في تحديد التوجهات المرغوبة للمستقبل، التي تتطلب فهماً مبكراً للتغيرات المحتملة، وسبل تهيئة المناخ المناسب لتطوير إمكانات القيادة استعداداً للمرحلة القادمة،(Mansini, 2002:4) .

◀ تعتبر المحفز لتغيير الحاضر على أساس توافر الإمكانيات المتاحة للوصول الى المستقبل المرغوب. (Hinterhuber, 1992: 106)

◀ تكوين صورة اكثر واضح عن طموحات والتوقعات المؤسسة و مستقبلها .

◀ محاولة فهم الواقع وتحديد طبيعة الاستعدادات المطلوبة.

◀ وضع أهداف متحديّة للوصول الى مواقع تنافسية متقدمة في الأمد البعيد.

◆ أبعاد ومضامين الرؤية الاستراتيجية :

(١) التصور (Imagination) :

و يعد الأساس في تكوين (الرؤية) لدى المدير الإستراتيجي وقد استندت إليه لكثير من النظريات الفلسفية ذات العلاقة بعلم النفس وعلم السلوك , و تستهدف عملية التصور النشاطات العقلية و المعرفية المرتبطة بتنمية القدرة على إستشراف المستقبل باستخدام الطرائق البرمجية المستندة الى التحليل الواعي, (Simon, 1987: 57-64).

و يستند التصور على وفق المنظور الإستراتيجي إلى معطيات معينة ومؤشرات محسوبة تشمل مدى فهم وإدراك متطلبات الظروف المحيطة وإمكانات التطبيق خلال المدة المقبلة, (Larwood, Falbe, 1999: 74)

٢) الحدس (Intuition) :

يعد الحدس أحد مجالات صناعة القرار، إذ غالباً ما يستند القائد الإستراتيجي على قدراته الحدسية في توقع ما يمكن أن يحدث ومن ثم اتخاذ خطوات عملية للتأكد من توقعاته ورسم صورة لإمكانية النجاح في المستقبل عن طريق إنضاج الأفكار المرتبطة بالشعور الداخلي, ويمثل الحدس (إدراك عقلي سريع لظروف القرار بالاستناد الى الخبرات السابقة من غير الرجوع أو التركيز على التفكير المحسوس بطبيعة الموضوع المطلوب اتخاذ قرار بصدده , (Daft, (Richaed, 2003:279) .

و لهذا فإن عملية صناعة القرار الحدسي عملية عقلية ومنطقية بسبب كونها تستند الى سنوات من التجارب والخبرة التي تمكن القيادات من إيجاد حلول سريعة للمشاكل من غير اهتمام كبير في الحسابات والتخمينات اللامنطقية , لذلك فاللجوء الى الحدس لا يعني ترك التفكير العقلاني، أو المنطقي وإنما توظيف المقدره الحدسية في خدمة التفكير العقلاني كما يمكن للمفكر الإستراتيجي أن ينمي قدراته في هذا المجال، عن طريق محاولة الاستعانة بالغريزة أو (الحاسة السادسة) ، التي تمنح الفرد إمكانية الشعور بأنّ توجهات معينة أو اتخاذ قرار ما سيؤدي بالتالي الى النجاح حتى وإن لم تتوافر معلومات كاملة عنه أو حتى في حالة عدم وجود مؤشرات في الوقت الحاضر لاحتمالات حصوله أو إمكانات تحقيقه (النعيمي, 2003:13) .

٣) التبصر (الاستبصار) (Insight) :

التبصر أو (الاستبصار) هو القدرة على استكشاف المستقبل المحتمل بدلاً عن التكهن به لذلك يعني محاولة الاقتراب من احتمالات ما يمكن أن يحصل في المستقبل و يعتمد على مجموعة أسس تتركز بـ :-

◀ تحليل الموقف أو الأوضاع الحالية .

- ◀ إدراك وفهم العلاقة بين المتغيرات والأشياء المحيطة بموضوع ما .
- ◀ تكوين معالم واضحة تخص التطورات المحتمل حدوثها في المستقبل .
- ◀ تقرير الأفعال والنشاطات التي ينبغي القيام بها باتجاه التطورات المتوقعة .

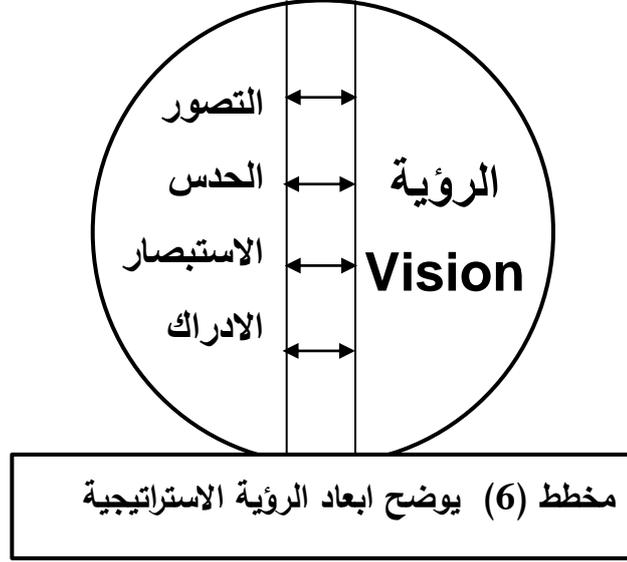
وفي كل خطوة يبني التبصر أو الاستبصار على حسابات مدروسة تميّزه عن التخيل أو التكهن ، بما يمكن أن يحصل لاحقاً، ويحاول القائد الإستراتيجي في القيادة إن يستفيد من تفاعله مع الآخرين لتقييم واقع ما يجري من أمور ويستند إليها في تطوير قدرته على التبصر لتوضيح طبيعة التطورات المطلوبة وتحديد آليات وسبل العمل في المستقبل، كما يمكن لإدارة المدرسة الاستفادة من قدرات المدرسين و المدرسين في التبصر عن طريق تبني برامج لتدريب وتطوير المدرسين و الكادر التربوي بشكل عام الذي يجري خلالها عرض لحالات ومشاكل خاصة بالقيادة ومطالبتهم بتقييمها وتكوين تصورات عنها، واقتراح حلول مناسبة لمعالجتها مستقبلاً، وتتعرز قدرة القائد الإستراتيجي في التبصر كلما تمكن من تحقيق التفاعل مع الآخرين لاستثمار الجهد الجماعي باتجاه الاستجابة لتلك التطورات واستثمارها لصالح القيادة، (القيوتي،1993: 91).

٤) الإدراك (Perception) :

الإدراك يقصد به الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يكونها أثناء تعامله مع البيئة و على أساسها يفسرها و يصدر احكامه اتجاهها ، و هذا يعني توفر قدرة الاستثنائية للإنسان تتيح له إمكانية إخضاع الأمور والمشاكل التي يواجهها الى التحليل والتفسير وصولاً الى نتائج احتمالية تتميز بالدقة في اغلب الاحيان، و يعتمد الادراك على النظرية المعرفية (Cognition Theory) في تفسيره و بيان اساسه العلمي و كيفية عمله في ترجمة الصور و الانطباعات الحسية عن العالم الخارجي، إذ إن إدراك المدير الإستراتيجي لمتطلبات العمل الذي يتواجد في محيطه وتفهمه بما ينبغي أن يكون عليه مستقبل القيادة يمنحه القدرة على استيعاب ما يحدث له، ومن ثم مواكبة التحديات التي يواجهها ومحاولة التكيف معها أو السيطرة عليها واقتراح الحلول والمعالجات المناسبة للتوجه نحو الأمام بخطوات واثقة ومدروسة، (MacMillan, 2000:12) .

وتتطلب عملية الإدراك تفاعلاً وتعاوناً مع الآخرين، من أجل استيضاح بعض الجوانب المرتبطة بالموضوع المراد إدراكه وتكوين صورة شاملة عنه خاصة إذا ما تتطلب الحالة المعروضة خبرات متعددة وتخصصات مختلفة ليكون بالإمكان إدراكها وفهم مضامينها وأبعادها ومن ثم تقدير نوع

الإجراءات وطبيعة الهدف المطلوب تحقيقه، وعند استعراض الأبعاد المتعددة للرؤية، نجدها تتداخل مع بعضها بعضاً، ومن ثم تصبح متكاملة من خلال أجزائها التي يكمل كل منها الآخر. و المخطط التالي الذي وضحته (القره لوسي, 2012:49).



إذ يحتاج القائد الإستراتيجي ان تكون له رؤية واضحة بشأن مستقبل القيادة ويحقق من خلالها التمييز والتطور على الآخرين وهذه لا يمكن بناؤها إلا على أساس امتلاكه لقدرات ذات علاقة بالتصور والتبصر والحدس والإدراك، التي تشكل مضامين أساسية لأبعاد القائد الإستراتيجي . وفي ضوء ما تقدم فقد استخدم موضوع التفكير الاستراتيجي بشكل واسع في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، ويعد التفكير واحداً من أهم فعاليات دراسة العمليات الإستراتيجية إلا أنّ دراسته لم تتطور إلا في عقد التسعينات من القرن العشرين وتلاحقت آراء المدارس الفكرية المختلفة في دراسة الإستراتيجية واتجاهاتها، و ان العناصر التي تم الاعتماد عليها بالدراسة الحالية ، التي يعتقد انها العناصر الاكثر تحقيقاً للتكامل في خلق التفكير الاستراتيجي في ظل البيئة الحالية التي تتصف بسرعة التغير والتي تضم (التفكير المنظم - والابتكار - والرؤية) (عبيد، 2009:51).

و قد تناولت الباحثة الأبعاد الخاصة بالتفكير الاستراتيجي التي اعتمدها في الدراسة الحالية المتمثلة بـ(التفكير المنظم - والابتكار - والرؤية) كونها الأبعاد الأكثر ملائمة فضلاً عن أهميتها وملائمتها لتوجهات الدراسة على مستوى مدراء المدارس .

❖ مناقشة النماذج النظرية لكلا المتغيرين:

◆ القيادة الخادمة :

لقد تعددت وجهات النظر التي حاولت تفسير القيادة الخادمة فالبعض وصفها عملية ادارية و الاخرى سمات نفسية متداخله فيما بينها في ذات القائد و الاخرى وصفها سلوكيات يقوم بها القائد لهذا يوجد عدد كبير من النماذج لقياسها و يرجع ذلك لحدائثة مفهوم القيادة الخادمة و قلة استخدامه في ادارة المؤسسات العامة و الخاصة فهو مفهوم يتأثر بشكل كبير في السياقات الاجتماعية و طبيعة البنية الاجتماعية للمجتمع و التقليد و الاعراف خاصة في المجتمعات النامية بل يتأثر بسمات القائد ايضاً و بشكل عام فان توفر الامكانيات القيادة في شخص ما تتوقف على انسجام و تكامل عوامل بيولوجية و اجتماعية و نفسية , فبعض النماذج ركزت على مجموعة سلوكيات كالرؤية و التواضع , الايثار , الثقة , التمكين كما في نموذج (Patterson,2003) و كذلك نموذج (Liden et al.2008) الذي طرح مجموع من الابعاد و هي (المهارات المفاهيمية - التمكين - المعالجة العاطفية - خلق قيمة للمجتمع - المشاركة - مساعدة التابعين على النمو و النجاح - وضع التابعين اولاً - الخدمة - السلوك الاخلاقي) و عندما تم عرض هذه النماذج ككل فقد وجدت الباحثة ان جميع النماذج متشابه فيما بينها مع تغير مجال او اخر او اضافة مجال او حذف اخر فجميع النماذج القيادة الخادمة تتحدث عن سلوكيات القائد الخادم , اما نموذج (Spears,2010) الذي طرح عشرة مجالات و سلوكيات للقائد الخادم اذا مارسهن أي شخص في مؤسسة ما سواء كانت خاصة او عامة فيعتبر قائد خدمي و تتوفر فيه ابعاد القيادة الخادمة و المجالات هي (التعاطف - المعالجة العاطفية - الانصات - الوعي - الاقناع- التصور - البصيرة - القيام بالخدمة - الالتزام بنمو الافراد - الالتزام ببناء المجتمع) , و يعد هذا النموذج هو النموذج المتبنى في الدراسة الحالية و عدة اسباب تبينها الباحثة في التالي :

- ◀ يعتبر نموذج (سبيرز Spears,2010) من النماذج الشمولية المتكاملة و بناء نظريا لمفهوم القيادة الخادمة , اذ وضع عشرة ابعاد و مجالات سلوكية للقائد الخدمي .
- ◀ يعتبر (Larry C. Spears for Servant Leadership) المدير التنفيذي لمركز (Robert Greenleaf) للقيادة بالخدمة منذ (1990-2007) هو الرئيس والمدير التنفيذي لمركز (Indianapolis) ، الذي تأسس عام (2008) للقيادة الخادمة و له العديد من المقالات و المقابلات التلفزيونية في مجال القيادة الخادمة .

◀ قلة الدراسات الاجنبية و العربية التي تناولت الابعاد و المجالات التي طرح (Spears) فاعلب الدراسات تناولت نماذج اخرى و بعض من ابعادها اما في الدراسة الحالية فتم تناولها بشكل كامل .

◆ التفكير الاستراتيجي :

لقد تنوعت الرؤى و المفاهيم التي حاولت تفسير مفهوم التفكير الاستراتيجي فالبعض تناول موضوع التفكير الاستراتيجي كمفهوم ادري و البعض الاخر اعتبره مفهوم علمي ابداعي و معرفي و عده من العمليات العقلية المعرفية العليا و يرجع هذا التعدد و التنوع في وجهات النظر من تعدد الأطر النظرية والفكرية لأي مفهوم من المفاهيم المعرفية، وذلك لعدم وجود اتجاه أو نظرية واحدة تمثل علم النفس المعرفي وتعالج ظواهر وموضوعات هذا المنحى بشكل دقيق , فضلاً عن صعوبة الإحاطة العلمية والفكرية والمعرفية بهذا الموضوع المتشعبة أبعاده ، لهذا برزت اتجاهات عديدة لتفسيره و منها :-

◀ قد اعدّ ان التفكير الاستراتيجي هو اساس صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي و قد استخدمه بشكل واسع في ادبيات الادارة الاستراتيجية كمفهوم اداري و كمفهوم عسكري يستخدم في وضع الخطط الاستراتيجية الحربية .

◀ يعد التفكير واحد من أهم فعاليات دراسة العمليات الاستراتيجية و له جوانب معرفية ونفسية وعقلية وفي ضوء ما حدد من مفاهيم التفكير الاستراتيجي تحددت الدراسة الحالية كمفهوم اجرائي بأنه نمط خاص من التفكير يقوم على الحدس والابداع والابتكار والمعرفة والمهارة العقلية في اتخاذ القرارات التي تركز على المستقبل .

◀ لتداخل المفاهيم التفكير الاستراتيجي ادى الى ظهور عدة مداخل رئيسية للتفكير الاستراتيجي وقد اعتمدت الباحثة على المدخل المعرفي لتقاربه مع توجهات الدراسة الحالية .

◀ و كنتيجة لتعدد النماذج التي تحاول تفسير التفكير الاستراتيجي في اطر مفاهيمية , اعتمدت الباحثة على نموذج بون(Bonn,2005) كونه من الاكثر النماذج المطروحة ملائمة فضلاً عن اهميته وملائمته ,لتوجهات الدراسة الحالية على مستوى مدرء مدارس ولكونه مرتبطة بالعمل التدريبي الذي يمكن توظيفه في الادارة المدرسية من خلال الاهتمام بتدريبهم وتنقيفهم بأهمية التفكير الاستراتيجي و اهمية ممارسة على مستوى المدرسة و المجتمع ككل.

ثانيا : دراسات سابقة :

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة فلم توجد دراسات بحثت متغيرات الدراسة الحالية وهي (القيادة الخادمة – التفكير الاستراتيجي) كعلاقة ارتباطية (على حد علم الباحثة) , و انما وجدت دراسات بحثت كل متغير على حد و على العينة نفسها سواء في البلدان العربية او الاجنبية و لكلا المتغيرين , لذا سنتناول الباحثة بعض من تلك الدراسات :

❖ دراسات متعلقة بالقيادة الخادمة :

◆ دراسة المشاقبة (2015): درجة ممارسة القيادات الادارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيادات الادارية في جامعة ال البيت للقيادة الخادمة و اثر متغيرات كل من الجنس و المؤهل العلمي و المسمى الوظيفي و سنوات الخدمة على استجابات افراد عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة الخادمة , حيث تكونت عينة الدراسة من (343) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العينة الطبقية العشوائية , و تم تطوير اداة القياس لمتغيرات الدراسة فتكونت من (37) فقرة , و قد اسفرت الدراسة عن عدة نتائج اهمها : ان درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الادارية في جامعة كانت متوسطة , و كذلك اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر المؤهل العلمي , بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر كل من الجنس لصالح الاناث , في حين توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر المسمى الوظيفي لصالح الموظف الاداري , و كذلك اظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة لأثر سنوات الخدمة لصالح السنوات القصيرة اقل من (5سنوات) و لهذا اوصت الباحثة بضرورة تنظيم دورات تدريبية حول القيادة الخادمة للقيادات الادارية , (المشاقبة, 2015) .

◆ دراسة صلاح الدين (2016) : القيادة الخادمة لمديري المدارس و الرضا الوظيفي للمعلمين في مصر , نموذج بنائي مقترح:

هدفت هذه الدراسة الى مراجعة ادبيات القيادة الخادمة لمديري المدارس , وصولاً الى نموذج نظري و لتحقيق اهداف البحث قامت الباحثة في اختبار مدى تطابق نموذج (Babutoand & Wheeler,2006) للقيادة الخادمة و استخدمت لذلك التحليل العاملي الاستكشافي ثم التحليل التوكيدي بأستخدام برنامج (Amos16) و من بعد طبق هذا النموذج المستخلص على عينة الدراسة البالغة(201) معلم بالمدارس الحكومية في اقليم القاهرة الكبرى و قد اسفرت الدراسة على ضرورة توعية مدرء المدارس بأبعاد القيادة الخادمة و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي و كذلك

تصميم البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة لدى مدرّاء المدارس, (صلاح الدين, 2016:68) .

◆ دراسة العبرية, (2017): علاقة نمطي القيادتين الخادمة و الموزعة بصنع القرار الاخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الاساسي في محافظة مسقط بسطنة عمان من وجهة نظر المعلمات :

و هدفت هذه الدراسة الى التعرف على القيادة الخادمة لدى مديرات مدارس التعليم الاساسي , حيث بلغت عينة البحث (306) معلمة , ثم اختار وفق العينة الطبقية العشوائية , و قد اسفرت نتائج الدراسة عن ارتفاع نسبة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديرات مدارس التعليم الاساسي , بينت النتائج الدراسة انه لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0,05) لأثر متغيري الخبرة و المؤهل العلمي في درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الاساسي بسطنة عمان للقيادتين الخادمة و الموزعة و صنع القرار الاخلاقي, (العبرية, 2017)

◆ دراسة العدوان, (2017) : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة و علاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان :

و هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين و لتحقيق اهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي , و تكونت مجتمع البحث و الدراسة من (3596) معلماً و معلمة موزعين على المدارس الثانوية الحكومية بينما تكونت عينة البحث و الدراسة من (335) و توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج هي : ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان نمط القيادة الخادمة اذ بلغ متوسط الحسابي لها (3.69) و قد اوصت الباحثة بضرورة تقديم الدعم المادي و المعنوي لمديري المدارس الحكومية في محافظة عمان للحفاظ على الدرجة المرتفعة لممارستهم لنمط القيادة الخادمة .(العدوان, 2017)

◆ دراسة الرويلي, (2019) : العلاقة بين القيادة الخادمة و مستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية :

هدفت هذه الدراسة على التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية و الموظفين الاداريات وفقاً لنموذج (دانيال جولمان) من وجهة نظر افراد العينة , و لتحقيق هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي , و صممت

للدراسة , الاستبانة المكونة من (22) فقرة , و تم تطبيقها على عينة قوامها (306) عضواً هيئة تدريس و (1911) موظفة ادارية و قد اسفرت نتائج الدراسة عن ان ممارسة القيادة الخادمة لدى افراد العينة قد بلغت بمتوسط حسابي قدرة (3,34) و بأنحراف معياري (0,974) اذ يتبين ان درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة و قد اوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الادارية في الجامعة , (الرويلي , 2019: 145) .

◆ دراسة الزعتري, (2020): القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة الخليل و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم :

هدفت هذه الدراسة للتعرف على القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة الخليل , من وجهة نظر المعلمين انفسهم , و استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات , و بلغت العينة ب(366) معلماً و معلمةً, و تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية, و قد اسفرت الدراسة عن بعض النتائج منها: ان ممارسة القيادة الخادمة لدى عينة البحث جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.11) و الانحراف المعياري (0.5) في جميع مجالات القيادة الخادمة , و من توصياتها , تطوير برامج تدريبية و ورشات عمل مشتركة من اجل تطوير المهارات القيادية لدى المدرسين و المعلمين , و العمل على اجراء المزيد من البحوث في هذا المجال , (الزعتري, 2020) .

◆ دراسة تايلور (Taylor, 2002): قياس الممارسات القيادية لمديري المدارس بوصفهم قادة خداماً في كولومبيا : (Examimation of leadership practices for prinupals identified as servant leader)

حيث هدفت هذه الدراسة الى قياس الممارسات القيادية لمديري المدارس بوصفهم قادة خداماً في كولومبيا و قد اجريت هذه الدراسة على عينة متكونة من (82) مدير و (875) معلماً , و تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات و قد اسفرت هذه الدراسة عن عدة نتائج منها : ان مديري المدارس الذين صنفوا انفسهم قادة خداماً يختلفون من وجهة نظر معلمهم بدرجة دالة احصائياً عن اولئك الذين صنفوا انفسهم مالكين لخصائص القائد الخادم , و كذلك لم توجد أي اثر لكل من الخبرة التدريبية السابقة و اعمارهم و مستواهم العلمي , لمديري المدارس (Taylor, 2002).

◆ دراسة هريست (Herbst,2003) : بعنوان : القيادة الخادمة التنظيمية و علاقتها
بفاعلية المدرسة الثانوية بمدينة فلوريدا : (Organizational servant
:(leadership and its relationship to seconday school effect iveness)

و هدفت هذه الدراسة الى تقرير ما اذا كانت المدارس الثانوية التي تمارس القيادة الخادمة بدرجة
عالية و افضل اداء من المدارس الثانوية التي تمارس فيها القيادة الخادمة بدرجة منخفضة , و
تكونت عينة الدراسة من (1104) مديراً و مديرة و مساعد مدير و معلماً و معلمة , و قد وظفت
الاستبانة لتقييم القيادة الخادمة المنتظمة لنموذج لوب (Lube,1999) و قد اظهرت النتائج
وجود علاقة ايجابية بين القيادة الخادمة و تحصيل الطلبة , و ان المدارس الثانوية التي تمارس
القيادة الخادمة بدرجة منخفضة خاصة في مادتي الرياضيات و القراءة , (Herbst,2003) .

◆ دراسة بوفي (Bovee,2012) : بعنوان : الاحتفاظ بقيادة المدرسة , دراسة القيادة
الخادمة و رضا قائد المدرسة .

(School Leadership retention : A Study of servant leadership) and
(school leader satisfaction)

هدفت هذه الدراسة الى ايجاد العلاقة بين مستوى فهم القيادة الخادمة و رضا المدارس في
الادفنتست في منيسوتا في الولايات المتحدة الامريكية , و استخدم في هذه الدراسة انموذج تقييم
القيادة التنظيمية لايجاد العلاقة بين مستويات القيادة الخادمة و رضا قادة المدارس , و تم القيام
بعملية المسح لعينة من مديرين و المعلمين و المراقبين و هي محاولة لفهم ما سبب ترك مديرين
المدارس مهنة التعليم , حيث تم توزيع (1260) استبانة للمشاركين , و تم استرجاع (328)
اجابة مطلوبة فقط , و قد تم الحصول على (332) اجابة و قد اسفرت النتائج اهمية فيها
العلاقة الايجابية بين كل من القيادة الخادمة و رضا قادة المدارس , كما اقترح الباحث , ان
اسلوب القيادة الخادمة لديه المقدرة على الابقاء المربيين و جذبهم للقيام بأدوار القيادة في
المدارس , (Bovee,2012) .

◆ دراسة (Güngör,2016): بعنوان : التنبؤ بتأثير ممارسات القيادة الخادمة و الاخلاقية
لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمدرسين في المدارس الثانوية بمدينة سكيشر
بتركيا : (The Prediction power of servant and Ethical leadership)
(behaviors of administrators on teachers, Job satisfaction)

لقد هدفت هذه الدراسة للتنبؤ بتأثير ممارسات القيادة الاخلاقية و القيادة الخادمة لمديري
المدارس على الرضا الوظيفي للمدرسين من وجهة نظر المدرسين انفسهم في المدارس الثانوية

في مدينة سكيشهر التركية , ولأجل تحقيق اهداف الدراسة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي , و تمثلت عينة الدراسة بمدرسي و مدرسات المدارس الثانوية بمدينة سكيشهر , و البالغ عددهم (319) مدرساً و مدرسة و من ابرز نتائجها , انها اظهرت وجود علاقة سلبية بين القيادة الخادمة و كل من القيادة الاخلاقية و الرضا الوظيفي , (Güngör,2016:iv).

❖ دراسات متعلقة بالتفكير الاستراتيجي :

◆ دراسة (خليف , 2010):(تطوير التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية في الأردن).

و قد هدفت الدراسة إلى تطوير التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن, و تعد من الدراسات الميدانية و استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات ,وقد قسمت الاستبانة على قسمين: تضمن الأول إدراك مفهوم التفكير الاستراتيجي, وتضمنت ثلاث مجالات هي(الحس - التبصر - التأمل - الإبداع) بواقع (28) فقرة , إما القسم الثاني فهي لممارسة مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن, وتضمنت خمس مجالات هي(التخطيط- التنظيم- القيادة- التقييم- الإبداع - التجديد) وبواقع (42) فقرة , وقد وزعت الاستبانة على عينة الدراسة البالغة (115) مديرا , وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : تفاوت درجة ممارسة مديري المدارس لمفهوم التفكير الاستراتيجي , التوصل إلى أنموذج لتطوير التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن,(خليف ,2010:160).

◆ دراسة الزبيدي(2016):(التفكير الاستراتيجي و علاقته بالصلابة النفسية و الدافعية العقلية لدى مدراء المدارس في مركز محافظة واسط).

هدفت هذه الدراسة لمعرفة درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس , وبلغت عينة البحث (311) مديراً لمدارس مركز مدينة الكوت في محافظة واسط , و من كل المستويات التعليمية (ابتدائي- متوسط -اعدائي) و لأجل ذلك قامت الباحثة ببناء مقياس لقياس التفكير الاستراتيجي في ضوء نموذج (Bonn,2005) بثلاثة ابعاد (الرؤية- الابتكار- التفكير المنظم) , وجاءت النتائج كما يلي : امتلاك مدراء المدارس تفكيراً استراتيجياً بدرجة اكبر من المتوسط بقليل,و كذلك لا توجد فروق دالة احصائية في التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس تبعاً لمتغير الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة الوظيفية , و جاءت اهم توصيتها عقد الورش التدريبية و

الندوات لزيادة الوعي في مفاهيم التفكير الاستراتيجي للعاملين في الإدارات المدرسية في مراحل التعليم كافة, (الزبيدي, 2016).

◆ دراسة جرعون(2019): (التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الثانوية بحافظات فلسطين الجنوبية و علاقته بالبراعة التنظيمية لديهم).

و قد هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس, و تكونت عينة البحث من (471) معلماً و معلمة , و طبقت عليهم الاستبانة , و توصلت الدراسة ان درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس كبيرة جداً حيث بلغت (77.6%) وزناً نسبياً , كما قد بينت عدم وجود أي فروق ذات دلالة احصائية لمتغيري (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة) , و في ضوء ذلك اوصت الدراسة ب:- (١) تعزيز مبادئ التفكير الاستراتيجي من خلال اقامة الدورات و الندوات المتخصصة , (٢) تنظيم دورات تنظيمية لمعلمي الدارس الثانوية لزيادة معرفتهم و مهاراتهم في اكتساب الافكار لأغناء القرار الاداري و انجاح المسيرة التربوية , (جرعون, 2019).

◆ دراسة (Improving Strategic thinking: Amultilevel): (Bonn,2005) (تحسين التفكير الاستراتيجي : مدخل متعدد المستويات) .

لقد هدفت الدراسة الحالية (التي تعد دراسة نظرية) لتطوير نموذج التفكير الاستراتيجي يمكن من خلاله توحيد العوامل التي تركز على المؤسسة , و لأجل تحقيق اعراض الدراسة فقد عرفت التفكير الاستراتيجي و بيان عناصره وانطلقت الدراسة من عدة تساؤلات منها : (ما هي الخصائص الفردية للمفكر الاستراتيجي ؟ و ما هي الديناميكيات التي تحصل داخل الجماعة و تؤثر على ممارسات التفكير الاستراتيجي , و قد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها ان التفكير الاستراتيجي ضمن مستوى الافراد يتأثر بالنماذج الذهنية التي يحملها كل فرد اما مستوى الجماعة فيتأثر بكل تنوع في بيئة العمل , و من اهم المضامين التطبيقية للدراسة الحالية انها تساعد المدراء على تكوين رؤية علمية لتطوير التفكير الاستراتيجي في مؤسساتهم و وضع الاستراتيجيات المناسبة للاختيار , (Bonn,2005:336).

◆ دراسة (The Strategic Thinking Skills of): (Pang and Pisapia,2012) (مهارات التفكير الاستراتيجي لدى قادة مدارس هونغ كونغ : الاستخدام و الفعالية) .

و هدفت الدراسة الى تحديد مهارات التفكير الاستراتيجي التي تميز مديرو المدارس الفعالة في هونغ كونغ , و استخدمت المنهج الوصفي الكمي و تقنيات احادية للمتغير, و تكونت عينة الدراسة من (543) من مديري المدارس , و استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات , و تمخضت الدراسة عن مجموعة من النتائج اهمها : وجود علاقة بين استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي و فعالية المدير , و ان مهارات التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس في هونغ كونغ حول التفكير المنظومي هو اقوى مؤشر على فعالية المدراء , و يضاف على ذلك قد بينت الدراسة ان كبار المعلمين يستخدمون مهارات التفكير الاستراتيجي بدرجة اقل بكثير من مدراء المدارس و نوابهم , (Pang & Pisapia, 2012)

❖ موازنة الدراسات السابقة و الدراسة الحالية :

بعد ان قامت الباحثة باستعراض الدراسات السابقة يمكن الوقف على اهم ما اشتملت عليه الدراسات السابقة والتي يمكن من خلالها اجراء الموازنة بينها و بين الدراسة الحالية , من حيث اهدافها و طبيعة العينات المختارة و الادوات و الوسائل الاحصائية التي استعملت لاستخلاص نتائجها و عليه يمكن ابرازها كما يلي :

◆ الاهداف :

تراوحت اهداف هذه الدراسات بين التعرف على القيادة الخادمة لدى افراد عينة البحث و التعرف على التفكير الاستراتيجي و درجته ممارسته و التعرف على العلاقات الارتباطية بين متغيرات اخرى و التعرف على الفروق من حيث التنوع الاجتماعي و سنوات الخبرة و المؤهل العلمي , في حين هدفت بعض الدراسات الى اقتراح نماذج تطويرية لتطوير التفكير الاستراتيجي , بينما هدفت الدراسة الحالية للتعرف على القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس .

◆ العينات :

تباينت حجم الدراسات السابقة التي تم عرضها فيما يخص متغيري (القيادة الخادمة) و (التفكير الاستراتيجي) فقد بلغ كحد اعلى (1104) كما في دراسة (Herbst, 2003) و كحد ادنى (115) كما في دراسة (خليف, 2010) و كحد متوسط تراوح بين (145 - 875) , اما الدراسة الحالية فقد بلغت (175) مدير و مديرة من مدراء المدارس الثانوية.

◆ الادوات :

تبين وجود بعض من اختلافات في الدراسات السابقة من الادوات المستخدمة في قياس القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي فالبعض عمد الى تطوير ادارة لقياس المتغيرين و البعض

الآخري قام ببناء مقاييس لقياس تلك المتغيرات , اما في الدراسة الحالية فقد قامت الباحثة ببناء مقياس للقيادة الخادمة لعدم وجود مقياس يتناسب و طبيعة العينة كما قامت بتبني مقياس التفكير الاستراتيجي (الزبيدي,2016) لملائمة لعينة الدراسة الحالية .

◆ **النتائج :**

تباينت النتائج في الدراسات السابقة في القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي فبعض نتائج الدراسات السابقة قد اثبت وجود المتغيرات لدى عينات البحث بدرجات تتراوح بين (متوسط - درجات كبيرة جداً) , في حين اظهرت بعض نتائج الدراسات عدم وجود علاقة ارتباطية بينها و بين متغيرات اخرى , بين نتائج بعض الدراسات عدم توفر هذه المتغيرات لدى افراد البحث كما في دراسة (صلاح الدين ,2016) في حين اظهرت نتائج بعض الدراسات وجود علاقة عكسية , اما نتائج الدراسة الحالية سيتم عرضها في الفصل الرابع .

❖ **جوانب الافادة من الدراسات السابقة :**

- ١) افادت الباحثة في تعميق رؤيتها بصياغة اسلوب العرض لمادتها في الدراسة الحالية .
- ٢) التعرف على الطرائق التي تم تطبيقها في اختيار عينات الدراسات السابقة .
- ٣) الاطلاع على الادوات التي اعتمدها الدراسات السابقة و الاجراءات التي اتبعتها للحصول على الدقة الموضوعية لقياس متغيراتها البحثية .
- ٤) افادت الدراسات السابقة في الاعتماد على النماذج الاكثر ملائمة و دقة و الاقل استخداماً في الدراسات السابقة لعينة بحثها و هم مديرو المدارس الحكومية .
- ٥) الاطلاع على الاساليب الإحصائية المناسبة من اجل التوصل الى النتائج .

الفصل الثالث

منهجية البحث و اجراءاته

❖ منهجية البحث : (Research Methodology)

❖ مجتمع البحث : (Research Population)

❖ عينة البحث : (Sample of Research)

❖ أدوات البحث : (Research Instruments)

اولاً : القيادة الخادمة : (Servant Leadership)

ثانياً : التفكير الاستراتيجي : (Strategic Thinking)

❖ التطبيق النهائي

❖ الوسائل الاحصائية

❖ منهجية البحث و إجراءاته: (Research Procedures)

يتضمن هذا الفصل اهم الخطوات المنهجية التي اعتمدت عليها الباحثة لتحقيق اهدافها البحثية , و التي تصب في الجانب الميداني المتمثل بتحديد المجتمع , كما يتضمن اهم الاجراءات و الخطوات لإعداد الادوات المناسبة للقياس , المتمثلة بالإجراءات العلمية المتبعة في المقاييس النفسية و التربوية , و العمل على تحليلها منطقياً و احصائياً , و التأكد من صلاحيتها للقياس و التطبيق على مجتمع البحث , فضلاً عن استعمال الوسائل الاحصائية المناسبة من عرض البيانات و تحليلها وصولاً الى استخلاص النتائج و فيما يلي عرض لتلك الاجراءات :-

❖ منهجية البحث: (Research Methodology)

يعد المنهج العلمي عملية فكرية شاملة التي تتطلب تحليل جميع المعلومات و المعارف و الافكار , فهو طريقة تمكن البحث من بلوغ نتائجه , لذا فإن تحديد المنهج من قبل الباحث لابد ان تكون من ورائه اسباب , و تتضح اسبابه من خلال اجابة على تساؤلات البحث (عقيل, 2009:12).

هذا و يعد منهج البحث طريقة اجرائية مركبة يعتمد عليها الباحث للوصول الى حقيقة جديدة , بغية التغلب على مشكلة غامضة او قضية تستهويه (حمدان , 1989:52) .

لذا اعتمدت الباحثة على منهج البحث الوصفي المسحي في تحقيق متطلبات بحثها , و هو اسلوب علمي يعتمد على دراسة الواقع كما هو و يصفه وصفاً دقيقاً و يعبر عنه تعبيراً كيفياً او كميأ , اذ يعطي للظاهرة المدروسة وصفاً تعريفياً عنها و عن خصائصها و وصفاً رقمياً عن حجمها و درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة , و بناءً على نتائجها يعمل على بناء استنتاجات و تعميمات تساهم في تطوير و فهم الواقع (عبيدات و آخرون , 2000:247).

و قد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي (Correlational) , لأنه يصف الظاهرة و درجة ارتباطها بالمتغيرات الاخرى و الهدف من اعتماده في الدراسة الحالي , هو تلبية متطلبات البحث الحالي في معرفة حجم العلاقة و نوعها و درجة الارتباط بين متغيراتها سواء كان سلباً او ايجاباً, (الضامن , 2007: 135) .

❖ مجتمع البحث: (Research Population)

ان الهدف من تحديد مجتمع البحث في أي دراسة يعود بالفضل الى دقة نتائجها , نظراً لما في ذلك من توفير للوقت و المال و الجهد المبذول لدراستها , و يعرف "مجتمع البحث", انه جميع الافراد أو العناصر التي تشكل موضوع مشكلة البحث, التي يسعى الباحث من خلالها إلى ان

يعمم عليها نتائج الدراسة, (عباس وآخرون, 2007:17), اما " المجتمع الاحصائي للبحث " فيقصد به جميع الافراد الذين يقوم الباحث بدراسة الظاهرة والحدث لديهم (ملحم, 2000:219).

و حتى يستطيع الباحث اجراء دراسته , عليه تحديد مجتمع بحثه تحديداً دقيقاً بالأرقام و من ثم اختيار عينة تمثل المجتمع تمثيلاً كاملاً بكل مفرداته و جزئياته , (الجابري وصيري, 2015: 151).

و يتحدد مجتمع البحث الحالي بمديري المدارس الثانوية في محافظة كربلاء و للعام الدراسي (2020-2021) , حيث بلغ المجتمع الاحصائي (245) مديراً و مديرة موزعين حسب نوع المدرسة , كما الجدول التالي:

جدول (1)

اعداد مديري المدارس الثانوية الحكومية في كربلاء

النسبة المئوية	اعداد المدرء	نوع المدرسة
50.61	124	المتوسطة
26.53	65	الاعدادية
22.86	56	الثانوية
100	245	المجموع

تم الحصول على اعداد مدرء المدارس في كربلاء من مديرية تربية كربلاء / قسم الاعداد و التدريب التربوي , بموجب كتاب تسهيل المهمة الصادر من كلية التربية للعلوم الانسانية / شعبة الدراسات العليا ذي العدد (ع/6/133 , بتاريخ 31/1/2021) للعام الدراسي (2020-2021) ملحق (1) و ملحق (2) .

❖ عينة البحث : (Sample of Research) :

ان اسلوب العينات يعد من الاساليب العلمية المتبعة في كثير من الدراسات العلمية و تعد طريقة علمية تعتمد على نظرية الاحتمالات و قواعد الرياضيات , لذا فإن النتائج التي تحققها العينات قد تكون ادق و اكثر كفاءة مما تنتج بعد تطبيقها على مجتمعات شاملة بنفس الظروف

(النعمي و اخرون , 2015:73) , و تعرف العينة : " بأنها مجموعة جزئية من المجتمع الاحصائي يتم اختيارها بطريقة مناسبة , و اجراء الدراسة عليها و من ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الاصلي ,(المحمودي , 2019:160), و يذكر ايبيل (Ebel,1972) في هذا الصدد ان حجم العينة هو الاطار المفضل في عملية الاختيار , و ذلك كلما ازداد حجم العينة قل احتمال وجود الخطأ المعياري (Ebel,1972:298).

لذا اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية البسيطة و منها (30) عينة وضوح التعليمات , و (30) عينة الثبات (الاتساق الخارجي) و (175) عينة الثبات الداخلي (الفا-كرونباخ) و تجدر الاشارة هنا ان كلتا العينتين السابقتين يختلفان عن عينة التطبيق النهائية اذ كانتا بصورة حضورية , اما عينة التحليل الاحصائي و التطبيق النهائي فقد بلغت (175) و كنت عن طريق الاستبانة الالكترونية* و هي كما في موضحة في ملاحق المقياسين في صيغته النهائية ملحق(6,8) , و الجدول (2) يوضح اعداد العينات المستخدمة و(3) عينة التحليل الاحصائي التطبيق النهائي :

جدول (2)

اعداد العينات المستخدمة في الدراسة الحالية

ت	نوع العينة	الغرض من استخدامها	عددها
1	عينة وضوح التعليمات	لوضوح الفقرات و التعليمات للمقياس	30
2	عينة الثبات (اعادة الاختبار)	لقياس الاتساق الخارجي	30
3	عينتا التحليل الاحصائي و التطبيق النهائي	لاستخراج الخصائص السيكومترية للمقياس و للتطبيق النهائي	175
	عينة الثبات (الفا- كرونباخ)	لقياس الاتساق الداخلي	
المجموع الكلي للعينات			235

* تم الحصول على ارقام مدرء المدارس الثانوية في محافظة كربلاء من مديرية تربية كربلاء / قسم الاعداد و التدريب / البحوث و الدراسات, وفق كتاب تسهيل المهمة من كلية التربية للعلوم الانسانية / شعبة الدراسات العليا ذي العدد (ع /6/195) بتاريخ (2021/2/14) الملحق (3).

موزعة حسب نوع المدرسة و الجنس و سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	النسبة المئوية %	الجنس	نوع المدرسة	التسلسل	العدد	
					مديرة	مدير
من 10 فأكثر	اقل من 10 سنوات					
95	6	44.57	78	21	57	1 المتوسطة
33	3	30.86	54	25	29	2 الاعدادية
36	2	24.57	43	30	13	3 الثانوية
164	11	100	175	76	99	المجموع
93.71	6.29	100		43.42	56.58	النسبة المئوية

❖ أدوات البحث: (Research Instruments) :

تحقيقاً لأهداف البحث اقتضى توفر اداتين تتوفر فيهما خصائص المقاييس النفسية من صدق و ثبات و قدرة على التميز , و يقصد بأداة البحث "هي طريقة او وسيلة يمكن من خلالها جمع المعلومات و البيانات الضرورية للإجابة على اسئلة البحث , (عبد المؤمن , 2008:202).

اولاً : القيادة الخادمة : (Servant Leadership) :

بعد اطلاع الباحثة على الادبيات و الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث , لم تجد الباحثة اداة مناسبة لعينة بحثها لكون العينة المستهدفة (مديري المدارس) عينة مهمة لم تطبق عليها القيادة الخادمة على المستوى المحلي .

لهذا قامت الباحثة ببناء مقياس القيادة الخادمة , و لأجل بناءه , اشارة الين و ين (Allen & yen) الى ان عملية بناء أي مقياس تمر بخطوات اساسية منها :

- ◀ التخطيط للمقياس و تحديد مفهومه , لتحديد المجالات التي تغطيها فقراته .
- ◀ صياغة الفقرات لكل مجال .
- ◀ اجراءات تحليل الفقرات .
- ◀ استخراج صدق المقياس و ثباته . (Allen & yen,1979:118-119).

و فيما يلي خطوات بناء مقياس القيادة الخادمة :

⊖ تحديد مفهوم القيادة الخادمة (Servant Leadership):

و تعد الخطوة الاولى في بناء أي من المقاييس النفسية تحديد مفهوم المتغير المراد قياسه , و قد حدد مفهوم القيادة الخادمة المعتمد في الدراسة الحالية على انموذج سبيرز (Spears,2010) , و عرفها " بأنها اسلوب قيادي هادف الى اشراك الاخرين في عملية صنع القرار و الذي يستند بقوة الى القيم الاخلاقية للمدير في تعامله مع الاخرين و العمل على رعايتهم و تحسين جودة الحياة التنظيمية لهم " , إما مبررات اعتماد انموذج (Spears,2010), لأنه يتناسب مع طبيعة العينة المستهدفة في البحث الحالي و عملها في المدارس العراقية (Spears,2010:26) .

⊖ تحديد مجالات المقياس و ابعاده :

استناداً الى انموذج سبيرز (Spears ,2010) فقد حدد عشر ابعاد و خصائص سلوكية للقائد الخادم , لذا فقد اعتمدت الباحثة هذه الابعاد في بحثها الحالي و هي :

- ◆ **البعد الاول (التعاطف: Empathy):** و يقصد به اظهار التعاطف مع المدرسين و العاملين في المدرسة و يحاول ان يتعرف على افكارهم و مشاعرهم ويشاركهم وجدانياً .
- ◆ **البعد الثاني (المعالجة العاطفية: Healing):** و يقصد بها قدرة المدير على شفاء (الذات) و العاملين عندما تواجههم الصعوبات و الازمات والعمل على حلها و اشعارهم بالارتياح و الرضا.
- ◆ **البعد الثالث (الانصات : Listening):** و يقصد بها عملية التواصل و الاتصال الفعال , التي تتطلب من المدير ان يتحلى بالإهتمام العميق و الانتباه و الاصغاء للاخرين , و يحاول فهم الرسائل الصادرة عن اجسامهم و عقولهم و ارواحهم .
- ◆ **البعد الرابع (الاقناع: Persuasion):** و يقصد به ان يتبع المدير طرقاً اقل ارغاماً و اكثر ابداعاً في التأثير بالعاملين و المدرسين بدلاً من استخدام السلطة لتحقيق اهداف المدرسة.
- ◆ **البعد الخامس (الوعي: Awareness):** و يعني به قدرة المدير على ادراك المواقف و استيعابها و ادراك مهام عمله و متطلباته , و الانفتاح المستمر للتعلم و الربط بين ما يعرفه و ما يقوله و يفعله .

◆ **البعد السادس (التصور): (Conceptualization)** : و يعني قدرة المدير على تقديم الحلول للمشكلات و تذليل الصعوبات و تحديدها و قدراته للنظر في احلام كبيرة و رؤية تعبر حدود المهام القائمة الى ما ابعد من ذلك .

◆ **البعد السابع (البصيرة): (Foresight)** : و يقصد بها فهم دروس الماضي و توقع نتائج القرار في المستقبل , و المقدره على التبصر لمعرفة النتائج المحتملة , لمواقف معينة .

◆ **البعد الثامن (القيام بالخدمة: Stewardship)**: و يقصد بها اهتمام المدير في تقديم الخدمات للاخرين و السعي لنشر مبدأ الخدمة بين المدرسين و العمل على توفير متطلبات نجاحها في المدرسة.

◆ **البعد التاسع (الالتزام بنمو الافراد : Commitment to the Growth of People)** : و يعني بها التزام المدير الخادم بتطوير النواحي المهنية و المعرفية للمعلمين و تشجيعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرار .

◆ **البعد العاشر (الالتزام ببناء المجتمع : Building Community)** : و يعني بها تعزيز التواصل الاجتماعي بوجود القادة الخدام لبناء المؤسسات , فالمدير الخادم يسعى لبناء مجتمع متماسك داخل المدرسة و هو يساهم في خدمة المدرسة و منتسبيها و استثمار طاقات افرادها و ارساء قواعد الخدمة الاجتماعية لدى منتسبيها .

⊙ **صياغة الفقرات : (Formulation Scale Items)**

في ضوء ما تم عرضه في الاطار النظري للبحث الحالي , تم تحديد المنطلقات النظرية التي اعتمدت عليها الباحثة في بناء مقياس القيادة الخادمة , اذ انها تعطي الرؤية الواضحة تنطلق منها الباحثة للتحقق من اجراءات بناء المقياس , فضلاً عن ذلك فقد قامت الباحثة بخطوات لصياغة فقرات مقياسها و هي :

◀ اعتمدت الباحثة على انموذج سبيرز (Spears, 2010) في تحديد مفهوم القيادة الخادمة و ابعادها و منه اشتقت عدد من الفقرات التي حددها في نمودجه .

◀ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث , للحصول على الافكار التي استعانت بها الباحثة و من بينها دراسة (العدوان , 2017) و (الرويبي , 2019) و(الزعتري, 2020) .

◀ حرصت الباحثة على صياغة فقرات المقياس بصورة تلائم طبيعة عينة البحث الحالي , كما حرصت على وقت و زمان اجراء التطبيق على عينة البحث (مديري المدارس الثانوية)

لذا تم صياغة (50) فقرة بصورتها الاولية موزعة على (10) ابعاد , أي لكل بعد (5) فقرات لقياسه , اما بدائل الاجابة (Alterative Response) فقد استعملت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان و كانت الاجابات على كل فقرة مكونة من (5) اجابات متدرجة و هي (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا اوافق - لا اوافق بشدة) لكونها تتناسب مع القدرات العقلية و المرحلة العمرية لأفراد العينة و هم (مدراء المدارس)

و اعطيت لهذه البدائل الدرجات التالية و على التوالي (5-4-3-2-1)

و اعتمدت الباحثة على هذا التدرج في تصميم مقياس القيادة الخادمة لعدة مبررات منها :

◆ الفئة العمرية و القدرات العقلية لأفراد العينة .

◆ سهولة البناء و التصحيح .

تسمح للمستجيب ان يؤشر شدة مشاعره , اكبر تباين بين الافراد . (عودة

, 2002:407-408)

◆ توفر اكثر تجانساً.

◆ تتسم بالمرونة و ذات درجات ثبات عالية.

(Mehrens & Lehmen, 1984:29)

⊕ اجراءات تحليل الفقرات : (Logical of the Items)

ان عملية تحليل الفقرات من الامور الاساسية في بناء أي اداة , اذ يؤشر مدى تمثيل الفقرة للسمة التي اعدت لقياسها , و ان تمثيل الفقرة للسمة وجوده صياغتها تساهم في رفع قوتها التمييزية و معامل صدقها .

و يؤكد (اييل ,1972,Ebel) ان افضل وسيلة للتأكد من صلاحية الفقرات , هي قيام عدد من المحكمين لتحديد مدى صلاحيتها لقياس السمة التي وضعت لاجلها (Ebel,1972:340).

لذلك قامت الباحثة بعرض المقياس بصورته الاولية و المكون من (50) فقرة مع تقديم التعريف النظري للقيادة الخادمة , وتعريف لكل بعد من ابعادها العشر و هي (التعاطف- المعالجة العاطفية - الانصات - الاقناع - الوعي - التصور - البصيرة - القيام بالخدمة -الالتزام بالخدمة - الالتزام ببناء المجتمع), على لجنة من المحكمين مكونة من (25) محكماً من المتخصصين في مجال العلوم التربوية و النفسية المختلفة (ملحق(4) , و طلب منهم ابداء رأيهم في صلاحية الفقرات و صياغتها ووضوحها , و مدى ارتباطها بكل بعد من ابعاد القيادة الخادمة , و من قامت الباحثة بتحليل آراء المحكمين على فقرات باستعمال قانون النسبة المئوية لكونه من الوسائل الجيدة حيث تم اعتماد نسبة اتفاق (80%) فأكثر على الفقرة لتعدصالحة و يتم الابقاء عليها في المقياس , و في ضوء آراء المحكمين تم استبعاد عدد من الفقرات لكونها لم تحصل على نسبة الموافقة (80%) فأكثر, و تجد الاشارة هنا يستخدم هذا الاجراء لاستخراج الصدق الظاهري للمقياس , كما في الجدول :

جدول (4)

آراء السادة المحكمين بمدى صلاحية فقرات مقياس القيادة الخادمة

قبول الفقرة او رفضها	الفقرات
تقبل	1,5,11,26,31,37,40,45,47,4,19,32,44,50, 7,10,16,23,8,9,14,22,25,27,35,43,46,49,12,28,38,17
ترفض	2,18,33,6,29,3,21,30,13,34,15,20,24,36, 39,41, 42,48
<p>علماً ان عدد المحكمين (25) محكماً وتم استبعاد 18فقرة من اصل (50) فقرة و بهذا اصبح عدد الفقرات وفق الصدق الظاهري (32) فقرة</p>	

اعداد تعليمات المقياس : (Scale Instruction Preparation):

ان الهدف من التعليمات المقياس , هو توجيه الافراد المستجيبين بطريقة استجابتهم عن فقرات المقياس , (الزويبي ,1981:69)

لذا حرصت الباحثة على تكون تعليمات المقياس بسيطة و واضحة للمستجيبين , و اكدت على ضرورة الدقة و الصراحة في الاجابة و سريتها , و قد عمدت الباحثة على حجب الهدف من المقياس , كي لا تتأثر عينة البحث عند الاجابة , فقد أكد كرونباخ على ان التسمية الصريحة للمقياس قد تدفع المستجيب الى تزيف اجابته (Cronbach,1970:40).

و ان الهدف من هذه العينة هو معرفة وضوح التعليمات و فقرات المقياس من حيث الصياغة و المعنى و مدى فهم المبحوثين لفقرات المقياس و بدائل الاجابة , و كذلك التعرف على الصعوبات التي تواجه العينة اثناء الاجابة , و معرفة الوقت المستغرق للاجابة , لذا قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية اختيرت من مجتمع البحث بواقع (30) مديراً و مديرة , كما حرصت الباحثة على ان تكون اجابتهم امامها كي تتمكن من تسجيل ملاحظاتهم و الاجابة على تساؤلاتهم و تبين ان فقرات و تعليمات جميعها كانت مفهومة و واضحة للمستجيبين , و ان مدى الاجابة على الاستبانة تراوح بين (10-12) دقيقة .

جدول (5)

عينة وضوح التعليمات حسب نوع المدرسة و الجنس

ت	نوع المدرسة	مدير	مديرة	المجموع	النسبة المئوية
1	المتوسطة	7	7	14	46.67 %
2	الاعدادية	4	4	8	26.66 %
3	الثانوية	4	4	8	26.67 %
	المجموع الكلي	15	15	30	100

⊙ التحليل الإحصائي للفقرات : (statistical analysis of paragraphs):

يُعد التحليل الإحصائي للفقرات خطوة مهمة و ضرورية في بناء المقاييس التربوية و النفسية، لأنه يكشف عن مدى قدرة الفقرات على قياس ما أعدت لقياسه، و يسهل اختيار الفقرات ذات الخصائص الجيدة، إذ إن دقة المقياس تعتمد إلى حد كبير على دقة فقراته (عبد الرحمن،1998: 227).

و الهدف من هذه الاجراءات هو حساب القوة التمييزية لكل فقرة , لاستبعاد الفقرات التي لا تميز بين المستجيبين و الابقاء على الفقرات التي تميز بينهم (تايلر , 1989:100).

و قامت الباحثة بتطبيق مقياس القيادة الخادمة على عينة التحليل الاحصائي التي تبلغ (175) مديراً و مديرة , كما موضح في جدول (3) السابق يبين عينة التحليل الاحصائي , و تجدر الاشارة هنا ان عينة التطبيق النهائي هي نفسها عينة التحليل الاحصائي و لذلك لصغر مجتمع البحث الحالي (مديري المدارس الثانوية في كربلاء) .

⊖ خطوات التحليل الاحصائي للفقرات:(Steps for statisticl analysis of paragraphs):

◆ استخراج القوة التمييزية للفقرات :

و تمثل القوة التمييزية للفقرة قدرتها على التمييز بين ذوي الدرجات العليا و الدنيا في الاستجابة على مقياس القيادة الخادمة , و تعرف القوة التمييزية " هي قدرة الفقرة على التمييز بين الافراد ذوي المستويات العليا و الدنيا للصفة المراد قياسها في المقياس,(الامام و اخرون (1990:140).

و يتم حساب القوة التمييزية بعدة طرق منها :

١) اسلوب المجموعتين الطرفيتين:(الاتساق الخارجي) (External consistency):

تعد افضل نسبة لتحديد عدد افراد المجموعة العليا و الدنيا في العينات لكبيرة ذات التوزيع الطبيعي هي (27%) , (Anastasi,1976:208).

لهذا قامت الباحثة بحساب القوة التمييزية على استجابات عينة البحث الاساسية (عينة التطبيق النهائي) و البالغة (175) فرداً , و لأجل اكمال هذه الاجراءات تم ترتيب الاستبانات بحسب درجتها ترتيباً تنازلياً , أي من الاعلى الى ادنى درجة , و بلغ عدد المجموعتين العليا و الدنيا (94) فرداً بواقع (47) في كل مجموعة , و تم حساب الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة في المجموعتين العليا و الدنيا , و استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطي درجات المجموعتين العليا و الدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس و البالغة (32) فقرة , حيث بلغت القيمة التائية الجدولية (1.98) و بدرجة حرية (92) و قد اظهرت النتائج ان قيم (T-test) ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) , ما عدا فقرة واحدة و هي الفقرة (7) التي تنتمي الى المجال (2) و بذلك تم استبعادها ليصبح المقياس بصيغته النهائية (31) فقرة , كما في الجدول ادناه -

جدول (6)

قيم التمييز لفقرات القيادة الخادمة باستخدام المجموعتين الطرفيتين

الدالة	القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		الفقرة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة	6.281	0.639	4.063	0.463	4.787	1
دالة	6.237	0.736	3.744	0.577	4.595	2
دالة	2.511	0.550	3.957	0.749	4.297	3
دالة	7.546	0.667	3.893	0.427	4.766	4
دالة	6.933	0.659	4.000	0.413	4.787	5
دالة	8.468	0.800	3.425	0.568	4.638	6
غير دالة	0.410	0.898	2.383	1.101	2.297	7
دالة	10.248	0.527	3.936	0.337	4.872	8
دالة	8.992	0.564	3.829	0.463	4.787	9
دالة	7.954	0.550	3.957	0.427	4.766	10
دالة	7.348	0.669	3.829	0.462	4.702	11
دالة	6.712	0.484	3.936	0.528	4.638	12
دالة	6.779	1.006	3.170	0.773	4.425	13
دالة	10.326	0.508	3.787	0.449	4.808	14
دالة	5.759	0.551	4.000	0.593	4.680	15
دالة	7.216	1.172	3.191	0.677	4.617	16

دالة	6.065	0.677	3.617	0.577	4.404	17
دالة	6.822	0.441	3.978	0.522	4.659	18
دالة	7.828	0.458	3.914	0.539	4.723	19
دالة	7.737	0.550	4.042	0.397	4.808	20
دالة	9.178	0.503	3.914	0.413	4.787	21
دالة	9.047	0.530	3.744	0.471	4.680	22
دالة	13.500	0.448	3.872	0.282	4.914	23
دالة	11.934	0.510	4.000	0.204	4.957	24
دالة	9.168	0.588	4.042	0.282	4.914	25
دالة	9.628	0.530	3.744	0.452	4.723	26
دالة	6.295	0.494	3.872	0.613	4.595	27
دالة	8.041	0.503	4.085	0.415	4.851	28
دالة	6.034	0.570	3.978	0.485	4.638	29
دالة	8.118	0.494	3.872	0.471	4.680	30
دالة	6.070	0.738	3.617	0.687	4.510	31
دالة	6.615	0.776	3.531	0.686	4.531	32
بلغت قيمة (t) الجدولية (1.98)، وبدرجة حرية (92)، وبمستوى دلالة (0.05).						

٢) أسلوب ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس: (الاتساق الداخلي) (Internal consistency) :

ان اسلوب (الاتساق الداخلي) الذي يقيس مدى ارتباط القفرة بالمجموع الكلي للمقياس ,اذ يشير الى مدى تجانس فقرات المقياس في قياس الظاهرة السلوكية و ان كل فقرة من فقرات المقياس

تسير في المسار نفسه الذي يسير فيه المقياس ككل , و يعد هذا الاسلوب من ادق الوسائل المستخدمة في حساب معامل الاتساق الداخلي للمقياس (الكبيسي, 2010:273) .

و تشير "انستازي" (Anastasi, 1976) إلى ان الدرجة الكلية للاختبار تُعد هي افضل محك داخلي عندما لا يتوفر المحك الخارجي (Anastasi, 1976: 206).

و عليه فإن الفقرات التي تكون معاملات ارتباطها مع الدرجة الكلية للمقياس عالية تبقى , اما الفقرات التي تكون قيم معاملات ارتباطها مع الدرجة الكلية واطئة تحذف , و جاءت النتائج بحذف فقرة واحد , اذ اظهرت النتائج ان معامل ارتباطها قد بلغت (0.008) و هذا يعني انها غير دالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) , ومن المعروف أنه كلما زاد معامل ارتباط الفقرة بالمجموع الكلي كان تضمينها في الاختبار يزيد من احتمال الحصول على اختبار أكثر تجانساً" (عودة، والخليلي، 1988:304) و الجدول التالي يبين ذلك :-

جدول (7)

معامل الاتساق الداخلي يبين علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

القيمة التائية	معامل الارتباط	الفقرة	القيمة التائية	معامل الارتباط	الفقرة
7.216	0.481	17	7.177	0.479	1
8.220	0.530	18	7.965	0.518	2
8.198	0.529	19	3.194	0.236	3
6.870	0.463	20	8.113	0.525	4
8.983	0.564	21	7.294	0.485	5
10.258	0.615	22	9.611	0.590	6
11.554	0.660	23	0.105	0.008	7
11.401	0.655	24	11.013	0.624	8
10.098	0.609	25	8.983	0.564	9
10.046	0.607	26	10.258	0.615	10
7.986	0.519	27	9.316	0.578	11

7.634	0.502	28	8.198	0.529	12
7.235	0.482	29	7.553	0.498	13
9.487	0.585	30	10.613	0.628	14
7.373	0.489	31	5.791	0.403	15
8.983	0.564	32	8.438	0.540	16
بلغت قيمة (t) الجدولية (1.98), وبدرجة حرية (173), وبمستوى دلالة (0.05).					

(٣) اسلوب حساب ارتباط درجة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي إليه :
تم حساب علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي اليه بأستعمال معامل ارتباط بيرسون,
عند موازنتها بالقيم التائية الجدولية (1.98) عند مستوى دلالة (0.05) , و بدرجة حرية
(173) كما في الجدول التالي :

جدول (8)

فقرات مقياس القيادة الخادمة

بأستعمال اسلوب علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي اليه

القيمة التائية	معامل الارتباط	الفقرات	الأبعاد
13.260	0.710	1	التعاطف
13.645	0.720	2	
12.198	0.680	3	
7.902	0.515	4	المعالجة العاطفية
10.585	0.627	5	
12.164	0.679	6	
6.832	0.461	7	
17.119	0.793	8	الانصات
20.037	0.836	9	
17.415	0.798	10	
13.764	0.723	11	الاقناع

13.685	0.721	12	
20.279	0.839	13	
14.513	0.741	14	الوعي
11.806	0.668	15	
20.037	0.836	16	
19.200	0.825	17	التصور
15.097	0.754	18	
16.287	0.774	19	
14.913	0.750	20	البصيرة
19.571	0.830	21	
14.384	0.738	22	
19.496	0.829	23	القيام بالخدمة
23.542	0.873	24	
24.367	0.880	25	
16.287	0.778	26	الالتزام بنمو الأفراد
14.913	0.750	27	
12.784	0.697	28	
12.332	0.684	29	الالتزام ببناء المجتمع
16.447	0.781	30	
17.355	0.797	31	
17.972	0.807	32	
بلغت قيمة (t) الجدولية (1.98)، وبدرجة حرية (173)، وبمستوى دلالة (0.05).			

٤) أسلوب ارتباط درجة المجال بالمجالات الأخرى :

ويقصد به المدى الذي يمكن ان نقرر بموجبه ان الأداة تقيس بناءً نظرياً محدداً أو خاصية معينة (Anastasi, 1976: 151).

او ما يسمى مصفوفة معاملات الارتباط الداخلية بين ابعاد المقياس العشرة ، وتبين ان جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً ، وهذا يشير الى (صدق البناء) كما في الجدول:

جدول (9)

العلاقة بين المجال و المجالات الأخرى

الإبعاد	التعاطف	المعالجة العاطفية	الانصات	الاقناع	الوعي	التصور	البصيرة	القيام بالخدمة	الالتزام بنمو الافراد	الالتزام ببناء المجتمع
التعاطف	1									
المعالجة العاطفية		1								
الانصات			1							
الاقناع				1						
الوعي					1					
التصور						1				
البصيرة							1			
القيام بالخدمة								1		
الالتزام بنمو الافراد									1	
الالتزام ببناء المجتمع										1

بلغت قيمة (t) الجدولية (1.98)، وبدرجة حرية (173)، وبمستوى دلالة (0.05).

٥) اسوب حساب درجة المجال بالدرجة الكلية :

لقد تم حساب الدرجة الكلية بعلاقة المجال الذي تنتمي اليه باستعمال معامل ارتباط بيرسون و ذلك من خلال القيمة التائية المحسوبة .

جدول (10)

العلاقة بين الدرجة الكلية و المجال

القيمة التائية	معامل الارتباط	المجالات
9.536	0.587	التعاطف
11.042	0.643	المعالجة العاطفية
14.689	0.745	الانصات
12.231	0.681	الاقناع
12.300	0.686	الوعي
11.190	0.648	التصور
13.260	0.710	البصيرة
14.689	0.745	القيام بالخدمة
14.214	0.734	الالتزام بنمو الافراد
12.434	0.687	الالتزام ببناء المجتمع
بلغت قيمة (t) الجدولية (1.98), وبدرجة حرية (173), وبمستوى دلالة (0.05).		

◆ الخصائص السيكومترية (القياسية) لمقياس القيادة الخادمة :
(The psychometric properties of the Servant Leadership Scale)

(١) الصدق : (Validity) :

يعد صدق المقياس (Validity of the Scale) من الخصائص السيكومترية المهمة في مجال القياس النفسي و التربوي , بل يعد اهم شرط من شروط الاختبارات و المقاييس الجيدة

, و المقياس الصادق هو الذي يقيس ما وضع من اجله و لا يقيس شيء اخر بدلا منه , (غنيم , 2004:87). و استعملت الباحثة في الدراسة الحالية نوعين من الصدق هما :

A. الصدق الظاهري: (Face Validity) :

ان الصدق الظاهري هو المظهر العام للمقياس من حيث الفقرات و كيفية صياغتها و مدى وضوحها و موضوعيتها و مدى مناسبة المقياس للغرض الذي وضع من اجله (العزوي , 2008:94) .

و للتحقق من الصدق الظاهري قامت الباحثة بعرض المقياس على (25) محكماً من المختصين في العلوم التربوية و النفسية , و استعملت الباحثة النسبة المئوية نسبة الاتفاق (80%) لقبول الفقرات او رفضها , و كما هو موضح في جدول (4) و ملحق (5) .

B. صدق البناء: (Construct Validity) :

و يشير هذا النوع من الصدق الى أي مدى يقيس القياس النفسي التكوين الفرضي او المفهوم النفسي من خلال التحقق التجريبي , و مدى تطابق درجاته مع المفهوم او الافتراض الذي اعتمدت عليه الباحثة في بناء مقياسها , (الكبيسي , 2010:266) .

لذا يطلق على هذا النوع من الصدق بصدق المفهوم او صدق التكوين الفرضي و يعد من المؤشرات المهمة في التحقق من الصدق في بناء المقاييس النفسية و التكوينات الفرضية التي تعد بمثابة خصائص يفترض انها تميز الافراد و ينعكس اثرها في سلوكهم , (علام , 2000:217) . و قد تحققت الباحثة من صدق البناء من خلال عدة مؤشرات سابقة في تحليل الفقرات و منها :-

◆ استخراج القوة التمييزية للفقرات بأسلوب المجموعتين المتطرفتين في جدول(6).

◆ علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس جدول (7).

◆ علاقة درجة الفقرة بالمجال الذي تنتمي آليه جدول (8).

◆ علاقة الدرجة الكلية للمجال بالمجالات الاخرى للمقياس جدول (9).

◆ علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية جدول (10)

(٢) الثبات: (Reliability) :

يعد ثاني اهم مؤشر من الخصائص السيكومترية للمقاييس النفسية و التربوية هو ثبات المقياس (Reliability Scale) و يعني به مدى تماسك بنية المقياس و مدى دقة المقياس

المستخدم , فثبات المقياس يعبر عن علاقة المقياس بنفسه و التي يمكن تقديرها بإعادة تطبيق نفس المقياس على نفس العينة او باستخدام الصور المتكافئة معه (غنيم , 2004:61). و تتراوح قيمة معامل الثبات بين (0-1) فكلما زادت قيمة التباين خطأ تضاعلت قيمة معامل الثبات و اقتربت من الصح و العكس صحيح, حيث ترتفع معامل الثبات و تقترب من الواحد الصحيح كلما انخفض تباين الخطأ (عمر و اخرون , 2010:220). و يعرف احصائياً معامل الثبات بأنه نسبة التباين بين الدرجة الكلية و الدرجة الحقيقية , أي التباين الكلي في الدرجات يمكن ان يكون تبايناً حقيقياً (باهي و النمر , 2004:95). و قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس بطريقتين هما :

A. طريقة إعادة الاختبار: (Test – Retest Reliability) :

هي من الطرق الأكثر وضوحاً لإيجاد ثبات درجات الاختبارات وهي إعادة تطبيق نفس الاختبار في وقت آخر وفي هذه الحالة هو ببساطة الارتباط بين الدرجات التي حصل عليها نفس الأشخاص في مرتي تطبيق الاختبار (علام, 2015:122). و لتحقيق هذا النوع من الثبات قامت الباحثة بتطبيق المقياس على (30) مديراً و مديرةً و بفواصل زمني قدرة (14) يوماً طبق مرة ثانية على نفس العينة و قد استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لحساب درجات التطبيق الاول و الثاني فكانت نتائج معامل الارتباط بين التطبيقين (0.88) و يعد ثبات جيد , فتتراوح قيمة معامل الثبات الجيدة ما بين (0.80-0.95) و تجدر الإشارة هنا انه لا يمكن ان يصل معامل الثبات في العلوم الانسانية الى (1) نتيجة لتباين الخطأ , (الاسدي , و فارس, 2015:200) .

B. طريقة الاتساق الداخلي (الفا - كرونباخ): (Internal Consist (Alfa Cronbach):

تقوم هذه الطريقة على حساب الارتباطات بين درجات جميع فقرات المقياس , و على اعتبار ان الفقرة عبارة عن مقياس قائم بحد ذاته , كما يعد مؤشر على اتساق درجات الفرد اي تجانس بين فقرات المقياس , (عودة , 2002:254) .

و قد بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.91) التي اجريت على درجات عينة التحليل الاحصائي و التطبيق النهائي البالغة (175) مديراً و مديرة و تعد نسبة ثبات مقبولة و جيدة للمقياس .

جدول (11)

الثبات بطريقة الاتساق الخارجي و الاتساق الداخلي

Reliability Statistics			
ألفا - كرونباخ	اعادة الاختبار	N	
0.91	0.88	175	30

◆ المؤشرات الاحصائية لمقياس (القيادة الخادمة):

:(Statistical indicators for Servant leadership Scale)

أوضحت الأدبيات العلمية أن المؤشرات الاحصائية التي ينبغي ان يتصف بها أي مقياس تتمثل في تعرف طبيعة التوزيع الاعتدالي، الذي يمكن التعرف عليه في ضوء مؤشرين أساسيين هما الوسط الحسابي والانحراف المعياري، و انه كلما قلت درجة الانحراف المعياري واقتربت من الصفر دل ذلك على وجود نوع من التجانس أو التقارب بين قيم درجات التوزيع (البياتي و اثناسيوس،(1977:167-217).و استعملت الباحثة لهذا الغرض الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للاستخراج المؤشرات الاحصائية لمقياس القيادة الخادمة و الجدول التالي يبين ذلك :-

جدول (12)

المؤشرات الاحصائية الوصفية لمقياس القيادة الخادمة

القيم	الاختصار	المؤشرات الاحصائية
132.3143	Mean	الوسط الحسابي
132.0000	Median	الوسيط
129.00	Mode	المنوال
11.13597	ST.DEV	الانحراف المعياري
124.010	Variance	التباين
0.360	Skewness	الالتواء

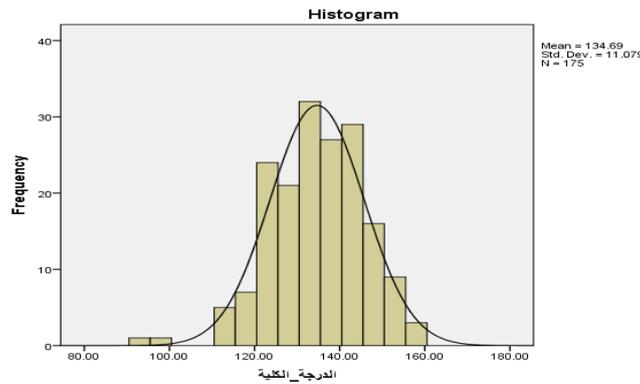
0.570	Kurtosis	التفرطح
65.00	Range	المدى
90.00	Minimum	أقل درجة
155.00	Maximum	أعلى درجة

◆ الاعتدالية (Normality):

يقصد بشرط الاعتدالية أن تكون عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي (أمين، 2007:113)، ويمكن اختبار اعتدالية (Normality) توزيع القيم من ملاحظة نسبة معامل الالتواء (Skewness)، و التفرطح (Kurtosis) إلى الخطأ المعياري لهما، فإذا كانت هذه النسبة تقع ضمن المدى $(2\pm)$ ، فإننا نقبل فرضية العدم التي تقول بأن المتغير يتبع التوزيع الطبيعي، وإذا كانت النسبة أكبر من (2)، فهذا يعني أن التوزيع ملتو التواءً موجباً (إلى اليمين)، وإذا كانت هذه النسبة أقل من (-2) ، فهذا يعني أن التوزيع ملتو التواءً سالباً (إلى اليسار) (بشير، 2003:92).

و عند ملاحظة قيم المؤشرات الاحصائية في الاعلى لمقياس القيادة الخادمة , نجدها تتسق مع معظم مؤشرات المقاييس العلمية , إذ تقترب درجات مقياس القيادة الخادمة و تكراراتها نسبياً من التوزيع الاعتدالي, مما يسمح بتعميم نتائج تطبيق هذا المقياس على عينات مماثلة , و الشكل التالي يوضح ذلك بيانياً.

مخطط (7) استجابات افراد العينة على مقياس القيادة الخادمة



◆ التطبيق النهائي لمقياس القيادة الخادمة :

: (The final application of the Servant leadership scale)

بعد الانتهاء من اجراء استخراج الخصائص السيكومترية لمقياس القيادة الخادمة الذي يتكون من (50) فقرة , و تم حذف الفقرات الغير مناسبة لقياس السمة المراد دراستها , اصبح المقياس بصيغته النهائية يتكون من (31) فقرة , و حذف ما يقارب (18) فقرة عند عرض المقياس على المحكمين بسبب تشابه فقرات المقياس و تداخل مجالاته و كثرتها , و سقطت فقرة (1) واحدة فقط عند استخراج القوة التمييزية بأسلوب المجموعتين المتطرفتين و الاتساق الداخلي للفقرات , و قد توزعت الفقرات البقية على المجالات العشرة و على ثلاث فقرات لكل مجال ماعدا المجالين الثاني (المعالجة العاطفية) و العاشر (الالتزام ببناء المجتمع) حصل لكل مجال (4) فقرات و استخدمت الباحثة مقياس لكيرت الخماسي و على التوالي (اوافق بشدة - اوافق - محايد - لا اوافق - لا اوافق بشدة) و مفتاح التصحيح على التوالي (5-4-3-2-1) , و تبين ان اعلى درجة على المقياس بلغت (155) و اقل درجة (31) علماً انها اقل درجة للمقياس و ليست اقل درجة لأفراد عينة البحث الحالي .

ثانياً : التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking) :

: (Procedures for the adoption of the measure of Strategic Thinking)

لقد راجعت الباحثة الدراسات و الادبيات السابقة المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي و وجدت مقياس (الزيدي, 2016) يقيس هذا النوع من التفكير معتمداً على انموذج التفكير الاستراتيجي لـ (بون, 2005, Bonn) , و عرفه بأنه " طريقة لتوظيف القدرات العقلية للمفكر الإستراتيجي لحل المشكلات الاستراتيجية بطريقة منظمة من أجل تطوير حلول إبداعية للمشكلات و البحث عن مداخل جديدة تستند إلى رؤية متعمقة مترابطة بالعمل بصورة مستمرة و متشابكة " (Bonn, 2005:337) , اما مبررات اعتماده في البحث الحالي , لتجانسه لطبيعة العينة , اذ أنه تم استخدامه على النفس العينة و هم مديري المدارس الابتدائية و الثانوية في مركز محافظة واسط .

اما في تحديد مجالات مقياس التفكير الاستراتيجي فقد حددت (الزيدي, 2016) ثلاثة مجالات

و وضعت تعريفاً لكل مجال و كما يلي:

(١) التفكير المنظم (System Thinking) : القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة

لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول الى تنظيم الاشياء التي يتم التعامل معها

وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف الادارة المدرسية (21) فقرة .

٢) **الابتكار (Creativity):** يتضمن الخلق والإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي لاكتشاف ما هو جديد وتطوير ما هو قديماً ومعروف، (23) فقرة .

٣) **الرؤية (Vision):** فن تصورا لأشياء غير المنظورة والمؤلفة من التصور والحدس والتبصر والإدراك (24) فقرة . (الزبيدي، 2016:113) .

اما **تصحيح المقياس** فيتم عن طريق الاستجابة على فقرات الاستبيان وفق مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي (دائماً - غالباً - احياناً - نادراً - ابدأ) و على التوالي (1-2-3-4-5) .
اما مبررات الباحثة لاعتماد مقياس التفكير الاستراتيجي للـ(الزبيدي ، 2016) فهي ما يلي :

- ◆ حداثة المقياس.

- ◆ توافق عينة المقياس مع عينة البحث الحالي.

- ◆ تم تطبيقه في البيئة العراقية.

- ◆ صلاحيته وحصوله على ثبات جيد.

Ⓒ صلاحية الفقرات والتعليمات (التحليل المنطقي للفقرات):

: (Logical Analysis of the Items)

من اجل التأكد من صلاحية مقياس التفكير الاستراتيجي قامت الباحثة بعرض المقياس بصورته الاولى (ملحق /7) على مجموعة من المحكمين المختصين في ميدان علم النفس و القياس النفسي البالغ عددهم (25) محكماً (ملحق /4) , لبيان آرائهم و ملاحظاتهم في صلاحية فقرات المقياس ومدى حاجتها للتعديل او الحذف وفق ما يروونه مناسباً، وبعد جمع الاستمارات قامت الباحثة بتحليل آراء المحكمين على فقرات المقياس باستعمال قانون النسبة المئوية لكونه من الوسائل الجيدة حيث يتم قبول الأداة التي يوافق عليها أكثر من (80%) من نسبة المحكمين، و تم اعتماد نسبة اتفاق (80%) فاكتر على الفقرة لكي تعد صالحة ويتم الابقاء عليها في المقياس، وفي ضوء آراء المحكمين تم الموافقة على بعض فقرات المقياس و حذف اخرى اذ اجمع المحكمين ان فقرات المقياس غامضة و مجردة و متشابهة المضمون و كثيرة ، و تم التعديل و حذف بعض فقرات المقياس كما موضح في (ملحق/8)، وبعد اكتمال هذه الخطوات فقد بقي عدد الفقرات المكونة لمقياس التفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس بحسب مجالاتها بصورته

- النهائية (35) فقرة موزعة بحسب مجالات المقياس وهي (التفكير المنظم 13 فقرة - الابتكار 12 فقرة - الرؤية 10 فقرة), و كما في الجدول ادناه .

جدول (13)

آراء المحكمين و المختصين حول صلاحية فقرات مقياس التفكير الاستراتيجي

قبول الفقرة او رفضها	الفقرات
تقبل	1, 4,7,21,23,24,26,35,41,45,49,55,67,68, 3,5,19,30,47, 8,31,37, 11,15,20,39,46, 12,51, 16,22,29,33,48,56
ترفض	2,17,34,43,52,66, 6,9,27, 10,25,58,61, 13,18,44,62, 14,28,54, 32,42,50,57,63, 36, 38,59, 40,60,64, 53,65
<p>علماً ان عدد المحكمين (25) محكماً وتم استبعاد (33) فقرة من اصل (68) فقرة و بهذا اصبح عدد الفقرات وفق الصدق الظاهري (35) فقرة</p>	

وضوح التعليمات و الفقرات: (clarity of instructions and paragraphs):

ان الهدف من عينة هو معرفة مدى وضوح التعليمات و فقرات المقياس من حيث الصياغة والمعنى و مدى فهم المبحوثين لفقرات المقياس و بدائله، و التعرف على الصعوبات التي تواجههم في الإجابة وكذلك الوقت المستغرق للإجابة، لذا قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) مديراً و مديرة، في جدول (5)، و قد تبين أن التعليمات والفقرات والبدائل مفهومه لدى مديري المدارس و ان الوقت المستغرق للإجابة يتراوح بين (25-15) دقيقة .

التحليل الاحصائي للفقرات: (statistical analysis of paragraphs):

تعد عملية التحليل الإحصائي في بناء المقاييس التربوية والنفسية من الخطوات المهمة والرئيسية (Chisell et,al.,1981:428) و إن الهدف الأساسي من اجراء تحليل الفقرات الحصول على بيانات يتم بموجبها حساب القوة التمييزية لفقرات المقياس , و القوة التمييزية هي مدى قوة الفقرة على التمييز بين الأفراد المميزين في الصفة التي يقيسها المقياس و بين الأفراد الضعاف في

الصفة نفسها , ومن ثم فهي تعمل على الإبقاء على الفقرات الجيدة في المقياس (Eble,1972:392), كما أن التحليل الإحصائي يكشف عن مدى ارتباط الفقرات بالسمة التي أعدت لقياسها (الكبيسي ، 2010:86) لذلك قامت الباحثة بتطبيق مقياس التفكير الاستراتيجي على عينة التحليل الإحصائي البالغة (175) مديراً و مديرة , في جدول (3) .

⊖ خطوات التحليل الإحصائي للفقرات:(Steps for statisticl analysis of paragraphs):

يعد تحليل الفقرات جزءاً مكملاً لكل من ثبات المقياس وصدقه، و هو من بين الأساليب المستعملة في تحليل الفقرات، وقابليتها على التمييز وارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس (Kaplan and saccazzo, 1982:144-147).

◆ استخراج القوة التمييزية للفقرات :

: (The discriminatory power of paragraphs)

وتمثل القوة التمييزية للفقرة بقدرتها على التمييز بين الذين يحصلون على درجات عالية على المقياس والذين يحصلون على درجات واطئة فيه، و تعد جانباً مهماً في التحليل الإحصائي، اذا تشير لقدرة المقياس على كشف الفروق الفردية بين الافراد (Ebel , 1972: 399).

و يتم حساب القوة التمييزية بعدة طرق منها :

١) اسلوب المجموعتين الطرفيتين:(الاتساق الخارجي) (External consistency):

يتم هذا الأسلوب باختيار مجموعتين الطرفيتين من أفراد العينة بناءً على الدرجات الكلية التي حصلوا عليها في المقياس، ومن ثم القيام بتحليل كل فقرة من فقرات المقياس باستعمال الاختبار التائي (T-test) لعينتين مستقلتين، لاختبار دلالة الفرق بين متوسطي المجموعة العليا والمجموعة الدنيا (دودين، 2010:235).

يذكر كيلي (Kelly, 1939) في هذا الصدد ان افضل نسبة لتحديد المجموعتين المتطرفتين (العليا- الدنيا) هي نسبة (27%) من حجم العينة و قد بين (Eble ,1972) سبب تفضيل هذه النسبة كونها تحقق افضل حل وسط بين هدفين متضادين ومرغوبين و الحصول على اكبر حجم و اقصى تبايناً ممكناً للمجموعتين الطرفيتين , (Eble,1972:385).

و لأجل تطبيق هذا الاسلوب اتبعت الباحثة نفس الخطوات المتبعة في مقياس القيادة الخادمة و تم ترتيب الاستبانات بحسب درجتها ترتيباً تنازلياً , أي من الاعلى الى ادنى درجة , و بلغ عدد المجموعتين العليا و الدنيا (94) فرداً بواقع (47) في كل مجموعة من المجموعتين (العليا- الدنيا) , و تم حساب الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة في المجموعتين العليا و

الدنيا , و استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطي درجات المجموعتين العليا و الدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس و البالغة (35) فقرة , حيث بلغت القيمة التائية الجدولية (1.98) و بدرجة حرية (92) و قد اظهرت النتائج ان قيم (T-test) ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) , ما عدا فقرات رقم (1-2-6) التي تنتمي الى المجال الاول (التفكير المنظم) , و الفقرة (14) التي تنتمي الى المجال الثاني (الابتكار) و بذلك تم استبعادها ليصبح المقياس بصيغته النهائية (31) فقرة , كما في الجدول التالي-

جدول (14)

قيم التمييز لفقرات التفكير الاستراتيجي باستخدام المجموعتين المتطرفتين

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		الفقرة
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.89	0.746	3.553	1.077	3.723	1
1.141	1.075	3.127	1.094	3.383	2
2.458	0.640	4.638	0.311	4.893	3
10.692	0.550	4.042	0.204	4.957	4
8.515	0.805	3.787	0.337	4.872	5
1.212	0.858	2.787	1.308	3.063	6
7.550	0.633	3.893	0.537	4.808	7
9.201	0.624	3.957	0.311	4.893	8
8.290	0.738	3.617	0.539	4.723	9
4.315	0.957	3.680	0.905	4.510	10
10.156	0.666	3.766	0.337	4.872	11
8.834	0.779	3.957	0.145	4.978	12
10.882	0.736	3.744	0.204	4.957	13
1.083	0.797	2.808	1.558	3.085	14

5.835	0.929	3.489	0.718	4.489	15
9.278	0.674	3.744	0.433	4.829	16
8.922	0.814	3.659	0.379	4.829	17
10.359	0.655	3.510	0.487	4.744	18
9.025	0.769	3.872	0.247	4.936	19
9.991	0.647	3.808	0.337	4.872	20
9.243	0.793	3.744	0.311	4.893	21
10.948	0.690	3.851	0.145	4.978	22
6.910	0.829	3.446	0.686	4.531	23
7.006	0.658	4.148	0.311	4.893	24
6.713	0.669	4.170	0.311	4.893	25
5.586	0.550	4.148	0.519	4.766	26
6.834	0.667	3.893	0.497	4.723	27
2.525	1.028	3.829	1.094	4.383	28
7.116	0.666	4.234	0.204	4.957	29
9.283	0.560	4.106	0.247	4.936	30
9.265	0.653	3.914	0.311	4.893	31
3.836	0.767	3.617	1.133	4.383	32
7.840	0.749	3.297	0.827	4.574	33
7.648	0.791	3.361	0.716	4.553	34
8.249	0.700	3.659	0.539	4.723	35
بلغت قيمة (t) الجدولية (1.98), وبدرجة حرية (92), وبمستوى دلالة (0.05).					

٢) أسلوب ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس: (الاتساق الداخلي) (Internal consistency):

و يقصد به ايجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة في المقياس و الدرجة الكلية له (Nunnally,1978:261), يشير أصحاب المقياس النفسي إلى أهمية توافر الصدق في فقرات المقاييس النفسية، لأن صدق المقياس يعتمد إلى حد كبير على صدق فقراته، ولاسيما الصدق

الذي يحسب بأسلوب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، ومن مميزات هذا الأسلوب أنه يقدم مقياساً متجانساً في فقراته (الكناني، 1995:145)، و لهذا قامت الباحثة بحساب معامل الاتساق الداخلي لفقرات مقياس التفكير الاستراتيجي لإجابات عينة التحليل الاحصائي و البالغة عددها (175) مديراً و مديرة باستعمال معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة و الدرجة الكلية للمقياس ، و قد تبين ان جميع معاملات الارتباط تم قبولها ، ما عدا (4) فقرات غير دالة احصائية عند مستوى (0.05) و لهذا استبعدت تلك الفقرات و الفقرات هي (6-2-1) التي تنتمي الى المجال الاول (التفكير المنظم)، و الفقرة (14) التي تنتمي الى المجال الثاني (الابتكار) ، كما في الجدول ادناه -

جدول (15)

معامل الاتساق الداخلي بأسلوب علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

القيمة التائية	معامل الارتباط	الفقرة	القيمة التائية	معامل الارتباط	الفقرة
9.813	0.598	18	1.711	0.129	1
10.530	0.625	19	1.617	0.122	2
11.462	0.657	20	2.531	0.189	3
10.098	0.609	21	10.072	0.608	4
10.125	0.610	22	8.505	0.543	5
6.336	0.434	23	1.389	0.105	6
8.616	0.548	24	9.267	0.576	7
8.049	0.522	25	9.511	0.586	8
6.683	0.453	26	10.613	0.628	9
9.291	0.577	27	5.043	0.358	10
2.657	0.198	28	11.401	0.655	11
7.433	0.492	29	10.019	0.606	12
8.729	0.553	30	11.401	0.655	13
9.813	0.598	31	1.482	0.112	14
5.222	0.369	32	7.177	0.479	15

7.433	0.492	33	10.558	0.626	16
9.813	0.598	34	11.462	0.657	17
9.437	0.583	35			
بلغت قيمة (t) الجدولية (1.98), وبدرجة حرية (173), وبمستوى دلالة (0.05).					

(٣) اسلوب حساب ارتباط درجة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي إليه :
بما ان مقياس التفكير الاستراتيجي يتكون من ثلاثة مجالات هي (التفكير المنظم - الابتكار -
الرؤية) لهذا قامت الباحثة بحساب علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي اليه باستعمال
معامل ارتباط بيرسون, عند موازنتها بالقيمة التائية الجدولية (1.98) عند مستوى دلالة (0.05)
, و بدرجة حرية (173) تبين ان هنالك فقرتان غير ذا دلالة احصائية و هما الفقرتين (2-6)
المنتميتين للمجال الاول, و الجدول ادناه :-

جدول (16)

اسلوب علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي اليه

الابعاد	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة التائية
المجال (1) التفكير المنظم	1	0.299	4.121
	2	0.130	1.724
	3	0.238	3.223
	4	0.569	9.100
	5	0.575	9.243
	6	0.110	1.456
	7	0.653	11.340
	8	0.661	11.585
	9	0.699	12.856
	10	0.531	8.242

14.644	0.744	11	
13.148	0.707	12	
12.572	0.691	13	
4.258	0.308	14	المجال (2) الابتكار
7.314	0.486	15	
12.098	0.677	16	
13.844	0.725	17	
11.935	0.672	18	
11.310	0.652	19	
13.148	0.707	20	
10.366	0.619	21	
13.567	718	22	
7.986	0.519	23	
9.030	0.566	24	
9.053	0.567	25	
7.902	0.515	26	المجال (3) الرؤية
8.394	0.538	27	
6.572	0.447	28	
7.255	0.483	29	
8.798	0.556	30	
10.530	0.625	31	
9.124	0.570	32	
10.420	0.621	33	
11.617	0.662	34	
10.868	0.637	35	
بلغت قيمة (t) الجدولية (1.98), وبدرجة حرية (173), وبمستوى دلالة (0.05).			

٤) أسلوب ارتباط درجة المجال بالمجالات الأخرى :

ويقصد به المدى الذي يمكن ان نقرر بموجبه ان الأداة تقيس بناءً نظرياً محدداً أو خاصية معينة (Anastasi,1976: 151).

او ما يسمى مصفوفة العلاقات الارتباط الداخلية بين ابعاد المقياس الثلاثة ، وتبين ان جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً ، وهذا يشير الى (صدق البناء) كما في الجدول :-

جدول (17)

مصفوفة العلاقات الارتباطية بين المجالات و المجالات الأخرى

الرؤية	الابتكار	التفكير المنظم	الابعاد
9.316	10.754	1	التفكير المنظم
9.787	1	---	الابتكار
1	---	---	الرؤية
بلغت قيمة (t) الجدولية (1.98)، وبدرجة حرية (173)، وبمستوى دلالة (0.05).			

٥) اسوب حساب درجة المجال بالدرجة الكلية :

لقد تم حساب علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية بالمجال الذي تنتمي اليه باستعمال معامل ارتباط بيرسون و ذلك من خلال القيمة التائية المحسوبة و الجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (18)

اسلوب علاقة الدرجة الكلية بالمجال

المجال	معاملات الارتباط	القيمة التائية	الدالة
التفكير المنظم	0.860	22.165	دالة
الابتكار	0.881	24.491	دالة
الرؤية	0.830	19.571	دالة

◆ الخصائص السيكومترية (القياسية) لمقياس التفكير الاستراتيجي :

:(The psychometric properties of the Strategic Thinking Scale)

حدد التربويون الاحصائيون و اخصائيون القياس و التقويم عدد من الخصائص القياسية التي تميز اداة القياس الجيدة و منها ان تكون ثباته و صدقه لكي تعد اداة القياس صادقة اذ كانت تقيس ما صممت فعلياً لقياسه (دودين, 2010:209-227).

١) الصدق : (Validity) :

يعد مفهوم الصدق من أكثر المفاهيم أهمية في مجال القياس النفسي، وقد تعددت تعريفاته لكن أهمها هو: " قدرة المقياس المصمم على قياس ما وضع من أجله" (Shaugness & John, 1985: 15), بينما ترى " أنستازي" (Anastasi,1976) الصدق بأنه موقفياً لأنه يحسب من الدرجات عند تطبيقه على عينة من الأفراد، وهو بذلك نسبي و ليس مطلق(Anastasi,1976: 189).

A. الصدق الظاهري : (Face Validity) :

ان افضل طريقة لحساب الصدق الظاهري هي عرض فقرات المقياس قبل تطبيقه على مجموعة من المحكمين و المختصين يتصفون بالخبرة تمكنهم من الحكم على صلاحية فقرات المقياس في قياس الخاصية او السمة المراد قياسها ,(الكبيسي, 2010:265). و يراعي هذا الصدق وضوح البنود و مدى علاقتها بالقدرة او السمة او البعد الذي يقيسه المقياس (عبد الرحمن, 199:2008), و قد تم التحقق من صدق المقياس في ضوء عرض فقرات المقياس على مجموعة محكمين(ملحق-4) و جدول (13) يوضح ذلك .

B. صدق البناء : (Construct Validity) :

يقصد بـ "صدق البناء" تحليل درجات الاختبار استناداً إلى البناء النفسي للخاصية المراد قياسها أو في ضوء مفهوم نفسي معين" (Cronbach, 1964: 120- 121) و يدعى صدق البناء أحياناً بصدق المفهوم أو صدق التكوين الفرضي, ويعد من أكثر أنواع الصدق أهمية كونه يعتمد على التحقق التجريبي عن مدى تطابق درجات الفقرات مع الخاصية المراد قياسها (فرج,1980:312).

و لصدق البناء عدة مؤشرات تم الإشارة إليها في تحليل الفقرات:

◆ القوة التمييزية للفقرات (أسلوب المجموعتين الطرفيتين) جدول (14).

◆ علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس ,جدول (15).

- ◆ علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، جدول (16).
- ◆ العلاقة بين درجة المجال والمجموع الكلي لفقرات مقياس التفكير الاستراتيجي (مصنوفة العلاقات الارتباطية) و جدول (17).

◆ علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية جدول (18).

وبهذا تحققت الباحثة من استخراج صدق بناء مقياس التفكير الاستراتيجي ، و اصبح عدد فقراته بصيغتها النهائية (31) فقرة.

٢) الثبات: (Reliability) :

يعني بالثبات هو خلو درجات المقياس من الاخطاء المنتظمة التي تشوه المقياس ، أي مدى قياس المقياس للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف لقياسها ، و بهذا فدرجات المقياس تكون ثابتة اذ كان المقياس يقيس السمة المعنية قياساً منسقاً في ظروف متباينة التي تؤدي الى اخطاء المقياس ، اذ يعني بالثبات المقياس هو مدى اتساق او دقة و استقرار نتائج المقياس (النجار، 2010:297)، و يعد حساب الثبات أمراً ضرورياً وأساسياً في القياس، إذ يشير إلى الدقة في درجات الاختبار و المقياس إذا ما تكرر تطبيقه تحت الظروف و الشروط نفسها، و الثبات مفهوم مركب نعني فيه نوعان، أولهما، بطريقة إعادة التطبيق (Test-retest) لبيان الاستقرار عبر الزمن (Stability)، وثانيهما بطريقة الفا- كرونباخ (Alfa-Cronbach) لبيان درجة الاتساق الداخلي (Internal consistency)، (الزويبي وآخرون، 1981:30).

A. طريقة (الاتساق الخارجي) إعادة الاختبار: (Test – Retest Reliability) :

يتم احتساب معامل الثبات بهذه الطريقة من خلال الارتباط بين درجات مجموعة من مديري المدارس على المقياس وبعاد تطبيقه مرتين وبفاصل زمني بين التطبيق الأول والثاني، (عودة، 2005:42)، و لتحقيق هذا النوع من الثبات قامت الباحثة بتطبيق المقياس على (30) مديراً و مديرةً و بفصل زمني قدرة (14) يوماً طبق مرة ثانية على نفس العينة و قد استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation coefficient) لحساب درجات التطبيق الاول و الثاني فكانت نتائج معامل الارتباط بين التطبيقين (0.85) و يعد ثبات جيد ، على وفق المعايير التي أشار إليها نانلي (Nunnally)، إذ أشار إلى المعايير الآتية:- (0,80 فأعلى تعتبر جيدة) - (0,70 مقبولة)، (0,60 هامشية)، (0,50 استطلاعية)، (Nunnally, 1978: 262).

B. طريقة الاتساق الداخلي (الفا - كرونباخ): (Internal Consist (Alfa Cronbach):

يستخدم معامل الفا كرونباخ في حالة وجود اكثر من بديلين للإجابة , اي يستخدم في مقياس ليكرت المؤلف من (5) مستويات كما في الدراسة الحالية او (7) مستويات او غير ذلك (دودين, 2010:215), وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء المفحوصين من فقرة لأخرى وتشير الى الدرجة التي تشترك بها جميع الفقرات في المقياس في قياس خاصية معينة عند الفرد, (ثورندايك وهيجن, 1989:79), و قد بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.89) التي اجريت على درجات عينة التحليل الاحصائي و التطبيق النهائي البالغة (175) مديراً و مديرة و تعد نسبة ثبات مقبولة و جيدة للمقياس و الجدول التالي يبين ذلك .

جدول (19)

ثبات مقياس التفكير الاستراتيجي بطريقة (اعادة الاختبار و ألفا - كرونباخ)

Reliability Statistics			
ألفا - كرونباخ	اعادة الاختبار	N	
0.89	0.85	175	30

◆ المؤشرات الاحصائية لمقياس (التفكير الاستراتيجي):

(Statistical indicators for Strategic Thinking Scale):

ان من المؤشرات الاحصائية التي ينبغي ان يتصف بها أي مقياس تتمثل في التعرف على طبيعة توزيع الاعتدالي لها , و ان ذلك يتم من خلال استخراج المؤشرات الاحصائية كالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري , و كلما قربت درجة الانحراف من الصفر , دل على وجود نوع من التجانس و التقارب بين قيم درجات التوزيع , و يكون التوزيع اعتدالي عندما تتطابق قيم الوسط الحسابي و الوسيط و المنوال , ويكون التوزيع ملتوياً سالباً او موجباً حينما تكون قيم هذه المقاييس الثلاثة لا تنطبق مع بعضها البعض (فيركسون, 1991:78), و قد استخدمت الباحثة برنامج (SPSS) لاستخراج المؤشرات الاحصائية الوصفية لمقياس التفكير الاستراتيجي , و كما في الجدول التالي :-

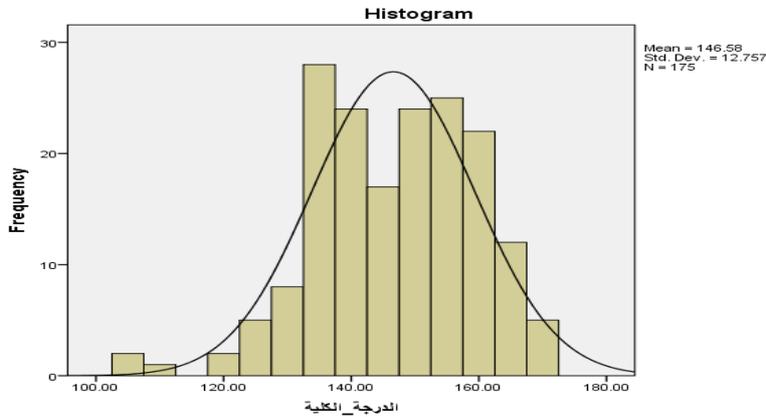
جدول (20)

المؤشرات الاحصائية الوصفية لمقياس التفكير الاستراتيجي

المؤشرات الاحصائية	الاختصار	القيم
الوسط الحسابي	Mean	134.0514
الوسيط	Median	135.0000
المنوال	Mode	122.00
الانحراف المعياري	ST.DEV	12.40609
التباين	Variance	153.911
الالتواء	Skewness	0.525
التفرطح	Kurtosis	0.133
المدى	Range	61.00
أقل درجة	Minimum	94.00
أعلى درجة	Maximum	155.00

و عند ملاحظة قيم المؤشرات الاحصائية في الاعلى لمقياس التفكير الاستراتيجي نجدها تلتصق مع معظم مؤشرات المقاييس العلمية , اذ يقترب درجات مقياس التفكير الاستراتيجي و تكراراتها نسبياً من التوزيع الاعتدالي مما يسمح بتعميم نتائج تطبيق هذا المقياس كما في المخطط التالي:-

مخطط (8) استجابات افراد العينة على مقياس التفكير الاستراتيجي



◆ التطبيق النهائي لمقياس التفكير الاستراتيجي :

: (The final application of the Strategic Thinking scale)

يتكون مقياس التفكير الاستراتيجي من (68) فقرة , بعد اجراء التحليل الاحصائي ل فقرات المقياس حذفت (33) فقرة في الصدق الظاهري(اذ تبين هنالك تكرار اضافة الى غموض المعنى) و سقطت (4) فقرات عند اجراء القوة التمييزية و بهذا اشتمل المقياس بصيغته النهائية على (31) فقرة موزعة على مجالاته (التفكير المنظم ,12)(الابتكار,11) (الرؤية ,10), و اما بدائل الاجابة فهي خماسية (دائماً-غالباً-أحياناً-نادراً-ابداً) و على توالي درجات التصحيح (5-4-3-2-1) و اعلى درجة كلية ممكنة للمقياس هي (155) درجة و اقل درجة ممكنة (31) و بمتوسط فرضي (93) , علماً ان اقل درجة للمقياس التفكير الاستراتيجي بناءً على استجابات عينة البحث هي (94) في جدول المؤشرات الاحصائية .

◆ التطبيق النهائي : (Final Application)

لقد قامت الباحثة ببناء مقياس القيادة الخادمة مستعينتاً بنموذج سبيرز (Spears,2010) و اعتمدت مقياس التفكير الاستراتيجي الذي اعدته (الزيدي,2016) و تم التحقق من الصدق الظاهري للمقياسين ملحق (4) و جدول (4-13) يبين ذلك , و قد اعتبرت عينة التحليل الاحصائي هي ذاتها عينة التطبيق النهائي و ذلك لان مجتمع البحث صغير فمديري المدارس الثانوية في كربلاء يبلغ عددهم (245) و تم الاعتماد على ما يصل الباحثة من استبانات الالكترونية وفق المدة الزمنية المحددة , و تجدر الاشارة هنا ان المقياسين قد طبقا الكترونياً على عينة التحليل الاحصائي و التطبيق النهائي البالغة (175) مديراً و مديرة كما في جدول (3) و للمدة الواقعة بين (10/4/2021-11/3/2021) , علماً ان عينة وضوح التعليمات و الثبات مختلفتين , فقد تم التطبيق المقياس بعينتي وضوح التعليمات و الثبات بشكل مباشر على مديري المدارس الثانوية و بحضور الباحثة حرصاً منها على دقة نتائج البحث و توضيح التعليمات و الهدف من التطبيق لأغراض البحث العلمي , و بعد الانتهاء من تطبيق الادوات قامت الباحثة بتصحيح الاستمارات و تفريغها في برنامج (MS-Excel) لغرض المعالجة الاحصائية و استعانت الباحثة بالحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

◆ الاساليب الاحصائية : (Statistical methods)

اعتمدت المعالجات الإحصائية جميعها على برنامج أكسل (Microsoft-Excel) الذي أعدته شركة مايكروسوفت و الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استعملت الباحثة الوسائل الإحصائية الآتية:

◆ **النسبة المئوية: (Percentage) :**

لمعرفة عدد الموافقين و غير الموافقين من المحكمين على مدى ملائمة فقرات المقياسين (القيادة الخادمة – التفكير الاستراتيجي).

◆ **الاختبار التائي لعينتين مستقلتين: (T-test for two independent Samples):**

استعمل لحساب القوة التمييزية (المجموعتين الطرفيتين (العليا-الدنيا)) لفقرات مقياسي القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي .

◆ **معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient):**

لإيجاد كل من:

A. الثبات لأداتي البحث بطريقة اعادة الاختبار .

B. العلاقة بين درجة الفقرة و الدرجة الكلية, و ارتباط كل فقرة بالمجال الذي تنتمي اليه, وارتباط كل مجال بالدرجة الكلية ل مقياس (القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي).

C. العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية .

◆ **معادلة ألفا - كرونباخ (Alpha Cronbach formula):**

استعملت للحصول على معامل ثبات مقياسي البحث الحالي (القيادة الخادمة – التفكير الاستراتيجي) .

◆ **الاختبار التائي لعينة واحدة (T-test for one sample):**

استعمل لاختبار دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لأداتي البحث (القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي) و لمعرفة امتلاك العينة لصفة المقاسة .

◆ **الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والخطأ المعياري، و التفرطح و الالتواء،**

وغيرها، وذلك لاستخراج المؤشرات الوصفية لكلا المتغيرين (القيادة الخادمة – التفكير

الاستراتيجي) .

◆ **تحليل التباين الثلاثي: (Three way ANOVA) :**

لاستخراج دلالة الفرق في القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي تبعاً (للجنس- سنوات الخدمة - نوع المدرسة) .

◆ الاختبار الزائي : (Z-test):

للتعرف على دلالة الفرق في العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس تبعاً لمتغيري الجنس (مدير- مديرة) و سنوات الخدمة (اقل من 10- اكثر من 10) نوع المدرسة (متوسط- اعدادي - ثانوي) .

الفصل الرابع

عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها

❖ عرض النتائج (View results & interpret)

❖ الاستنتاجات (Conclusions)

❖ التوصيات (Recommendations)

❖ المقترحات (Suggestions)

❖ عرض النتائج و تفسيرها : (View results and interpret) :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث الحالي على وفق تسلسل الأهداف ثم تفسير تلك النتائج في ضوء الإطار النظري ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة , كما يتضمن عرض عددا من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات , و فيما يلي عرض لنتائج البحث التي تم التوصل اليها في ضوء اهدافه , و سيتم عرضها على وفق تسلسل أهداف البحث .

◆ الهدف الاول : التعرف على القيادة الخادمة لدى مدراء المدارس الحكومية في كربلاء.

لغرض تحقيق الهدف الأول طبق المقياس على عينة البحث البالغة (175) مديراً و مديرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (132.314) درجة و بانحراف معياري قدره (11.1 35), اما المتوسط الفرضي فقد بلغ (93), وبمقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط النظري تبين ان المتوسط الحسابي أكبر من الوسط النظري للاختبار ولمعرفة دلالة الفرق بين هذه المتوسطات تم استعمال معادلة الاختبار التائي لعينة واحدة , وتبين ان القيمة التائية المحسوبة (46.703) وهي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لذا يعتبر الفرق دال احصائياً, لذا يعتبر مدراء يمتلكون قيادة خادمة الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (21)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمتغير القيادة الخادمة لمديري المدارس

النتيجة	القيمة التائية		مستوى الدلالة	درجة الحرية	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة
	الجولية	المحسوبة						
دالة	1.96	46.703	0.05	174	93	11.135	132.314	175

▲ لقد اظهرت نتائج الهدف الاول امتلاك مديري المدارس للقيادة الخادمة عند ممارستهم

لمهامهم الادارية مع كوادرمهم التدريسية و منتسبي المدرسة بشكل عام كما في جدول (21), و هذه النتيجة تعد مؤشراً جيداً اذ تبين الوعي و الادراك الواضح لدى مديري لمدارس لأهمية القيادة بشكل عام و لأهمية هذا الاسلوب القيادي في عمليات التفاعل بين المدرسين, لتيسير مهام العمل المدرسي و متطلباته , و تؤكد على ضرورة اقامة علاقات ايجابية مع

منتسبي المدرسة , و ان نجاح القيادة يعتمد على الكيفية التي تدار بها المدرسة اذ تبين ادراك المدير لفعالية هذا النمط القيادي في نجاح عمله في تحقيق اهداف المدرسة , او ترجع امتلاكهم للقيادة الخادمة نابعاً من قناعتهم بأن خدمة العاملين و منتسبي المدرسة مسؤولية انسانية و حرصهم المستمر على تشجيع منتسبي المدرسة على التعاون لتقديم افضل الخدمات مما يساعد على تحسين اداء العمل و زيادة الانتاجية , كونه يعد عامل في تقدم المدرسة و مواكبتها للتغيرات التكنولوجية لتحقيق اهداف المدرسة المرجوة , و كذلك ترجع كنتيجة للتحويل و الاتجاه نحو الانماط القيادة الحديثة في مجال القيادة و كنتيجة لتحسين النمط القيادي في المؤسسات التربوية اضافة الى ملاءمتها للقيادة المدرسية , و ترى الباحثة ان عملية اختيار مدير مدرسة خاضعة بالإسناد الى عدد من المبادئ منها التعاون مع الاخرين و المشاركة و حسن الاستماع و التفاعل الايجابي و تلبية احتياجات الاخرين و خدمتهم و الوعي و امتلاك تصور واضح اضافة الى الخدمة و المؤهل العلمي و ان جميع هذه الصفات ملتصقة مع مبادئ القيادة الخادمة و يمكن القول ان كبرياء تعد احدى المناطق الدينية المهمة في العراق فإن تلك المبادئ مستمدة من مبادئ الدين الاسلامي و نتيجة لتعاليم الدين الاسلامي و ايمان مديري المدارس بقيم و مبادئ الدين الحنيف جاءت درجات امتلاكهم للقيادة الخادمة بنسب مرتفعة , و تتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به القيادة الخادمة اذا اعتبرت القيادة الخادمة نمطاً اخلاقياً مثالياً , كما اشار (سوادي , 2010) فالقائد قدوة صالحة في سلوكه و هذه الخصائص تجعل منه مثل للاقتداء به , فإن ما يحمله من فضائل اخلاقية كالعدلة , و انتهاج سلوك ايثاري بين العاملين و مساعدتهم على تحقيق اهدافهم و نموهم و مشاركتهم في الرأي و التواضع لهم , فقد ركز الفكر الاسلامي على المبادئ الاخلاقية للقدوة الحسنة (سوادي , 2010:20), و بالطبع هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت اليه نتائج دراسة الزعتري (2020) التي اظهرت ارتفاع درجات ممارسة القيادة الخادمة من قبل وجهة نظر المعلمين , كما اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العبرية (2017) , و قد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات التي اجريت على الجامعات و الكليات المختلفة دراسة المشاقبة (2015) كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة صلاح الدين(2016) اذا جاءت ممارسة القيادة الخادمة و ابعادها منخفضة .

◆ **الهدف الثاني: التعرف على التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية .**

لغرض تحقيق الهدف الثالث طبق المقياس على عينة البحث الحالي البالغة (175) مدير و مديرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (134.051) درجة و بانحراف معياري (12.406)، اما المتوسط الفرضي فقد بلغ (93)، وبمقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الفرض البالغ (93) تبين ان المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي للمقياس ولمعرفة دلالة الفرق بين هذه المتوسطات تم استعمال معادلة الاختبار التائي لعينة واحدة، و تبين ان القيمة التائية المحسوبة (43.774) وهي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لذا يعتبر الفرق دال احصائياً، و تبين ان مدرء المدارس يمتلكون تفكيراً استراتيجياً و الجدول التالي يبين ذلك .

جدول (22) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة

لمتغير التفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية في كربلاء

النتيجة	القيمة التائية		مستوى الدلالة	درجة الحرية	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة
	الجدولية	المحسوبة						
دالة	1.96	43.774	0.05	174	93	12.406	134.051	175

◀ لقد اظهرت نتائج الهدف الثاني ان مدرء المدارس يمتلكون تفكيراً استراتيجياً بدرجة متوسطة و هذا مؤشراً جيداً ربما يؤدي مستقبلاً لارتفاع نسبة امتلاكهم للتفكير الاستراتيجي بدرجات عالية تفوق المتوسط و يعود هذا الى سيطرتهم الواعية و قدراتهم العقلية المفعمة بالمرونة والسرعة و التميز بشكل قفزات لمواكبة التطور، و يمكن عد التطور الحديث الذي تستهدفه المجتمعات و التكنولوجيا المعلوماتية يعد عاملاً مساعداً و داعماً للتفكير الاستراتيجي للمؤسسة ، مما يجعل قدرتها على التكيف والمساواة و التحديث بسرعة ، فان التطور و وسائل الاتصال بمختلف أنواعها تشكل عاملاً محفزاً للتفكير الاستراتيجي في المؤسسات التي تؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويشير هذا بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية ويتضح إن المدير الذي يوصف انه مفكر استراتيجي يتمتع بمجموعة من المهارات التي تؤهله لان يصبح قادر على اتخاذ القرار

الاستراتيجي ويجعله يمتلك التخيل والتصور والتفكير المتمكن في الأمور ودراستها وتحليلها (خليف ، 2010 :44) .

و ترى الباحثة ان التفكير الاستراتيجي يعتمد على المعلومات التي يملكها الشخص الاستراتيجي من مصادر مختلفة (خبرته الشخصية ، و المصادر الخارجية) حتى تتيح له إمكانية التصور الحدسي والتأمل و الإدراك ، كما تعزي الباحثة ان هذا الارتفاع المحدود في التفكير الاستراتيجي لدى مدرء مدارس محافظة كربلاء ربما جاء الى توجيهات و التعليمات الوزارية و اعتماد مفاهيم الجودة الشاملة في تقييم اداء الادارات المدرسية مما وضع هذه الادارات امام مطالب و التزامات تدفعها الى تبني مكونات التفكير الاستراتيجي ، و نتائج الدراسة الحالية تتفق مع نتائج دراسة (الزبيدي ،2016) ودراسة (القره لوسي،2012) ، و دراسة (Pang& Pisapia,2012) الذي اشارت على العلاقة بين فعالية المدير و استخدامه لمهارات التفكير الاستراتيجي خاصة التفكير المنظومي ، و لم تتفق مع دراسة (حسين ،2017) و دراسة (جرغون،2019) و دراسة(الفواز ، 2008) اذ كانت بدرجة مرتفعة .

◆ الهدف الثالث: دلالة الفروق في القيادة الخادمة لدى مدرء المدارس تبعاً لمتغيرات الجنس - سنوات الخدمة- نوع المدرسة) .

لتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة تحليل التباين الثلاثي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات المتحققة تبعاً لمتغيرات كل من التنوع الاجتماعي المتمثل ب(مدير - مديرة) سنوات الخدمة (اقل من10- اكثر من 10سنوات) و نوع المدرسة (متوسط - اعدادي- ثانوي) و التفاعل بينهما على مقياس القيادة الخادمة فقد بلغ متوسط متغير الجنس (188.017) و القيمة الفائية المحسوبة تبلغ(1.639) اما نوع المدرسة فقد بلغ متوسط المربعات(338.857) بقيمة فائية (2.954) اما متوسط المربعات للخبرة فقد بلغ (27.661) و القيمة الفائية المحسوبة له (0.241) و عند مقارنتهم بالقيمة الفائية الجدولية (3.89) عند درجة حرية (F1,175) و عند(F2,175) تبلغ (3.04) عند مستوى الدلالة (0.05) تظهر انها غير دالة احصائيا اما العلاقة بين الجنس و الخدمة و نوع المدرسة ايضاً غير دال اذ بلغ (0.867) و الجدول الاتي يوضح ذلك :

جدول (23) نتائج تحليل التباين الثلاثي

لدلالة الفروق الاحصائية في القيادة الخادمة تبعاً لمتغير (الجنس - الخدمة- نوع المدرسة)

الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
		623143.185	1	623143.185	داخل المجموعات

الجنس	188.017	1	188.017	غير دالة*
نوع المدرسة	677.713	2	338.857	غير دالة*
الخدمة	27.661	1	27.661	غير دالة*
الجنس × نوع المدرسة × الخدمة	198.978	2	99.489	غير دالة*
الخطأ	18699.103	163	114.718	
المجموع	642934.657	174		
*القيمة الفائية الجدولية عند درجة حرية (F1,175) تبلغ (3.89) وعند (F2,175) تبلغ (3.04)				

◆ اما نتائج الهدف الثالث التي اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغيرات (الجنس - سنوات الخدمة - نوع المدرسة) اذا تبين انه ليس هنالك فروق في القيادة الخادمة بحسب متغير الجنس (مدير - مديرة) اذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (1.639) و هي اقل من الفائية الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) و الجدول (22) يوضح ذلك , (الجنس) ترى الباحثة ان هذا يرجع الى ان مدرء المدارس من كلا الجنسين يتأثرون بالمحيط الاجتماعي في ممارسة القيادة الخادمة كنمط اخلاقي قبل ان يكون نمطاً ادرياً و قيادياً , و يتفق مع دراسة (العدوان, 2017) و هي بذلك خالفت دراسة (ابو الغنم 2017) التي كانت نتائجها لصالح الذكور ., اما (سنوات الخدمة) فقد تبين انه لا توجد فروق داله في الخدمة و يرجع هذا الى ان مدرء المدارس متقاربين في مدى سنوات الخدمة بناءً على البيانات التي حصلت عليها الباحثة و هذا يجعل الفروق لست واضحة كافية يضاف الى ذلك تجانس العينة ضمن سياق اداري واحد و مستوى وظيفي معين و ضمن مؤسسة واحد فقد يتجانس افراد العينة في سنوات الخدمة نسبة للتدرج الوظيفي الذي يتدرجه المدير وصولاً الى منصب المدير اذ يمارس واجباته الوظيفية وفق مجموعة من القوانين و اللوائح و التشريعات في ظل سنوات من الخدمة و ممارسة, لهذا تجد الباحثة و هذا الفرق منطقياً و يتفق مع نتيجة البحث دراسة (العبرية, 2017) و دراسة (ابو الغنم, 2017) وكذلك دراسة (Taylor, 2002) التي اظهرت ايضاً عدم وجود فروق للخبرة السابقة , و كذلك لم تتفق مع نتائج الدراسات التي اجريت على كليات و الجامعات منها دراسة (بركة, 2020) ودراسة (السر, 2019), اما (نوع المدرسة) لم توجد فروقاً دالة احصائياً في درجة القيادة

الخدمة وفق نوع المدرسة (متوسط - اعدادي - ثانوي) و فسرت الباحثة لكون مدرء المدارس يخضعون لنفس الضوابط و العمليات المستخدمة في هذا المدرسة او تلك و الباحثة تقصد بطبيعة الممارسة مع منتسبي المدرسة من مدرسين و عاملين كما لا ننسى التوجيهات الوزارية و مديرياتها التابعة في المحافظة و دورها في عقد الندوات التثقيفة و القاء التوجيهات الوزارية في اعتماد اسلوب يتسم بالمرونة و بناء الذات و المجتمع , اما التفاعلات الثلاثية بين (الجنس و الخدمة و نوع المدرسة) فقد كشفت نتائج تحليل التباين الثلاثي عدم وجود دلالة احصائية للتفاعلات الثنائية و الثلاثية , و هذا يعني لم يتفاعل جنس المدير مع خدمته الوظيفية و نوع المدرسة في ايجاد فروق في درجة امتلاكهم للقيادة الخادمة .

◆ **الهدف الرابع: دلالة الفروق في التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات (الجنس-سنوات الخدمة- نوع المدرسة) .**

لتحقيق هذا الهدف كان المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس التفكير الاستراتيجي فقد بلغ متوسط المربعات للجنس (9.331) و بقيمة فائفة محسوبة (0.060) و تبينه انه فرق غير دال , اما نوع المدرسة فقد بلغ متوسط المربعات (194.236) اما الفائفة المحسوبة بلغت (1.253) و هي ايضاً غير دالة اما الخدمة فقد بلغت متوسط مربعاتها (15.778) وهي اقل من القيمة الجدولية (3.89) عند درجة حرية (F1,175) و عند (F2,175) تبلغ (3.04) وهي غير ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) و يشير الى انه لا توجد فروق لدى عينة البحث في متغير التفكير الاستراتيجي وفق متغير الجنس و نوع المدرسة و الخدمة اذ بلغ متوسط المربعات (111.643) و بقيمة فائفة بلغت (0.720) و بلغ الخطأ بمتوسط مربعات قدره (155.65) بدرجة حرية بلغت (163) كما في الجدول الاتي:

جدول (24)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق الاحصائية

في التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغير (الجنس - الخدمة - نوع المدرسة)

الدالة	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
		627603.859	1	627603.859	داخل المجموعات
غير دالة*	0.060	9.331	1	9.331	الجنس
غير دالة*	1.253	194.236	2	388.472	نوع المدرسة
غير دالة*	0.102	15.778	1	15.778	الخدمة
غير دالة*	0.720	111.643	2	223.286	الجنس × نوع المدرسة × الخدمة
		155.65	163	2527.532	الخطأ
			174	630768.258	المجموع

*القيمة الجدولية الفائية عند درجة حرية (F1,175) تبلغ (3.89) وعند (F2,175) تبلغ (3.04)

◀ اما نتائج الهدف الرابع فقد اظهرت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات (الجنس - الخدمة - نوع المدرسة) و الجدول (24) يبين ذلك , و تعزو الباحثة السبب لعدم وجود فرق او اختلاف لدى عينة البحث في التفكير الاستراتيجي لمتغير (الجنس) و يفسر ذلك ان عينة البحث من الذكور و الاناث يمتلكون تفكيراً استراتيجياً من خلال حضورهم للدورات التدريبية و النشاطات اليومية اذ عليهم تحمل المسؤولية في كل امور الحياة و خاصة في الوضع الحالي الذي يحيط بهم اذ يتوجب على كل شخص صاحب مسؤولية يتحلى بهذا النوع من القدرات العقلية حتى يتمكن من تحقيق المهام المطلوب انجازها , يضاف الى ذلك ان كلا الجنسين يتعرضان لنفس الضغوط من الناحية الادارية و التربوية و التكنولوجيا التي فرضت قوتها بشكل كبير على ممارستها فقد اصبحت فرضاً على كل شخص ذو مسؤولية ان يتمتع بقدرات التفكير الاستراتيجي ليضمن تميز مؤسسته على كافة الاصعدة , و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسين, 2017) و لم تتفق مع في دراسة (الزبيدي, 2016), اما (سنوات الخدمة الوظيفية و نوع المدرسة) فهي الاخر غير دالة احصائياً و يرجع هذا لنمط تكرار سنوات الخدمة التي تليها فتتراكم خبرة الفرد هرمياً و سنوياً و ربما يكون السبب في ضعف رغبة افراد العينة في مواصلة الاستزادة

من المعرفة لقناعتهم بما لديهم من خبرات و مهارات و قدرات كافية لإدارة شؤون اعمالهم أو ترددهم من استخدام مكونات التفكير الاستراتيجي لكون نمطاً جديداً و يحتاج ذهنية متيقظة لاستخدامه بشكل صحيح ليحقق الهدف منه ، و قد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزبيدي (2016) ، و لم تتفق مع نتائج دراسة (الفواز،2008) ، اما (التفاعلات الثنائية والثلاثية بين الجنس والخدمة ونوع المدرسة) ، فلم تكشف نتائج تحليل التباين الثلاثي عن وجود دلالة إحصائية للتفاعلات الثنائية و الثلاثية ، بمعنى لم يتفاعل جنس المدير و خبرته الوظيفية مع نوع المدرسة في ايجاد فروق معنوية في درجة التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية.

◆ الهدف الخامس : التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى

مدراء المدارس الحكومية .

لتحقيق هذا الهدف تم حساب معامل ارتباط بيرسون **Person correlation** بين الدرجة الكلية لأفراد عينة البحث على مقياس القيادة الخادمة و الدرجة الكلية على مقياس التفكير الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.576) وعند استخدام الاختبار التائي لدلالة الارتباط بلغت القيمة التائية المحسوبة (9.267) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (173) ، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس و بدرجة متوسطة ، و الجدول الاتي يوضح ذلك :

جدول (25)

معامل الارتباط بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي

لدى مديري المدارس الحكومية في كربلاء

الدرجة	القيمة التائية	القيمة المحسوبة	معامل الارتباط	الدرجة حرية	الدرجة حرية
دالة	1.96	9.267	0.576	173	175

◀ اما نتائج الهدف الخامس التي اظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الثانوية ، بدرجة اكثر من المتوسطة بمعامل ارتباط قدره (0.576) و الجدول (25) يبين ذلك ، و يمكن ارجاع هذه النتيجة الى

اتساع نطاق المعرفة وزيادة عدد المتغيرات المؤثرة في البيئة ، فأصبح مدير المدرسة لا يكتفي بامتلاكه قوة التأثير في الآخرين و إنما توجب عليه امتلاك مهارات التحليل والتركيب لمواجهة التغيير المستمر في البيئة و في ضوء هذه العلاقة يتوجب على قائد المدرسة أن يكون استراتيجياً، فالذي يمتلك القدرة على القيادة يتعامل مع مفاهيم الرؤية و التنظيم و الإبداع و المرونة بسهولة ويسر، والذي يستمد القيادة بقوة من خلال توافر الرؤية الواضحة ، يكون تفكيره عميقاً وتخطيطه يستثمر لما بعد انتهاء فترة ادارته للمدرسة ، و ترى الباحثة ان القيادة بشكلها العام تحتاج الى مهارات و قدرات و خطط مستقبلية و يعد التفكير الاستراتيجي بما يتضمنه من مكونات احد تلك الادوات التي تساعد في نجاح القيادة في المدرسة فيعد مطلب ضروري لوضع خطه تسيير وفقها المدرسة هادفاً الى تحقيق رسالتها و تطويرها في المجتمع.

◆ الهدف السادس: التعرف على الفروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير

الاستراتيجي تبعا لمتغيرات (الجنس - سنوات الخدمة - نوع المدرسة).

لغرض التحقق من الفروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس تبعا لمتغير الجنس (ذكور - إناث)، تم استعمال الاختبار الزائي لكشف دلالة الفروق في العلاقة بين معاملات الارتباط، اذ بلغ معامل الارتباط للذكور (0.533) اما الإناث فقد بلغ (0.636)، وعند مقارنتها مع القيمة الزائفة البالغة (8.920) عند مستوى دلالة (0.05)، اظهرت النتائج انها دالة احصائية، اما سنوات الخدمة فقد بلغت معامل الارتباط لاقبل من 10 سنوات (0.353) و بلغت لاكثر من 10 سنوات (0.588) و عند مقارنة القيمة الزائفة المحسوبة (2.905) اما نوع المدرسة فقد بلغت معامل الارتباط للمتوسطة (0.607) و الاعدادية (0.351) و الثانوية (0.788) اما القيمة الزائفة المحسوبة فقد بلغت (8.978) و عند مقارنتهم بالقيمة الزائفة الجدولية البالغة (1.96) فقد وجدت ان جميع معامل الارتباط ذات دلالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، و الجدول الاتي ادناه .

جدول (26) مؤشرات الاختبار الزائي

لتعرف على دلالة الفرق في العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس تبعا لمتغيرات (الجنس - سنوات الخدمة - نوع المدرسة)

الجنس	العينة	العينة 2	معامل الارتباط	قيمة Zr	القيمة المحسوبة الزائفة القيمة	الدالة
الذكور	99	0.533	0.597	8.920	دالة *	
	الإناث	76	0.636			0.750
الخدمة	أقل من 10 سنوات	11	0.353	2.905	دالة *	
	10 سنوات فأكثر	164	0.588			0.678
نوع المدرسة	المتوسطة	78	0.607	8.978	دالة *	
	الاعدادية	54	0.351			0.365
	الثانوية	43	0.788			1.071

القيمة الزائفة الحرجة عند درجة حرية (173) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.96)

◀ اما نتائج الهدف السادس التي اظهرت نتائج دالة احصائية في العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات (الجنس - الخدمة - نوع المدرسة) كما في الجدول (26, و دلالة الفروق) للجنس) كانت لصالح الاناث لان القيمة المحسوبة اعلى من الزائفة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) و درجة حرية (173) و تشير النتيجة الى ان مديرات المدارس اكثر ممارسة لنمط القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي و يمكن ان تعزى الباحثة النتيجة الى قدرات التفاعل الاجتماعي و التعاطف الانساني و المعالجة العاطفية اضافة الى انها اكثر معالجة للمعلومات فتستطيع القيام بأكثر من دور اجتماعي و بكفاءة عالية و يمكن القول السبب يرجع , الى اساليب التربية الاجتماعية و الدور الذي يناط بها و قدرتها الشمولية في حل عدة مشكلات في وقت واحد . اما (سنوات الخدمة) فقد بينت النتائج انها ذات دلالة احصائية لصالح الافراد ذوي خبرة من (10 فأكثر) و يبدو هذا السبب منطقياً اذ كلما تراكمت الخدمة لدى المدير اصبحت قدرة على التعامل مع الموافق ومشكلات بشكل اكثر احترافية و اكثر مسؤولية و هذا القول ينطبق على ممارسة القيادة الخادمة بوصفها نمط اخلاقياً ادارياً فعالاً لتيسر العمل اضافة ان امتلاك المدير لقدرات و عناصر التفكير الاستراتيجي و نتيجة الخدمة اذ تعد الخدمة الشخصية و

الخدمة الخارجية احدى اهم المكونات الداعمة لممارسة المدير للتفكير الاستراتيجي , اما (نوع المدرسة) فقد جاءت النتائج وجود دلالة احصائية و لصالح الثانوية و تعزو الباحثة السبب الى ان مدير و مديرة المدرسة اقل صرامة و اكثر مرونة و تساهلاً مع منتسبي المدرسة و العاملين بها من طلبة و غيرها او يرجع لامتلاك مدرء المدارس الثانوية الى خطط واضحة و اطلاق واسع بالنمط القيادة الفعالة الى جانب ادراكهم بفوائد و اهمية عناصر التفكير الاستراتيجي , لتحقيق اهداف مدارسهم و تميزها او يمكن ان يرجع ذلك لطبيعة بيئة العمل و مدرسيها و كوادرها التربوية مع بعضهم البعض اضافة الى طبيعة اهدافه المدرسة الشمولية لاشتمالها على (طلبة متوسطة و الاعدادية) و ما تتطلبه هذه المهام من قدرات فكرية مما يؤدي بالمدير برغبته لاستزادة بالأساليب و القدرات التفكيرية العالية المتمثلة بالإدراك و الابداع و الرؤية الواضحة و هذا ما يشتمل عليه التفكير الاستراتيجي او ربما جاءت النتائج لصالح مدرء الثانوية نتيجة تعاملهم مع طلبة المراهقين من هم في المتوسطة و هؤلاء يحتاجون الى صبر و ذكاء عالي في التعامل , و اخيراً ترى الباحثة و بناءً على نتائج البحث ان القيادة الخادمة بما تتضمنه من ابعاد تتشابه مع مجالات التفكير الاستراتيجي فمجال الرؤية يتضمن في مضمونه التصور و البصيرة و هما بعدان من ابعاد القيادة الخادمة و التفكير المنظم يمكن القول انه يتمثل بالوعي و الافناع فالتفكير المنظم يتضمن ادراك عالياً و القدرة على بناء المجتمع و افراده يتضمن تفكيراً منظماً اضافة الى طرق ابداعية مبتكرة تسهل من عملية بنائه , لهذا تعد هذه العلاقة منطقية جداً و كنتيجة للتداخل القائم بين ابعاد كل من القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي , و يرى الى ان من مهام القائد التربوي ايجاد الرؤية و تعزيز العلاقات بين المدرسة و محيطها و كذلك منتسبي المدرسة و تحقيق الاتصال الفعال و تشجيع الابداع في العمل , (الحريري , 2008:176) , و الى جانب ذلك فإن امتلاك المدير لمهارات التفكير الاستراتيجي امر ضروري لكونه يعد الورقة الرابحة لتصدر المدرسة في قم النجاح و تميزها بين نظراتها من المدارس الاخرى .

الاستنتاجات : (Conclusions) :

في ضوء نتائج البحث الحالي استنتجت الباحثة الاتي :

- 1) ان مديري المدارس يمتلكون قيادة خادمة عند ممارساتهم لمهامهم الادارية و القيادية في المدرسة سواء كانوا ذكوراً ام اناثاً اذ تبين انه اسلوب اخلاقي اكثر مما هو اسلوب اداري .

٢) ان مديري المدارس الثانوية بصورة عامة يمتلكون تفكيراً استراتيجياً سواء كانوا ذكوراً ام أناث كنتيجة للتطور التكنولوجي السريع و لمواكبة احدث المستجدات في مجال ادارة المؤسسات التربوية .

٣) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للقيادة الخادمة لدى افراد العينة تبعاً (للجنس - سنوات الخدمة - نوع المدرسة)

٤) لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية التفكير الاستراتيجي لدى افراد العينة تبعاً (للجنس - سنوات الخدمة - نوع المدرسة)

٥) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة متوسطة بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى افراد العينة.

٦) تتأثر العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى عينة البحث بكل من (الجنس/ لصالح الاناث) و(سنوات الخدمة/ لصالح 10سنوات فأكثر) و(نوع المدرسة /لصالح المدارس الثانوية).

❖ التوصيات: (Recommendations) :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، وما تم استنتاجه توصي الباحثة بما يأتي:

◆ على مديريات التربية عقد الورش التدريبية و الندوات التخصصية لزيادة الوعي في مكونات التفكير الاستراتيجي للعاملين في الادارات المدرسية في مراحل التعليم كافة التي من شأنها ان تثير و تعزز التفكير الاستراتيجي.

◆ اعتماد مكونات المتغيرات الاساسية في البحث كمحكات و معايير في اختيار الادارات المدرسية الى جانب المعايير الاخرى المعتمدة في آلية الاختيار الحالية .

◆ ضرورة انشاء و فتح أكاديميات متخصصة للقادة التربويين الكفوئين ,التي تهدف الى توفير بدائل ذات نوعيات عالية من القادة الاستراتيجيين الخدميين من خلال تهيئة الدراسة النظرية و التطبيقية الخاصة بالبرامج التدريبية .

❖ المقترحات: (Suggestions) :

استكمالاً للبحث الحالي تقترح الباحثة إجراء بعض الدراسات و الأبحاث المستقبلية مثل:

◆ اجراء دراسات مقارنة بين مديري المدارس الحكومية و الاهلية في القيادة الخادمة و مكونات التفكير الاستراتيجي .

- ◆ بناء نماذج تطويرية لمفهوم القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر سيكولوجية اكثر عمقاً .
- ◆ اجراء دراسة مقارنة في التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام في الكليات العلمية و الانسانية .
- ◆ اجراء دراسة تتناول الذكاء الاستراتيجي و الشخصية الاستباقية و عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي .
- اجراء دراسة تتناول الرؤية الاستراتيجية كمتغير اصيل و تضمين ابعادها الاربعة (التصور - الحدس - الاستبصار - الادراك) .

المصادر و المراجع

❖ المصادر العربية

❖ المصادر الاجنبية

❖ المصادر العربية :

القران الكريم .

- ◆ _____ (2006) : الفكر الاستراتيجي للقادة , المنظمة العربية الادارية للتنمية , القاهرة - مصر .
- ◆ ابو الغنم , علا عادل شريف (2019) : القيادة الخادمة التي يمارسها مديروا المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا و علاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين و مساعدي المديرين , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية - جامعة الشرق الاوسط .
- ◆ ابو النصر , مدحت (2008) : تنمية الذكاء العاطفي (الوجداني) مدخل للتميز في العمل و النجاح في الحياة , دار الفجر للنشر و التوزيع , القاهرة - مصر .
- ◆ ابو بكر , مصطفى محمود (2004) : التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية , الدار الجامعية - الاسكندرية .
- ◆ ابو جادو و اخرون , بكر نوفل , صالح محمد علي , محمد بكر (2007) : تعليم التفكير , النظرية و التطبيق , الطبعة الاولى , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان - الاردن .
- ◆ ابو شريخ , اسمهان توفيق احمد (2019): نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) و علاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين , رسالة ماجستير منشورة , كلية العلوم التربوية , جامعة الشرق الاوسط , عمان - الاردن .
- ◆ ابو شعبان , أسامة ناصر الدين (2017) : اثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الامني بوزارة الداخلية و الامن الوطني الفلسطيني , رسالة ماجستير منشورة , اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا , جامعة الاقصى , غزة - فلسطين .
- ◆ ابو غياض , سهام سليمان (2017) : مستوى فاعلية التطوير التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة و علاقتها بالتفكير الاستراتيجي لديهم , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , الجامعة الاسلامية - غزة .
- ◆ الاسدي و فارس , سعيد جاسم , فارس , سندس عزيز (2015): الأساليب الإحصائية في البحوث للعلوم التربوية والنفسية والاجتماعية والإدارية والعلمية , الطبعة الاولى , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان - الاردن .

- ◆ الامام و اخرون , مصطفى محمود و عبد الرحمن , انور العجيلي , صباح حسين (1990): التقويم و القياس , وزارة التعليم العالي و البحث العلمي , جامعة بغداد - العراق .
- ◆ أمين، اسامة ربيع (2007): التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss (الجزء الأول) , الطبعة الثانية , المكتبة الاكاديمية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة - مصر .
- ◆ بار اون ر روفين، (2004) : قائمة نسبة الذكاء الانفعالي , (ترجمة محمد حبشي حسين) , دار الوفاء, الاسكندرية .
- ◆ باهي و النمر, مصطفى حسين و النمر , فاتن زكريا (2004) : التقويم في مجال العلوم التربوية و النفسية , مبادئ , نظريات , تطبيقات , مكتبة الانجلو المصرية .
- ◆ بخيت , حسين محمد حسين (2019) : الحكمة و الوعي بالذات لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي دراسة تنبؤية مقارنة , كلية الاداب - جامعة جنوب الوادي .
- ◆ البداح , محمد بن خالد (2006) : مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر , خادم الحرمين الشريفين قدورة - برنامج ندوة القيادة و المسؤولية الخدمية , متوفر على , <http://www.easternemara.gov.sa/nadwa/Lectures/Badah2.pdf>.
- ◆ بريسم , مها عارف (2010) : تأثير التفكير الاستراتيجي و الابداع التسويقي في القرارات التسويقية (دراسة استطلاعية لراء العاملين في المصارف الاهلية في بغداد , اطروحة دكتوراه غير منشورة , كلية الادارة و الاقتصاد - جامعة المستنصرية .
- ◆ بشير، سعد زغلول (2003) : دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد- العراق.
- ◆ البلعاوي , واخرون (2013): العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكاري لدى المدراء في وزارة الصحة في قطاع غزة .
- ◆ بني مصطفى , علي محمد (2017) : أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الاردنية , دار زهران للنشر و التوزيع , عمان .
- ◆ البياتي، عبد الجبار توفيق و اثناسيوس، زكريا زكي (1977) : الاحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية ، بغداد- العراق.

- ◆ تايلر ، اليونان (1989) : الاختبارات و المقاييس ، ترجمة سعد عبد الرحمن ، مراجعة محمد عثمان نجاتي ، دار الشروق ، بيروت - لبنان .
- ◆ توفيق ، عبد الرحمن (2004) : أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الاردنية ، دار زهران للنشر و التوزيع - عمان .
- ◆ التوجيهي ، فهد بن عبد العزيز (2005) : مهارات الانصات ، ورش تدريبية / ادارة التدريب و الالبعث ، وزارة التربية و التعليم ، القصيم - السعودية .
- ◆ ثورندايك ، روبرت و هجين ، اليزابيث (1989) : القياس و التقويم في علم النفس و التربية ، ترجمة عبد الله الكيلاني ، عبد الرحمن عدس ، مركز الكتب الاردني ، عمان - الاردن .
- ◆ الجابري ، محمد (1998): كيف تفكر استراتيجيا ؟ في اعادة اكتشاف المهارات والاتجاهات الصحيحة ، ط 1 ، ترجمة عبد الرحمن توفيق ، اصدارات بمبك ، القاهرة ، مصر .
- ◆ الجابري و صبري، كاظم كريم ، داود عبد السلام (2015) : منهج البحث العلمي ، دار الكتب ، بغداد - العراق .
- ◆ جرعون ، وفاء محمد عبد الرحمان (2019) : التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات فلسطين الجنوبية و علاقته بالبراعة التنظيمية لديهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية - اصول التربية ، جامعة الازهر - غزة .
- ◆ جروان ، فتحي عبد الرحمن (2002): تعلم التفكير ، مفاهيم وتطبيقات)، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان - الاردن .
- ◆ جمل ،محمد جهاد (2005) : العمليات الذهنية و مهارات التفكير ، الطبعة الثانية ، دار الكتاب الجامعي .
- ◆ الجهني ، سارة بنت رجا الله (2019) : تصور مقترح لتحسين ادارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة ، مجلة البحث العلمي ، الجزء (14) ، العدد (20).
- ◆ حجي، احمد اسماعيل (2002): ادار بيئة التعليم والتعلم - النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، الطبعة الاولى. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- ◆ الحريري، رافده، (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ◆ حسين , عمر شهاب احمد (2017) : التفكير الاستراتيجي و علاقته بفاعلية الذات لدى مدرء المدارس , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية للعلوم الانسانية - جامعة ديالى.
- ◆ حسين , مصطفى حميد (2013) : علاقة التفكير الاستراتيجي بالثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية و اتحاداتها الرياضية المركزية , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية الاساسية , جامعة المستنصرية - بغداد .
- ◆ الحسيني , عزة احمد (2014) : التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم المصري في ضوء بعض النماذج و التطبيقات الاجنبية , مجلة التربية , مجلد (16) , العدد(47) , جامعة الأزهر - القاهرة , ص(9-98) .
- ◆ الحسيني, فلاح. (2001) الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة , دار وائل, عمان- الاردن.
- ◆ حليبي , منال جهاد عامر(2016) : درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة و علاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها و معلميها , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الدراسات العليا , جامعة النجاح الوطنية , نابلس- فلسطين .
- ◆ حمدان , محمد زياد (1989) : المنهج المعاصر عناصره و مصادره و عمليات بنائه , دار التربية الحديثة , عمان - الاردن.
- ◆ الحمداني , حاتم علي عبد الله (2011) : الأثر التتابعي لأنماط التفكير الاستراتيجي و الثقافة المنظمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية / دراسة تشخيصية في جامعتي تكريت و كركوك , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الادارة و الاقتصاد , جامعة تكريت - العراق.
- ◆ الحياي (2007) : اثر الخصائص الباراسيكولوجية للقيادات الادارية في التفكير الاستراتيجي , اطروحة دكتوراه غير منشورة , معهد العالي للدراسات السياسية و الدولية , جامعة المستنصرية - العراق .
- ◆ الخبرات المهنية للإدارة (2007): تنمية التفكير الاستراتيجي للقادة , شارع عامر للقاهرة ,رقم الايداع 2064 ,الطبعة الاولى .

- ◆ الخرعان , عبد الله بن عبد العزيز (2018) : درجة ممارسة انماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية , مجلة كلية التربية بأسيوط , المجلد(34) , العدد(4), مصر , (439-470) .
- ◆ الخفاجي، نعمة عباس خضير (2008) : الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة , دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- ◆ خليف , لينا (2008) : انموذج أداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن , الجامعة الاردنية - عمان .
- ◆ خليف , لينا شحادة (2010) : تطوير التفكير الاستراتيجي , الطبعة الاولى , دار النفائس للنشر و التوزيع - الاردن .
- ◆ خليف و ديراني, لينا شحادة , ديراني , محمد عيد (2011) : أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن , مجلة دراسات العلوم التربوية , مجلد (38) , الجامعة الاردنية , عمان , ص 503-480.
- ◆ الخواجا , عبد الفتاح سعد محمد (2009) : الارشاد النفسي و التوجيه التربوي بين النظرية و التطبيق , مسؤوليات و واجبات دليل الاباء و المرشدين , دار الثقافة للنشر و التوزيع , الطبعة الاولى , عمان .
- ◆ دانوك, احمد عبد الله (2015) : تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية / دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية (SCOP) , مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية , المجلد (6) , العدد(1) .
- ◆ دهليز و غالي , خالد عبد , محمد احمد (2018) : اثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الاكاديمية الفلسطينية , المجلة الاردنية في ادارة الاعمال , المجلد (14) , العدد(3) .
- ◆ دودين، حمزه محمد (2010): التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان- الأردن.
- ◆ الدوري , صالح و , زكريا , احمد علي (2009) : الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الاعمال - قراءات و بحوث , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان - الاردن .

- ◆ ديب , حمزة يوسف(2009) : التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات المن الوقائي الفلسطيني , الرياض , جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
- ◆ الدبرية ,لانا فوزي (2018) :درجة امكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الاردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين و علاقتها بالدافعية اتجاه عملهم,مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات التربوية و النفسية ,المجلد(7),العدد(22).
- ◆ رحيم ,محمد محي (2018) : العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة و الاداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي / بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية ,رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الادارة و الاقتصاد – جامعة كربلاء.
- ◆ رشيد, صالح عبد الرضا , ليث علي مطر (2016) : القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي و العشرين,الطبعة الاولى ,دار نيبور للطباعة و النشر و التوزيع , الديوانية – العراق .
- ◆ روزمري ثومبسون (2002): إدارة الأفراد. ترجمة حزام بن ماطر المطيري، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، ص: 19-20.
- ◆ الرويلي , سمية بنت نايف بن سعيد (2019) : العلاقة بين القيادة الخادمة و مستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامي , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الادارة و التخطيط التربوي , جامعة سعود الاسلامية .
- ◆ الزبيدي , جنان فاضل قيراوي (2016) : التفكير الاستراتيجي و علاقه بالصلابة النفسية و الدافعية العقلية لدى مدرء المدارس في مركز محافظة واسط , اطروحة دكتوراه غير منشورة , كلية التربية- ابن رشد / للعلوم الانسانية ,جامعة بغداد – العراق .
- ◆ الزعتري, دنيا نور الدين ياسين (2020): القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة الخليل و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم , رسالة ماجستير منشورة ,كلية الدراسات العليا و البحث العلمي , جامعة الخليل – فلسطين .

- ◆ الزوبعي و اخرون, عبد الجليل ابراهيم و اخرون (1981) : الاختبارات و المقاييس , وزارة التعليم العالي و البحث العلمي , جامعة الموصل - العراق .
- ◆ سارة , سلسبيلة , زايدي , ساسي(2015) : دور الافناع في تفعيل الاتصال الداخلي (دراسة ميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي, ام البواقي) , رسالة ماجستير منشورة , كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية , جامعة العربي بن مهدي .
- ◆ السر , محمد محمد (2019) : درجة ممارسة رؤساء الاقسام في الكليات الجامعية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة و علاقتها بدورهم في تنمية الموارد البشرية , رسالة ماجستير منشورة , كلية التربية , جامعة الاقصى , غزة - فلسطين .
- ◆ سعيدة , بن غريال (2015) : الذكاء العاطفي و علاقه بالتوافق المهني -دراسة ميدانية على عينة من اساتذة جامعة محمد خضير - بسكرة - , رسالة ماجستير منشورة , كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية , جامعة محمد خيضر - الجزائر .
- ◆ السكارنه , بلال خلف (2009) : دراسات إدارية معاصرة , دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان - الاردن .
- ◆ السكر , هديل بسام شاهر, (2019) : القيادة الخادمة و أثرها على الاداء الوظيفي :دراسة حالة الملكية الاردنية , رسالة ماجستير منشوره , كلية الادارة و الاقتصاد , جامعة اليرموك .
- ◆ سكر ,حيدر كريم (2013) : نظريات الشخصية , الطبعة الاولى , دار الفراهيدي للنشر و التوزيع , بغداد - العراق .
- ◆ سلطان ,جاسم (2010) : (مشروع النهضة سلسلة ادوات القيادة) / التفكير الاستراتيجي و الخروج من المأزق الراهن , الطبعة الثانية , مؤسسة ام القرى للترجمة و التوزيع , ام القرى .
- ◆ سننغ , د . (2005) : الذكاء الانفعالي في العمل دليل المحترفين , ترجمة عبد الحكيم احمد الجزامي , دار الكتب العالمية للنشر و التوزيع .
- ◆ سوادى , المستشار فليح (2010) : عهد الامام علي بن ابي طالب (ع) , ط ١ , دار العتبة العلوية المقدسة للنشر , قسم الشؤون الفكرية , النجف - العراق .
- ◆ الشايح و المطيري , (2019) : الذكاء العاطفي و علاقه بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات , المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية , المجلد (5) , العدد (2) , 97-116.

- ◆ الشديفات, يحيى محمد, الحراشة ، محمد عبود (2005): درجة ممارسة انماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية في وزارة التربية والتعليم في الاردن ، الجامعة التطبيقية ، جامعة البلقاء ,المجلد ١٧- العدد ٢ .
- ◆ شراب ,محمد سلامه (2018) : اثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين , رسالة ماجستير منشورة , كلية الاقتصاد و العلوم الادارية , جامعة الازهر - غزة .
- ◆ الشمري , كريم عبد سامر(2000) : وعى الذات وعلاقته بالتوافق المهني لدى الموظفين في المؤسسات المهنية , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الاداب - جامعة بغداد.
- ◆ صالح و محمد ، عادل، و محمد، طارق (2001): تشخيص انماط التفكير الاستراتيجي لدى الادارة العليا و الوظيفية لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة. المجلة العربية للإدارة، المجلد ٢١، العدد الاول، القاهرة، مصر .
- ◆ صلاح الدين , نسرين صالح محمد (2016) : القيادة الخادمة لمديري المدارس و الرضا الوظيفي للمعلمين في مصر : نموذج بنائي مقترح , مجلة كلية التربية في العلوم التربوية , الجزء الاول (د) , العدد(4) , دار المنظومة .
- ◆ الضامن ,منذر عبد الحميد (2007) : اساسيات البحث العلمي , الطبعة الاولى , دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان- الاردن .
- ◆ عباس و اخرون , محمد خليل , (2007): مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ط١, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان- الأردن.
- ◆ عبد الرحمان , طارق عطية (2014) : الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالاجهزة الحكومية في مدينة الرياض , مجلة الادارة العامة , مجلد (55), العدد(1) .
- ◆ عبد الرحمن , سعد (2008) : القياس النفسي , النظرية و التطبيق , الطبعة الخامسة , هبة النيل العربية للنشر و التوزيع , الجيزة - مصر .
- ◆ عبد الرحمن ,سعد (1998) : القياس النفسي , مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع , الكويت .
- ◆ عبد العزيز , سعيد (2013) : تعليم التفكير و مهاراته , الطبعة الثالثة , دار الثقافة للنشر و التوزيع .

- ◆ عبد العزيز , سيروان (2006) : التخطيط الاستراتيجي و الابعاد و السياسات , دار اليازوي للطباعة و النشر , عمان .
- ◆ عبد العظيم ,محمد احمد (2018) : استخدام اسلوب السيناريوهات في التخطيط التربوي ,دراسات اجتماعية , المعهد المصري للدراسات , www.eipss-eg.org.
- ◆ عبد الله , ده رون فريدون (2018) : دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي – دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية, مجلة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية , مجلد(8), العدد (1) – العراق .
- ◆ عبد المؤمن ,علي معمر(2008) : مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الاساسيات , منشورات جامعة 7 اكتوبر – ليبيا .
- ◆ العبرية , نعيمة بنت سيف بن زاهر (2017) : علاقة نمطي القيادتين الخادمة و الموزعة بصنع القرار الاخلاقي لدى مديرات التعليم الاساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات , رسالة ماجستير منشورة , كلية العلوم التربوية , جامعة الشرق الاوسط .
- ◆ العبودي , سلوى عقيل مدلول (2017) : التفكير الاستراتيجي و دوره في استراتيجية تقويم اداء الموارد البشرية لتعزيز الانتماء المنظمي – دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة ,رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الادارة و الاقتصاد , جامعة الكوفة – العراق .
- ◆ عبيد، عوني (2009) : واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي .
- ◆ عبيدات و اخرون , ذوقان ,عدس عبد الرحمن , كايد (2000) : البحث العلمي مفهومة ادواته اساليبه , دار اسامة , الرياض – السعودية .
- ◆ العبيدي , أردان حاتم خضير (2010) : تقانة المعلومات و التفكير الاستراتيجي و تأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية) , أطروحة دكتوراه غير منشورة , كلية الادارة و الاقتصاد – الدراسات المستقبلية , جامعة المستنصرية – بغداد .
- ◆ العجمي ,محمد حسنين (2010) : الادارة التربوية , الطبعة الثانية , دار المسير للنشر و التوزيع , عمان – الاردن .

- ◆ العنوان , هديل محمد يوسف (2017): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة و علاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات ادارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية العلوم التربوية , جامعة الشرق الاوسط .
- ◆ العزاوي , رحيم يونس كرو (2008): القياس والتقييم في العملية التدريسية , الطبعة الاولى , دار دجلة, عمان شارع الملك حسين , الاردن .
- ◆ العزاوي , عبد الكريم ياسين اسود الفارس (2013) : اثر التفكير الاستراتيجي و الابداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالى , اطروحة دكتوراه منشورة , قسم ادارة - سياحة و فنادق , جامعة سانت كليمنتس العالمية - العراق .
- ◆ عزيز و اخرون , دليمان احمد , ده رون فريدون عبدالله , جلال عبد الله محمد (2018) : ممارسات القيادة الخادمة و دورها في تعزيز الثقة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني في السليمانية ,مجلة جامعة التنمية البشرية , مجلد (4), العدد(1).
- ◆ عقيل , حسين (2009) : قواعد المنهج و طرق البحث العلمي , الطبعة الاولى , دار ابن كثير للطباعة و النشر و التوزيع .
- ◆ علام , صلاح الدين محمود (2000) : تحليل بيانات البحوث النفسية و التربوية و الاجتماعية , دار الفكر العربي , القاهرة - مصر .
- ◆ علام , صلاح الدين محمود (2015): القياس النفسي , عمان , ط1, دار الفكر ناشرون و موزعون .
- ◆ العلي , بهاء ميثم عبد حسين (2020) : التفكير الاستراتيجي وتأثره في الاداء الابداعي : بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي - قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الادارة و الاقتصاد - جامعة كربلاء .
- ◆ عمر و اخرون ,محمود احمد ,و اخرون (2010) : القياس النفسي و التربوي, الطبعة الاولى , دار المسيرة للطباعة و النشر , عمان - الاردن .

- ◆ العمري ,محمد بن سعيد (2016) :العلاقة بين مهارة الاستماع لدى المدرء و الرضا الوظيفي للمرؤوسين في مؤسسات الاعمال السعودية , المجلة الاردنية في ادارة الاعمال , المجلد (12) , العدد(3) , عمادة البحث العلمي - الجامعة الاردنية .
- ◆ العنزي و اخرون , عطا الله بن فاحس و اخرس , نائل محمد (2010) : انماط التفكير الاستراتيجي و معوقاته لدى مدرء و مديرات المدارس الثانوية في مدينة عرعر بالسعودية , مجلة التربية , المجلد (1) , العدد (144) , جامعة القاهرة , (469-417) .
- ◆ عواد و حتامله ,فتحية سليمان ,حابس محمد,(2021) : دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الاغوار الشمالية ,المجلة العربية للنشر العلمي , العدد الثامن و العشرون , 2663-5798 .
- ◆ عودة , احمد سليمان (2002) : القياس و التقويم في العملية التدريسية , الاصدار الخامس , كلية العلوم التربوية , دار الامل - جامعة اليرموك .
- ◆ عودة , وسيم عبد الغفار (2016) : دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية و الامن الوطني , رسالة ماجستير , اكايمية الادارة و السياسة للدراسات العليا - جامعة الاقصى .
- ◆ عودة و الخليي, احمد سليمان , نبيل يوسف(1988): الاحصاء للباحث في التربية والعلوم النفسية والانسانية, دار الفكر للنشر والتوزيع, عمان-الأردن.
- ◆ عودة, أحمد سليمان (2005): القياس والتقويم في العملية التدريسية. دار الأمل للنشر, الأردن.
- ◆ غالي ,محمد احمد (2015): القيادة الخادمة و علاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة , رسالة ماجستير منشورة , كلية التجارة , الجامعة الاسلامية - غزة.
- ◆ الغامدي , بندر (2014) : درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف , رسالة ماجستير منشورة , جامعة ام القرى - السعودية .
- ◆ الغامدي, مريم بنت مسفر,(2020) : القيادة الخادمة و علاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض , رسالة ماجستير منشورة , كليات الشرق العربي للدراسات العليا , المملكة العربية السعودية .

- ◆ غانم ، محمود محمد (2009) : مقدمة في تدريس التفكير ، الطبعة الاولى ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان - الاردن .
- ◆ غنيم ،محمد عبد السلام (2004) : مبادئ القياس و التقويم النفسي و التربوي ، جامعة حلوان .
- ◆ فرج، صفوت (1980): القياس النفسي، الطبعة الاولى ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة- مصر .
- ◆ الفوز ، نجوى بنت مفوز مفيز (2008) : التفكير الاستراتيجي (الانماط- الممارسات- المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية - قسم الادارة التربوية و التخطيط ، جامعة ام القرى - المملكة العربية السعودية .
- ◆ فيركسون ، جروج آي (1991) : التحليل الاحصائي في التربية و علم النفس ، ترجمه هناء العكيلي ، دار الحكمة ، بغداد .
- ◆ القره لوسي ، فاطمة حبيب شهاب (2012) : القدرة على القيادة التربوية و علاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام في الجامعة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية - جامعة المستنصرية .
- ◆ القريوتي، محمد قاسم (1993): السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، الطبعة الثانية. ص: 91، عمان- الاردن.
- ◆ الكبيسي ،و هيب مجيد(2010) : الاحصاء التطبيقي في العلوم الاجتماعية ، بيروت ، العالمية المتحدة .
- ◆ الكردي ، رابح عبد الحميد (1992) : نظرية المعرفة بين القران و الفلسفة ، الناشر مكتبة مؤيد ، الرياض .
- ◆ الكناني، ممدوح عبد المنعم (1995) : سيكولوجية التعلم وأنماط التعليم ، الطبعة الثانية ،مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- ◆ كنعان ، نواف (2009): القيادة الادارية ، الطبعة 3، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان - الاردن .

- ◆ لفتة، رائد صبار، (2004) اثر الاستشراف والتفكير الاستراتيجي في السلوك الاستراتيجي للدولة - دراسة النموذج العراقي، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم السياسية، جامعة النهريين، بغداد- العراق .
- ◆ ماهر ، احمد (2007) :الادارة الاستراتيجية : الدليل العلمي للمديرين ، الطبعة السابعة ، المجلد (1) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية - مصر .
- ◆ متعب ،حامد كاظم(2015): القيادة الخادمة و اثرها في فاعلية الفريق - دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الادارية - جامعة واسط ،العدد (17).
- ◆ محمد ، طارق شريف (2012) : انماط التفكير الاستراتيجي و أثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار ، دار الكتاب الثقافي ، اريد - الاردن .
- ◆ محمد ، محمود حسن (1983) : ممارسة خدمة الفرد ، الطبعة الاولى ، دار النهضة العربية ، بيروت- لبنان .
- ◆ المحمودي ، محمد سرحان علي (2019) : مناهج البحث العلمي ، الطبعة الثالثة ، دار الكتاب ، صنعاء - اليمن .
- ◆ مدثر ، سليم احمد (2002) : الوضع الراهن في بحوث الذكاء ، المكتب الجامعي ، الاسكندرية - مصر .
- ◆ المرشد ، محمد نصار (2019) : علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي / دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية ، المجلد (27) ، العدد (4) ، (173-199) ، كلية الاميرة عالية الجامعية ، جامعة البلقاء التطبيقية - الاردن .
- ◆ المشاقبة ، فيحاء محمد الدخيل (2015) : درجة ممارسة القيادات الادارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة آل البيت .
- ◆ مطر ، ليث علي (2011) : دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة و الاقتصاد - جامعة القادسية .

- ◆ مطر , ليث علي (2014) : سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة - دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية ,مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ,مجلد (20), العدد(76)-العراق .
- ◆ معمريه , بشير (2009) : بحوث و دراسات نفسية في الذكاء الوجداني - الاككتاب - الياس قلق الموت -السلوك العدوانى - الانتحار , المكتبة العصرية للنشر و التوزيع - مصر .
- ◆ ملحم, سامي محمود . (2000): القياس والتقويم في التربية وعلم النفس, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان- الأردن.
- ◆ ميلز ,هاري (2001) : فن الافناع / كيف تسترعى انتباه الاخرين و تغير آراءهم و تؤثر عليهم , الطبعة الاولى , مكتبة جرير ,www.Jarirbookstore.com.
- ◆ ناجي وعزيز , ناجي محمود ,و تقي بدري (2016) : الوعي الذاتي لدى طلبة الجامعة ,مجلة كلية التربية , العدد(4) , كلية التربية للعلوم الصرفة - ابن الهيثم ,جامعة بغداد .
- ◆ النجار ,نبيل جمعة صالح (2010) : القياس و التقويم منظور تطبيقي مع تطبيقات برمجيه Spss , دار الحامد , عمان .
- ◆ ندا , فوزي شعبان مذكور (2012) : قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين و المدرسين بجامعة القاهرة و عين الشمس , المجلة العملية للاقتصاد و التجارة , العدد(2) , مصر , (355-420) .
- ◆ النشاش و الكيلاني (2015): تطوير مدونة اخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الاردن , عمادة البحث العلمي ,مجلد(42), العدد(2).
- ◆ النعيمي , مثنى سعد ياسين يونس (2012) : انعكاسات التفكير الاستراتيجي و بعض العوامل الشخصية و التنظيمية في بناء القدرات الريادية /دراسة اختبارية في القطاع الصحي , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الادارة و الاقتصاد , جامعة الموصل - العراق .
- ◆ النعيمي و اخرون , محمد عبد العال , (2015) : طرق و مناهج البحث العلمي , الطبعة الثانية , مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع , الاردن .
- ◆ الهاشم , ليلي (2010) : الإدارة الاستراتيجية في الاجهزة الحكومية. القاهرة- مصر.
- ◆ وزارة التربية العراقية (2009) : قانون النظام المعدل لعام 1977-2008-2009.

- ◆ يونس ، طارق شريف (2002) : الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية و العربية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة - مصر .
- ◆ يونس ، طارق شريف (2006): الفكر الاستراتيجي للقادة ، القاهرة ، المنظمة العربية ، الادارية للتنمية .
- ◆ يونس ، طارق و خالد الهيتي (2011): الادارة الاستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- ◆ يونس ، طارق شريف (1999): أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل إتخاذ القرار. أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل- العراق.

❖ المصادر الاجنبية :

- ◆ _____, (1976), Psychological testing . now yourk. 4th ed , collier macmillan international editions , isbn 0-020-302980-3(hard bound) , isbn 0-02-979110-3 (international edition) .
- ◆ Alfaydi, A.S. (2017) : The Effect of servant leadership style on Teachers' Job Satisfaction , Theses doctoral , faculty of the Virginia polytechnic , Institut.
- ◆ Allen, M.J. & yen , M.W (1979): In trodution to measurement theory , Galifornia , Brookcole.
- ◆ Alsaaty , F. M. (2011). A model for building innovation capabilities in small entrepreneurial firms. Academy of Entrepreneurship Journal.
- ◆ Anastasi ,(1976): Psychological testing , Now yourk .lilhed.
- ◆ Andersen , J. A. (2008) " When a servant-leader comes knocking " Leadership & Organization Development Journal , Vol. 30 No. 1, pp. 4-15
- ◆ Augustine , Y. ; Muslimah , S. (2016) " Effect of Servant Leadership, Job Satisfaction and Policy Governance to Nonprofit Organizations Performance in Indonesia " International Journal of Sustainable Development, Vol. 09, No. 12, pp. 15-32.
- ◆ Awan , K. ; Qureshi , I. ; Sadiya , A. (2012)" Effective leadership in NGOs: Impact of Servant leadership Style on Employees' work Performance and mediation effect of work motivation " International Journal of Economics and Management Sciences, Vol. 1, No. 11, 2012, pp. 43-56.

- ◆ Barbuto ,John E , and Wheeler , Daniel W.(2006) : Scale Development and construct clarification of servant Leadership Group & Organization Management ,Vol,(31),No,(3).
- ◆ Black,,Glenda Lee (2007): A Correlational , Analysis of Servant Leadership and School Climat ,University of Phoenix.
- ◆ Block ,P.(1993) : Strward ship ,San Francisco ,(A: Berrett Koehler).
- ◆ Bob, Garrat (1998): Developing strategic thought: Rediscovering the art of direction giving. McGraw-Hill, pp. 23.
- ◆ Bonn, I ,(2001): Developing strategic thinking as a core competency . Management Decision, Vol.39,No-1,pp63-70.
- ◆ Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. Leadership & Organization Development Journal.
- ◆ Bovee ,J .A. (2012) : School leadership retention : A study of servant leadership and school leader satisfaction , DAI –A, 73 //1 E .Retrired from , [https :// search,proquest.com](https://search.proquest.com) .
- ◆ Chisell, E. E. et.al (1981): Measurement theory for behavioral sciences , San Francisco , W. H. Freeman and Company .
- ◆ Cronbach ,L.J.(1970):Essentials of Psychologytesting.
- ◆ Cronbach . (1964): Essential of Psychology Testing, Harper Brothers, New York.
- ◆ Crow, W. J. (2013), Strategic Leadership, New York Simon & Schuster Press. devi, v.rama & shaik, nagurvali (2013): measurement of training & development effectiveness– an empirical study, asia pacific journal of marketing & management review, issn 2319-2836 vol.2 (9), september[(2013) online available at indianresearchjournals.com.
- ◆ Daft R.L,(1996)Organization Theory and Design 3rd ed, West publishing company.
- ◆ Daft, Richead (2003): Management, 6 ed, South western Thomson Learning, P. 279.
- ◆ De Clercq , B. ; Dave , U. ; Ganna , M. (2014) "Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader–Follower Social Capita" Human Resource Development Quarterly, Vol. 25, no. 2.

- ◆ de Sousa, M. (2014)" Servant Leadership to the Test New Perspectives and Insights " Dissertation Doctoral , Erasmus University Rotterdam .
- ◆ Ebel,p,(1972):Essential of educational measurements ,New york prentice Hall.
- ◆ Elnamaki, M. S. S. (2014). Strategic Thinking for Turbulent Times. Springer.
- ◆ English , Erinmarie (2011): Principals Servant Leadership , and Teachers, Job Satisfaction , A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment of the Requirement for , the degree doctor of Education and Organiztional leadership ,college of Education Department University of Laverne ,Californid.
- ◆ Garrat , et al., (1998): Developing Strategic Thought Redis Covering the art of direction giving, Mc Graw-Hill book Company, New York.
- ◆ Goh,S,K and low,B,Z (2014) : The Influence of servant leadership to ward Organizational commitment : the mediating Role of Trust in Leaders , International Journal of Businessand Management , Vol (9) , No(1) .
- ◆ Graffco ,Anthony(2020) : Self- Esteem (The foundation of servant Leadership ,<https://www.lebanon.ubuy.com/ar/catalog/product/view/id/28594676/s/self-esteem-the-foundation-of-servant-leadership- paperback-october-15-2020>.
- ◆ Greenleaf, R. (1970). "The Servant as Leader". The Robert K Greenleaf Center. Indianapolis.
- ◆ Greenleaf, R.K. (1977) Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York, NY: Paulist Press.
- ◆ GÜngör, Semra (2016) : The prediction power of servant and Ethical leadership Behaviors of Administrators on teachers Job satisfaction ,Universal Journal of Educational Research ,Faculty of Education , Eskisehir Osmangazi University , Turkey , Vol (4) , No (5) , (180-188).
- ◆ Haines , Stephen G, (2007) "Strategic and System Thinking ;the winning formula" Systems thinking Press.
- ◆ Herbst , J,David ,(2003) : Organzational servant leadership and Its relationalship to secondary School Effectiveness, Adissertation

submitted to the faculty of the college of Education in Partial fulfillment of Requirement for the degree of doctor education ,Florida , Atlantic University BocaRaton , Florida.

- ◆ Hinterhuber, H. H.; Wolfgang, Poop (1992): Op. Cit, P. 106.
- ◆ Hottola , P. (2009). 13 Tourism Development Strategies: Lessons from the Southern African Experiences. Tourism strategies and local responses in Southern Africa.
- ◆ Irving A ,Justin (2005): Servant Leadership and the Effectiveness of Teams , degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership , Regent University .
- ◆ Joseph , E. ; Winston , B. E.(2005) " Relationship between servant leadership, trust of the leader and organizational trust " Leadership & Organization Development Journal , Vol. 26 No. 1, pp. 6-22.
- ◆ Kaplan, R, M, and saccazzo, D, P, . (1982): Psychological testing principles, Application and Issues, California : Books / cole publishing company.
- ◆ Keith, K. (2013): Growing to Greatness through Servant Leadership Retrieved, October, 30, 2018 from <https://m360.sim.edu.sg/article/pages/Growing-to-Greatness-Through-ServantLeadership.aspx>.
- ◆ Kolb , Robert W.(2008) : Encyclopedia of Busineiss . Ethics and society ,Vol (5) ,SAGE Publications Inc ,California , U.S.A.
- ◆ Korman,A.(1966) : consideration , initiating strncture and Organizational ,criteria – Arereview , Personnel Psychology,(349-362).
- ◆ Larwood, L.; Falbe, C. M.; Kriger, M. P. ; Pand, M. P. (1999): Academy of Management. Vol 38, No3, P740.
- ◆ Lawrence, E.,(2008) : Strategic Thinking : A discussion paper .www.psc-cfp.gc.ca.
- ◆ Lawrence,(1999),Strategic Thinking: Adiscussion Paper,1999, 7- 53.
- ◆ Liden , R. C.; Wayne , S. J.; Zhao , H. ; Henderson , D. (2008) " Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment " Journal of the Elsevier , The Leadership Quarterly , Vol. 19 , pp. 161–177.
- ◆ Liedtka, Jeanne(1998) : Strategic thinking can it be taught, long range planning ,Vol. 31,No.1,Elevier ScienceLtd.,Great Britain,P120-129.

- ◆ Maccoby, Michael, (2004), Brainiest, Research technology management,
- ◆ Macmillan, H.; Tampoe, M. (2000): Strategic Management Process, Content and Implementation. New York: Oxford University press, P. 12.
- ◆ Maharaja , R. (2015) "Servant Leadership and its Implications for Organisational Management in the Furniture Décor Industry: A Case Study" , Richfield Graduate Institute of Technology, Durban, South Africa , International Journal of Business Management and Economics Research , Vol. 2, No. 2, pp. 83-93.
- ◆ Mansini, F. B. (2002): Visions of culture. Vision seminar truk, June, 2002, p4.
- ◆ Marques ,Joan & Dhiman ,Satinder ,(2017) : Leadership Today : Practices for Personal and Professional Performance, Springer International ,Publishing ,Switzerland.
- ◆ Masifern , E.,(2002) : Strategic thinking: Strategy as a shared framework in the mind of the managers.www.ideas.repec.org..
- ◆ Mehrens ,W.A. and Lehmanl .J.(1984) : Measurement and Evaluation in Education and Psychology ,New York ,holt Rine hart and Winston .
- ◆ Mellon, judi and Korth, Michael, (2013):Experiences that Enable one to Become an Expert Strategic Thinker, Journal of Adult Education , Vol .42,No.2,U,S.A.,P70-79.
- ◆ Miles, E. & Show,C.(1978) : Organizational Strategy, Structure and Process.Vol,19,3,p73.
- ◆ Mintzberg ,M.(1994): The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, January – February
- ◆ Morad Rezaei , Sajjad Salehi . Masomeh Shafiei , and somaye sabet (2012) : Servant leadership and organizatonal trust: the media tingeffect of the Leader trust and organizational communication ,volume(2),L Issn 2158-8708, University of Pittsbaugh press.
- ◆ Nahmias, Steven (2009): Production and Operations Analysis.
- ◆ Nehdi, A. H.,(2001) Creativity and strategic thinking: The coming competencies. www.hbdi.com .
- ◆ Nickols, F. (2019). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. Management Journal.

- ◆ Nisar,M.(2018) : Give Good , get Good Do servant leadership Behaviors work In A Political Organisational Culture , Thses doctor of m Phfilosophy In management ,Queensl and University of Technology.
- ◆ Northouse .Peter .G.(2013):Leadership Theory and practice ,sixth Edition , western Michigan , Univerity.
- ◆ Nunnally , J.C (1978).Psychometric theory, megraw , Hall ,New York.
- ◆ Ohmae, K.,(1980),The Mind of the Strategist The Art of Japanese Business, McCraw Hill Book Company, Tokyo .
- ◆ Olesia , S. ; Namusonge , G . ; Mike A. I. (2014)" Servant Leadership: The Exemplifying Behaviours" IOSR Journal Of Humanities And Social Science, vol. 19, no. 6.PP. 75-80.
- ◆ Oshannassy, T. (1998). Strategic Thinking: A continuum of views and conceptulisation. www.rmit.edu.au.
- ◆ Oshannassy, T.,(2000),Models And Methodolgy To Study Strategic Thinking In Australian Public.
- ◆ Page , D. ; Wong , P. P. (2000) " A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership " Trent University , <https://www.researchgate.net/publication/242232213>.
- ◆ Pang .N.S. Keung , &, Pisapid ,John (2012) : The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School leaders : Usage and Effectiveness ,Educational Management Administration ,& leader Ship , 40(30): 343-361.
- ◆ Patterson , k ,A (2003) : servant leadership : Atheoretical model ,doctoral dissertation , Regent University , Attno,3082719.
- ◆ Pyke . M. Marcella (2018) : The Psychology of leadership Theories : Trait or Learned ? Exploratory paper , the American college of Medical Practice Eecutives.
- ◆ Rachmawatia , A.W,& , Donald .C , Lantub ,D.C (2014) : servant leadership Theory Development & measurement ; the 5th Indonesia International Conference on Innovation , Entrepreneurship , and , small Business,(IICIES2013), [www. Sciencedirect .com](http://www.Sciencedirect.com).
- ◆ Ramli , A. ; Desa , N. (2013)" The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment: The Malaysian Perspectives " Proceedings Book of ICEFMO, 2013, Malaysia Handbook on the Economic, Finance and Management Outlooks
- ◆ Russel , R.F.(2002) : the Role of Values in servant Leadership , Leadership and Organization ,Development , Journal , 22(2),76-83.

- ◆ Salamzadeh, Y., Bidaki, V. Z., & Vahidi, T. (2018). Strategic Thinking and Organizational Success: Perceptions from Management Graduates and Students. *Global Business & Management Research*.
- ◆ Sendjaya ,S, Sarros ,J.C, Santora , J.C.(2008) : Defining and Measuring servant leadership behaviour in Organizations , *Journal Management Studies* , 45,(2).
- ◆ Shaughness, John (1985): A Return to Reason in Consumer Behavior: An Hermeneutical Approach, In: Advances of Consumer Research, vol, 12, no. 1, 305- 311.
- ◆ Simon, H. A. (1987): Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*. No. 1, p 57 – 64.
- ◆ Spears , L .C (2010): Character and Servant Leadership : Ten Characteristics of Effective , Caring Leaders ,the *Journal of Virtues & leadership* ,Vol,1 Iss .1,25-30.
- ◆ Spears , L .C.(1996) : Reflections on Robert k. Greenleaf and servant leadership ,*leadership& Organization Development Journal*,17,(1).
- ◆ Spears , L .C.(2002) : Tracing the past , present , and future of servant – leadership ,In L.C.
- ◆ Spears , L .C.(2005) : The understanding practice of servant leadership ,the *Journal of Virtues & leadership* 9 (1) , 450-929.
- ◆ Taylor ,T.A.(2002) : Examination of leadership practices for principals identified as servant leaders , *DAI – A* , (68(30).
- ◆ Van Dierendonck ,D. (2011) : servant leadership , A review and synthesis *Journal of Management* , 37.
- ◆ Wolters , Heather, Grome Anna, Hinds Ryan(2013): Exploring Strategic Thinking: Insights to Assess, Develop, and Retain Army Strategic Thinkers, U.S. Army Research Institute for The Behavioral and social Sciences, Virginia, U.S.A.,P 1-164, Date of entry 31 August,2018,Available,on, (http://fahadaldarsony.blogspot.com/2018/01/blogpost_8.html).

- ◆ Yeh, Weiling (2017): There lationships between Servant leadership ,Strategic alignment ,and financial performance , University -Twente S\6\7\92.
- ◆ Yildiz , B. ; Yildiz , H. (2015) "Impact of Servant Leadership in Psychological Property: The role of the moderator in organizational support " , Journal of Global Strategic Management , vol . 9, No. 2, pp. 65- 77.

الملاحق

❖ ملحق السادة المحكمين

❖ ملحق اولية و نهائية للمقياسين

❖ ملحق تسهيل المهمة (جامعة كربلاء ومديرية تربية كربلاء)

ملحق (1)

كتاب تسهيل المهمة صادر عن جامعة كربلاء/ كلية التربية للعلوم الانسانية
الى المديرية العامة لتربية كربلاء

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Karbala
College of Education for
the Human
Postgraduate Studies



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية التربية للعلوم الإنسانية
الشؤون العلمية
الدراسات العليا

التاريخ: 2021/1/31

العدد: 133/161ع

الى/ المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة
م/ تسهيل مهمة



تحية طيبة ::

يرجى تفضلكم بتسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا (الاء علي شاكر) الماجستير/ في كليتنا /
قسم العلوم التربوية والنفسية ، لغرض المراجعة والحصول على البيانات المطلوبة لغرض
اكمال متطلبات بحثها ... مع التقدير .

أ.د. حسن حمزة جواد
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا
2021/1/31

نسخة منه الى/

- الدراسات العليا .
- الصادر .

الى / قسم التخطيط التربوي /شعبة الاحصاء

Republic of Iraq
The Province of Holy Karbala
Directorate General of Education
in Holy Karbala Province



جمهورية العراق
محافظة كربلاء المقدسة
المديرية العامة للتربية
في محافظة كربلاء المقدسة
القسم/ الاعداد والتدريب/ البحوث والدراسات

العدد/ ٢٤٤٣
التاريخ/ ٢٠٢١/ ٢ / ٢

الى / قسم التخطيط التربوي

م/ تسهيل مهمة

يرجى تسهيل مهمة طالبة الماجستير (الاء علي شاكر) في جامعة كربلاء / كلية التربية للعلوم الانسانية لإنجاز متطلبات بحثها الموسوم (القيادة الخادمة وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء) خدمة للعلم والمعرفة مع التقدير

سليم احمد عبد الكريم
معاون المدير العام للشؤون الادارية

نسخه منه الى :-

- محافظة كربلاء المقدسة / الهيئة الاستشارية للتفضل بالعلم...مع التقدير
- مكتب السيد المدير العام/ للتفضل بالعلم.....مع التقدير
- السيد معاون الفني / للتفضل بالعلم.....مع التقدير
- قسم الاعداد والتدريب / شعبة البحوث والدراسات/ ب٢ نسخ مع المرفق
- الأرشيف الالكتروني و بريد المدارس
- الملفة العامة

استبق ٢٠٢١/٢/٢

www.karbalaedu.org
karbala_education@yahoo.com
العنوان / كربلاء المقدسة - حي البلدية
هـ - (٣١٠٠٢٩ - ٣١٠٠٢٧)

ملحق (3)

كتاب تسهيل المهمة الصادر عن المديرية العامة لتربية كربلاء

الى / ادارات المدارس المتوسطة و الاعدادية و الثانوية في محافظة كربلاء

Republic of Iraq
The Province of Holy Karbala
Directorate General of Education
in Holy Karbala Province



جمهورية العراق
محافظة كربلاء المقدسة
المديرية العامة للتربية
في محافظة كربلاء المقدسة
القسم/ الاعداد والتدريب/ البحوث والدراسات

العدد/ ١٩٩٩
التاريخ/ ٢٠٢١/ ٢ / ١٤

الى / ادارات المدارس المتوسطة والثانوية والاعدادية في محافظة كربلاء

م/ تسهيل مهمة

يرجى تسهيل مهمة طالبة الماجستير (الاء علي شاكر) في جامعة كربلاء / كلية التربية للعلوم الانسانية لإنجاز متطلبات بحثها الموسوم (القيادة الخادمة وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء) خدمة للعلم والمعرفة مع التقدير



سليم احمد عبد الكريم
معاون المدير العام للشؤون الادارية

٢ / ١٤

نسخه منه الى :-

- محافظة كربلاء المقدسة / الهيئة الاستشارية للتفضل بالعلم... مع التقدير
- مكتب السيد المدير العام/ للتفضل بالعلم..... مع التقدير
- السيد معاون الفنى / للتفضل بالعلم..... مع التقدير
- قسم التخطيط التربوي / للتفضل بالعلم..... مع التقدير
- قسم الاعداد والتدريب / شعبة البحوث والدراسات/ ب ٢ نسخ مع المرفق
- الأرشيف الالكتروني و بريد المدارس
- الملفة العامة

استبرق ٢٠٢١/٢/١٤

www.karbalaedu.org
karbala_education@yahoo.com
العنوان / كربلاء المقدسة - حي البلدية
هـ - (٣١٠٠٢٩ - ٣١٠٠٢٧)

ملحق (4)

(اسماء السادة المحكمين حول صلاحية المقياسين " القيادة الخادمة وعلاقتها التفكير
الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء "(مرتبة حسب اللقب العلمي)

ت	الاسم و اللقب العلمي	التخصص الدقيق	مكان العمل
١	أ.د. عبد الرزاق محسن سعود	علم النفس التربوي	الجامعة العراقية/ كلية التربية
٢	أ.د. محمود ابو النور عبد الرسول	التربية المقارنة و الادارة التعليمية	جامعة القاهرة / كلية التربية النوعية للدراسات العليا و البحوث
٣	أ.د. احمد عبد الحسين الازيرجاوي	علم نفس الشخصية و الصحة النفسية	جامعة كربلاء/ معاون العميد للشؤون الادارية
٤	أ.د. محمود شاكر علي الـ علي	ارشاد نفسي و تربوي	جامعة البصرة / كلية التربية الانسانية
٥	أ.د. صبري بردان الحياتي	ارشاد تربوي و نفسي	جامعة الانبار /كلية التربية للعلوم الانسانية
٦	أ.د. احمد علي بديوي محمد	علم نفس الشخصية الصحة النفسية	جامعة حلوان/ كلية التربية
٧	أ. د. ياسر احمد الرجو	القياس و التقويم النفسي و التربوي	جامعة دمشق/ كلية التربية
٨	أ.م.د. فاطمة نياي مالود	علم النفس التربوي	جامعة كربلاء / كلية التربية للعلوم الانسانية
٩	أ.م.د. علي حسين عابد	علم نفس الشخصية و الصحة النفسية	جامعة القادسية /كلية التربية للبنات
١٠	أ.م.د. عاصم عبد المجيد كامل	علم النفس التربوي	جامعة القاهرة /كلية الدراسات العليا للتربية
١١	أ.م.د. عبد الكريم زاير الموزاني	الارشاد النفسي و التربوي	جامعة البصرة/ كلية التربية للعلوم الانسانية
١٢	أ.م.د. محمد عبد مطشر اللامي	اصول التربية	جامعة المستنصرية/ كلية التربية
١٣	أ.د.م. عبد العباس غضيب شاطي	صحة نفسية	جامعة ذي قار /كلية التربية للعلوم الانسانية
١٤	أ.م.د. خالد حسن ملحم	التربية و علم النفس	جامعة باشن العالمية /كلية التربية / امريكا
١٥	أ.م.د. محمد مجيد عزيز	علم النفس التربوي	وزارة التربية
١٦	أ.م.د. مناف فتحي الجبوري	علم نفس النمو	جامعة كربلاء / كلية التربية
١٧	م.د. كهرمانه هادي عودة	علم النفس التربوي	جامعة القادسية / كلية التربية للبنات

جامعة بغداد/ كلية الاداب	الارشاد والعلاج السلوكي المعرفي	م.د. كمال الخيلاني	١٨
جامعة ديالى / كلية التربية للعلوم الانسانية	ارشاد نفسي و تربوي	م.د. سعد فياض عبد الله	١٩
كلية التربية المفتوحة/ جامعة البصرة	ارشاد نفسي و تربوي	م.د. كمال موني	٢٠
المديرية العامة لتربية صلاح الدين	علم النفس العصبي المعرفي	م.د. خلف عبد الله محييد	٢١
مديرية تربية ذي قار	علم النفس التربوي	م.د. حسين زغير محسن الطائي	٢٢
جامعة طرطوس/ كلية التربية مدرس في قسم الارشاد النفسي	علم نفس نمائي	م.د. جبران يوسف عاقل	٢٣
جامعة تكريت / كلية التربية للعلوم الانسانية	قياس و التقويم التربوي	م.د. طه عبد الحميد العبيدي	٢٤
الكلية التربوية المفتوحة/ قسم الدراسة في البصرة	الارشاد النفسي و التربوي	م.د. عبد الكريم خلف المالكي	٢٥

ملحق (5)

جامعة كربلاء
كلية التربية للعلوم الانسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية
الدراسات العليا - الماجستير
علم النفس التربوي

مقياس القيادة الخادمة بصيغته الاولى آراء المحكمين حول صلاحية مقياس القيادة الخادمة

تحية طيبة

الاستاذ الفاضل / المحترم
تروم الباحثة القيام بدراستها الموسومة (القيادة الخادمة و علاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى
مدراء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء) ولغرض تحقيق اهداف البحث قامت الباحثة
ببناء مقياس للقيادة الخادمة معتمدا على أنموذج (Spears,2010) للقيادة الخادمة . وقد
عرف سبيرز القيادة الخادمة (Servant leadership) :
(هي اسلوب قيادي هادف الى اشراك الاخرين في عملية صنع القرار و يستند بقوة الى القيم
الاخلاقية للمدير في تعامله مع الاخرين والعمل على رعايتهم و تحسين جودة الحياة
التنظيمية لهم) (Spears,2010:26) ، ويتضمن عشر ابعاد , البعد الاول (التعاطف)،
البعد الثاني (المعالجة العاطفية) , البعد الثالث (الانصات), البعد الرابع (الاقناع), البعد الخامس
(الوعي) , البعد السادس (التصور) , البعد السابع (البصيرة) , البعد الثامن (القيام بالخدمة) , البعد
التاسع (الالتزام بنمو الافراد) , البعد العاشر (الالتزام بنمو المجتمع) .
ونظرا لما تتمتعون به من خبرة علمية ترجوا الباحثة ابداء ملاحظاتكم حول صلاحية فقرات
المقياس باضافة او تعديل ما ترونه مناسباً , علماً ان بدائل الاجابة هي :
(١) اوافق بشدة (٢) اوافق (٣) محايد (٤) لا اوافق (٥) لا اوافق بشدة .
مع جزيل الشكر والتقدير .

الاسم :

التخصص الدقيق :

اللقب العلمي :

مكان العمل الحالي :

بأشراف أ . د . رجاء ياسين عبد الله
الباحثة/ آلاء علي شاكر

البعد الاول (التعاطف: Empathy): و يقصد به اظهار التعاطف مع المدرسين و العاملين في المدرسة و يحاول ان يتعرف على افكارهم و مشاعرهم ويشاركهم وجدانياً .

ت	الفقرات	صالح	غير صالح	التعديل المقترح
١	احاول معرفة المشاكلات التي يعاني منها اعضاء الهيئة التدريسية			
٢	اعتمد على العلاقات الطيبة في التأثير عليهم اكثر من السلطة الرسمية			
٣	اشجعهم على طرح الافكار و المبادرة فيها			
٤	اتقبل افكار المدرسين و ارائهم الشخصية في اي مجال كانت			
٥	امنح الفرصة لاكمال المهام المكلفين بها عند تقصيرهم في تأديتها .			

البعد الثاني (المعالجة العاطفية: Healing): و يقصد بها قدرة المدير على شفاء (الذات) والعاملين عندما تواجههم الصعوبات و الازمات والعمل على حلها و اشعارهم بالارتياح و الرضا.

ت	الفقرات	صالح	غير صالح	التعديل المقترح
٦	احرص على الاهتمام بالمشاكل الشخصية للكوادر التربوية			
٧	يلتجأ اليه منتسبي المدرسة اذا واجهتهم مشاكل شخصية ومهنية في العمل			
٨	اشارك الكادر التربوي مناسباتهم الاجتماعية			
٩	ادعوهم الى رحلات ترفيهية للتخفيف عن ضغوط العمل			
١٠	ارفض منحهم الاجازات بدون ميرر			

البعد الثالث (الانصات : Listening): و يقصد بها عملية التواصل و الاتصال الفعال , التي تتطلب من المدير ان يتحلى بالإهتمام العميق و الانتباه و الاصغاء للاخرين , و يحاول فهم الرسائل الصادرة عن اجسامهم و عقولهم و ارواحهم .

ت	الفقرات	صالح	غير صالح	التعديل المقترح
---	---------	------	----------	-----------------

١١	اصغي بانتباه و اهتمام عند حديثهم معي		
١٢	اتناقش معهم في شؤون المدرسة و ادارتها		
١٣	اسعى لفهم المواضيع بشكل مفصل قبل اتخاذ القرار		
١٤	امنحهم فرصة لشرح و توضيح قبل اصدار الحكم عليهم		
١٥	اتأني في اصدار الحكم على احد قبل ادراك الموضوع بشكل كامل		

البعد الرابع (الاقناع: Persuasion): و يقصد به ان يتبع المدير طرقاً اقل ارغاماً و اكثر ابداعاً في التأثير بالعاملين و المدرسين بدلاً من استخدام السلطة لتحقيق اهداف المدرسة.

ت	الفقرات	صالح	غير صالح	التعديل المقترح
١٦	اسعى للتأثير على الاخرين من خلال العلاقات الايجابية الطيبة			
١٧	اعتمد مبدأ الاقناع و الحوار للتأثير في الاخرين			
١٨	اسعى لبناء توافق في الآراء من خلال اقناع الاطراف كافة			
١٩	ارفض استعمال سلطتي عند تكليفهم بتنفيذ المهام			
٢٠	اعمل على بث مبدأ تقديم الخدمة بين الكوادر التربوية في المدرسة			

البعد الخامس (الوعي: Awareness): و يعني به قدرة المدير على ادراك المواقف و استيعابها و ادراك مهام عمله و متطلباته , و الانفتاح المستمر للتعلم و الربط بين ما يعرفه و ما يقوله و يفعله .

ت	الفقرات	صالح	غير صالح	التعديل المقترح
٢١	ادرك الاهداف الرئيسية للمدرسة بشكل واضح			
٢٢	لدى المعلومات الكافية لأنجاز عملي داخل المدرسة			
٢٣	استند الى خبرتي عند التعامل مع المواقف المختلفة			

٢٤	اتقبل افكارهم و مقترحاتهم مهما كانت		
٢٥	ارفض أي امتيازات لقاء لخدمتي التي اقدمها لمنتسبي المدرسة		

البعد السادس (التصور): (Conceptualization) : و يعني قدرة المدير على تقديم الحلول للمشكلات و تدليل الصعوبات و تحديدها و قدراته للنظر في احلام كبيرة و رؤية تعبر حدود المهام القائمة الى ما ابعد من ذلك

ت	الفقرات	صالح	غير صالح	التعديل المقترح
٢٦	لدي على اكتشاف اخطاء الاداء قبل و قوعها			
٢٧	استطيع حل المشكلات بأسلوب عملي و بأفكار مبتكرة			
٢٨	اشارك اعضاء الهيئة التدريسية في رسم مستقبل المدرسة			
٢٩	اضع اهدافاً طويلة المدى قابلة للقياس			
٣٠	اضع خطط واضحة للمدرسة			

البعد السابع (البصيرة): (Foresight) : و يقصد بها فهم دروس الماضي و توقع نتائج القرار في المستقبل , و المقدرة على التبصر لمعرفة النتائج المحتملة , لمواقف معينة .

ت	الفقرات	صالح	غير صالح	التعديل المقترح
٣١	اتأني في اتخاذ أي قرار يخص المدرسة و منتسبيها			
٣٢	اراجع كافة مصادر المعلومات قبل القيام باي عمل جديد			
٣٣	احدد الغايات القصوى من اداء الكوادر التربوية			
٣٤	عند وقوع خطأ ما في المهام الادارية او التربوية لا اصدر الحكم إلا عندما استمع لكل الاطراف المشاركة فيه			
٣٥	امتلك رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة			

البعد الثامن (القيام بالخدمة: Stewardship): و يقصد بها اهتمام المدير في تقديم الخدمات

للاخرين و السعي لنشر مبدأ الخدمة بين المعلمين و العمل على توفير متطلبات نجاحها في المدرسة.

ت	الفقرات	صالح	غير صالح	التعديل المقترح
٣٦	اعمل على بث مبدأ تقديم الخدمة بين الكوادر التربوية في المدرسة			
٣٧	اسعى لتكون بيئة المدرسة محفزة لممارسة الخدمة			
٣٨	اشجع على التعاون و تبادل المهمات بين الكوادر التربوية في المدرسة			
٣٩	لا مانع لدي من تبادل المهمات في الاعمال بين الكوادر التربوية في المدرسة			
٤٠	اشجع الكادر التربوي الذي يقدم خدمات للمجتمع و الاخرين			

البعد التاسع (الالتزام بنمو الافراد: Commitment to the Growth of People): و يعني بها التزام المدير الخادم بتطوير النواحي المهنية و المعرفية للمعلمين و تشجيعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرار .

ت	الفقرات	صالح	غير صالح	التعديل المقترح
٤١	اوفر جميع الفرص للكوادر التربوية لتنمية طاقاتهم في المدرسة			
٤٢	اهتم بتطلعاتهم المهنية التي تحقق اهدافهم المؤملة			
٤٣	اوفر لهم البيئة الداعمة لنموهم المهني			
٤٤	امنح المدرسين و الموظفين قدراً كبيراً من المسؤولية			
٤٥	ارى تنمية و تطوير الكوادر التربوية في المدرسة اولوية قصوى			

البعد العاشر (الالتزام ببناء المجتمع: Building Community): و يعني بها تعزيز التواصل الاجتماعي بوجود القادة الخدام لبناء المؤسسات , فالمدير الخادم يسعى لبناء مجتمع متماسك

داخل المدرسة و هو يساهم في خدمة المدرسة و منتسبيها و استثمار طاقات افرادها و ارساء قواعد الخدمة الاجتماعية لدى منتسبيها .

ت	الفقرات	صالح	غير صالح	التعديل المقترح
٤٦	اهتم بتطوير العلاقات مع المجتمع المحلي			
٤٧	اشجع الكوادر التربوية في المدرسة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع			
٤٨	احرص على التصرف باحترام و تقدير اتجاه قيم وثقافة المجتمع الذي نعيش فيه			
٤٩	اتواصل مع المؤسسات الخارجية لأجل توعية و تطوير الكوادر التربوية			
٥٠	احرص على تنفيذ النشاطات المجتمعية في داخل المدرسة			

ملحق (6)

جامعة كربلاء

كلية التربية للعلوم الانسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية

الدراسات العليا - الماجستير

علم النفس التربوي

مقياس القيادة الخادمة بصيغته النهائية

الاستاذ الكريم مدير ،مديرة المدرسةالمحترم

بين يديك فقرات تمثل طريقة تعاملك مع المواقف التي تواجهك أثناء عملك. نرجو منكم الاجابة على كل فقرة من المقياس وبيان مدى انطباقها عليك وذلك بوضع إشارة (✓) إمام البديل الذي تراه ينطبق عليك. وتأكد بأنه ليس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وهي تستخدم لأغراض البحث العلمي لذا لا داعي لذكر الاسم واليك مثال حول كيفية الإجابة.

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة
١		✓			

مع الشكر و التقدير

المعلومات التعريفية :

النوع الاجتماعي

مدير

مديرة

نوع المدرسة

متوسطة

اعدادية

ثانوية

سنوات الخبرة

اقل من 10سنوات

من 10 فأكثر

الباحثة

آلاء علي شاكر

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
١	احاول معرفة المشكلات التي يعاني منها اعضاء الهيئة التدريسية.					
٢	اتقبل افكار المدرسين و آرائهم الشخصية في اي مجال كانت					
٣	امنح الفرصة لاكمال المهام المكلفين بها عند تقصيرهم في تأديتها					
٤	يلتجأ اليه منتسبي المدرسة اذا واجهتهم مشاكل شخصية ومهنيه في العمل					
٥	اشارك الكادر التربوي مناسباتهم الاجتماعية					
٦	ادعوهم الى رحلات ترفيهية للتخفيف عن ضغوط العمل					
٧	اصغي بانتباه و اهتمام عند حديثهم معي					
٨	اتناقش معهم في شؤون المدرسة و ادارتها					
٩	امنحهم فرصة للشرح و التوضيح قبل اصدار الحكم عليهم					
١٠	اسعى للتأثير على الاخرين من خلال العلاقات الايجابية الطيبة					
١١	اعتمد مبدأ الاقتناع و الحوار للتأثير في الاخرين					
١٢	ارفض استعمال سلطتي الرسمية عند تكليفهم بتنفيذ المهام					
١٣	لدي المعلومات الكافية لانجاز عملي داخل المدرسة					
١٤	استند الى خبرتي عند التعامل مع المواقف المختلفة					
١٥	ارفض أي امتيازات لقاء لخدماتي التي اقدمها لمنتسبي المدرسة					
١٦	لدي القدرة على اكتشاف اخطاء الاداء قبل وقوعها					
١٧	استطيع حل المشكلات بأسلوب عملي و افكار جديدة مبتكرة					
١٨	اشارك اعضاء الهيئة التدريسية في رسم مستقبل					

					المدرسة	
					اتأني في اتخاذ أي قرار يخص المدرسة و منتسبيها	١٩
					اراجع كافة مصادر المعلومات قبل القيام بأي عمل جديد	٢٠
					امتلك رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة	٢١
					اسعى لتكون بيئة المدرسة محفزة لممارسة الخدمة	٢٢
					اشجع على التعاون وتبادل المهمات بين الكوادر التربوية في المدرسة	٢٣
					اشجع الكادر التربوي الذي يقدم خدمات للمجتمع و الاخرين	٢٤
					اوفر لهم البيئة الداعمة لنموهم المهني	٢٥
					امنح المدرسين و الموظفين قدراً كبيراً من المسؤولية	٢٦
					ارى ان تنمية و تطوير الكوادر التربوية اولوية قصوى	٢٧
					اهتم بتطوير العلاقات مع المجتمع المحلي	٢٨
					اشجع الكوادر التربوية على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع	٢٩
					اتواصل مع المؤسسات الخارجية لاجل توعية و تطوير الكوادر التربوية	٣٠
					احرص على تنفيذ النشاطات المجتمعية في داخل المدرسة	٣١

ملحق (7)

جامعة كربلاء
كلية التربية للعلوم الانسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية
الدراسات العليا - الماجستير
علم النفس التربوي

مقياس التفكير الاستراتيجي بصيغته الاولى

آراء السادة المحكمين في فقرات مقياس التفكير الاستراتيجي

تحية طيبة

الاستاذ الفاضل / المحترم

تروم الباحثة القيام بدراستها الموسومة (القيادة الخادمة و علاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس في محافظة كربلاء) ولغرض تحقيق ذلك قامت الباحثة بتبني مقياس التفكير الاستراتيجي لـ(الزبيدي,2016) المعتمد على أنموذج (Bonn,2005) للتفكير الاستراتيجي وقد عرف (Bonn) التفكير الاستراتيجي (**Strategic thinking**):

بأنه (طريقة لتوظيف القدرات العقلية للمفكر الإستراتيجي لحل المشكلات الاستراتيجية بطريقة منظمة من أجل تطوير حلول إبداعية للمشكلات والبحث عن مداخل جديدة تستند إلى رؤية متعمقة مترابطة بالعمل بصورة مستمرة ومتشابكة. (Bonn,2005:337) .

و المتكون من ثلاث مجالات (التفكير المنظم - الابتكار - الرؤيا) .

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة علمية ترجوا الباحثة ابداء ملاحظاتكم حول صلاحية فقرات المقياس باضافة او تعديل ما ترونه مناسباً ,علما ان بدائل الاجابة هي :

(١) دائما (٢) غالبا (٣) أحيانا (٤) نادراً (٥) أبداً .

مع جزيل الشكر والتقدير .

الاسم :

التخصص الدقيق :

اللقب العلمي :

مكان العمل الحالي :

بإشراف

أ. د. رجاء ياسين عبد الله
الباحثة / آلاء علي شاکر

المجال الاول : التفكير المنظم : القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول الى تنظيم الاشياء التي يتم التعامل معها وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف الادارة المدرسية

ت	الفقرات	صالح	غير صالح	التعديل المقترح
١	لا اسمح بتدخل الاخرين في عملي الاداري	عدلت		
٢	اعتقد ان معنويات المدرسين جزء اساسي من نجاح الادارة			
٣	اعتقد ان تقاليد المجتمع المحلي تؤثر على عملي في الادارة	عدلت		
٤	احرص على ان يكون هناك اعداد كافية من المدرسين في مدرستي			
٥	اعتمد في عملي على استراتيجيات تحويل الافكار الى افعال			
٦	اتعامل مع المشكلات التربوية معاملة شاملة			
٧	استطيع تتبع القوانين باتجاه المواقف التربوية المعروضة			
٨	احبذ التعامل مع المواقف التي يكتنفها الغموض	عدلت		
٩	احرص على الاستفادة من تجارب الاخرين			
١٠	اهتم بالبديل الذي يسهم في تحقيق اهداف تربوية			
١١	اسعى الى فهم المشكلة في اطارها الاجتماعي والتربوي والنفسي	عدلت		
١٢	اعتمد على الحقائق في رصد محتوى البيئة التربوية			
١٣	ارى ان التنوع في المهارات يسهم في تحقيق الاهداف التربوية			
١٤	لا اتردد من اجراء تغييرات شاملة في العمليات التي تمارسها في التربية لتحقيق اهداف الادارة المدرسية			
١٥	استثمر الفرصة التربوية المتاحة لمنتسبي المدرسة	عدلت		
١٦	ابتعد عن هدر الوقت في جمع البيانات عن المشكلة			
١٧	اتعامل مع منتسبي المدرسة و طلابها من ذوي القدرات المتميزة على اساس الثقة			
١٨	احرص على توفير فرص الاداء المناسب لمنتسبي المدرسة وطلابها ذوات القدرات المتميزة في المجال التربوي			
١٩	اتصور ان كل المدرسين العاملين معك يعرف دوره الدقيق في الخطة التي وضعتها الادارة المدرسية	عدلت		
٢٠	أحدد مكونات وخصائص الفرص التربوية المتاحة للعاملين في المدرسة قبل الموافقة عليها في ضوء الاهداف المدرسية	عدلت		
٢١	أوفر فرص لمشاركة المدرسين والعاملين في تحليل جذور المشكلات ذات الاثر البعيد الامد	عدلت		

المجال الثاني : الابتكار: يتضمن الخلق والإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية

التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي لاكتشاف ما هو جديد وتطوير ما هو قديما ومعروف.

ت	الفقرات	صالح	غير صالح	التعديل المقترح
٢٢	ابتعد عن تنفيذ الافكار الجديدة لانها تعد مجازفة خاسره	عدلت		
٢٣	أتعامل بجدية مع موضوعات جديدة غير مألوفة			
٢٤	احرص على اتاحة فرص تربوية متجددة			
٢٥	اعتقد ان لديك معدات حديثة والتكنولوجيا الازمة لكفاءة الاداء			
٢٦	اتعرف على مستجدات التقنيات الحديثة عند وضع الخطة المدرسية	عدلت		
٢٧	ارتكز على افكار جديدة ومفيدة على وضع الاسس الصحيحة			
٢٨	اعتمد على المبادرة في بلوغ الاهداف المستقبلية			
٢٩	اتمعت باكتشاف مجالات جديدة وابحث عن افكار وفرص استثنائية جديدة	عدلت		
٣٠	افكر بطرائق جديدة في حل المشكلات			
٣١	اتبنى افكار جديد تسهم في تحقيق اهدافي			
٣٢	امتلك رؤية مستقبلية ذات مرونة عالية في التكيف مع التغيرات			
٣٣	احث المدرسين والعاملين على القيام بمشاريع مبتكرة			
٣٤	اعتقد ان لدي مصلحة في فهم العلاقات بين المدرسين			
٣٥	أميل الى تشجيع الافكار الجديدة و توفير الوقت اللازم للإبداع			
٣٦	أسعى الى مزاولة الشورى المحكمة داخل المدرسة			
٣٧	اسعى الى بث روح المغامرة و المجازفة وقبول التحدي	عدلت		
٣٨	اعمل على توفر الامن النفسي والاجتماعي للمدرسين			

		عدلت	اسعى الى مساعدة المدرسين والطلبة ذي القدرات المتميزة على الابتكار والابداع	٣٩
			أمتلك نظام لرفع التقارير ذات العلاقة على ان تكون معلومات دقيقة موثوق بها	٤٠
			أمتلك القدرة على تقبل كل ما هو جديد	٤١
	المنظم	التفكير	أمتلك القدرة على ربط العلاقات والافكار والاشياء مع بعضها البعض	٤٢
	المنظم	التفكير	اسعى ان اكون قادرا على اختيار الاجزاء الهامة التي يتكون منها الشئ الذي تم تحليله	٤٣
	المنظم	التفكير	أقوم بتحليل العمل في ادارتي بانتظام واعادة مما يتم استخدام النتائج في وضع الخطط المستقبلية	٤٤
المجال الثالث : الرؤية : فن تصورا لأشياء غير المنظورة والمؤلفة من التصور والحدس والتبصر والإدراك				
ت	الفقرات	صالح	غير صالح	التعديل المقترح
		عدلت	امتلك فكرة كافية عن طبيعة البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها المدرسة	٤٥
			امتلك تصورات واضحة عن تطوير العمل المدرسي	٤٦
		عدلت	اتخذ سياسة واحدة في التعامل مع العاملين في المدرسة	٤٧
		عدلت	ارى ان استعمال التعزيز والحوافز تزيد من انتاجية العاملين في المدرسة	٤٨
		عدلت	اتعرف على طبيعة القيم السائدة بين المعلمين والطلبة في المدرسة	٤٩
			امتلك رؤية واضحة عن المشكلات المدرسية	٥٠
		عدلت	ابني رؤيتي للمستقبل بالاعتماد على خبراتي الشخصية	٥١
			ابحث عن افكار وبدائل متعددة تعزز امكانية النجاح المعتمد على الحدس	٥٢

٥٣	اتفهم الظروف المحيطة اعتماداً على الخبرة والتجربة
٥٤	ابني رؤيتي للمستقبل بالاعتماد على معطيات الواقع
٥٥	اهتم بتحقيق اهداف النظام التربوي بغض النظر عن قيمته
٥٦	اجمع بيانات مفصلة عن المشكلة دون الاكتراث بالوقت
٥٧	اهتم بالنتائج اكثر من الاهتمام بالحلول
٥٨	ادرك وافهم العلاقة بين المتغيرات والاشياء المحيطة بموضوع ما
٥٩	اكون معالم واضحه تخص التطورات ا لمحتمل حدوثها في المستقبل
٦٠	احل الموقف او الاوضاع الحالية
٦١	استكشف المستقبل بالاعتماد على تحليل الموقف والاضاع المحتملة في المستقبل
٦٢	افهم واستوعب الامور على اساس المعرفة والخبرات السابقة
٦٣	أمتلك قدرة على اقناع الاخرين بدقة ومنطقية
٦٤	اعتمد على خبراتي الشخصية والمعلومات المرتبطة بواقع ومستقبل القيادة
٦٥	أمتلك القدرة على استخدام الطرائق البرمجية المستندة الى التحليل الواعي
٦٦	اتطلع الى المستقبل في ضوء الامكانات المتاحة
٦٧	اعتمد على الاستشراق المستقبلي كأداة للتفكير الاستراتيجي
٦٨	اعتمد على الطلاقة الفكرية في صياغة الرؤية المستقبلية

ملاحظة : لقد تم تعديل بعض الفقرات (المجال الاول)(٢١,٢٠,١٩,١٥,١١,٨,٣,١) و المجال الثاني(٤٤,٤٣,٤٢,٣٩,٣٧,٢٩,٢٦,٢٢)و تم نقل فقرات (٤٤,٤٣,٤٢) الى المجال الاول (لأنها تقيس التفكير النظمي اما المجال الثالث (٥١,٤٩,٤٨,٤٧,٤٥) و فقرات المعدلة في المقياس التفكير الاستراتيجي بصيغته النهائية المحلق (8) التالي .

جامعة كربلاء

ملحق (8)

كلية التربية للعلوم الانسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية

الدراسات العليا - الماجستير

علم النفس التربوي

مقياس التفكير الاستراتيجي بصيغته النهائية

الاستاذ الكريم مدير ،مديرة المدرسةالمحترم

تحية طيبة و سلام

بين يديك فقرات تمثل طريقة تعاملك مع المواقف التي تواجهك أثناء عملك. نرجو منكم الاجابة على كل فقرة من المقياس وبيان مدى انطباقها عليك وذلك بوضع إشارة (✓) إمام البديل الذي تراه ينطبق عليك. وتؤكد بأنه ليس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وهي تستخدم لأغراض البحث العلمي لذا لا داعي لذكر الاسم واليك مثال حول كيفية الإجابة.

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١		✓				

مع الشكر و التقدير

المعلومات التعريفية :

النوع الاجتماعي : مدير مديرة

سنوات الخبرة : اقل من 10سنوات من 10سنوات فأكثر

نوع المدرسة : متوسط اعدادي ثانوية

بأشراف

أ.د. رجاء ياسين عبد الله

الباحثة / آلاء علي شاکر

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أحرص على أن يكون هنالك أعداد كافية من المدرسين في مدرستي					
٢	اعتمد في عملي على استراتيجية تحويل الأفكار إلى أفعال					
٣	استطيع تتبع القوانين باتجاه المواقف التربوية المعروضة					
٤	أسعى لفهم المشكلات التربوية بشكل شامل					
٥	اعتمد على الحقائق في رصد محتوى البيئة التربوية					
٦	أحدد خصائص الفرص التربوية المتاحة لمنسوبي المدرسة و استثمارها					
٧	أبتعد عن هدر الوقت في جمع البيانات عن المشكلة					
٨	لدي القدرة على ربط العلاقات و الأفكار و الأشياء مع بعضها البعض					
٩	لدي القدرة على اختيار الأجزاء المهمة لعملي في المدرسة					
١٠	أقوم بتحليل مدى الإنجاز في ادارتي بشكل منتظم و مستمر					
١١	أتعامل بجدية مع موضوعات جديدة غير مألوفة					
١٢	أحرص على إتاحة فرص تربوية متجددة					
١٣	أطلع على مستجدات التقنيات الحديثة عند وضع الخطة المدرسية					
١٤	أتمتع بأستكشاف مجالات جديدة و فرص استثنائية مبكرة					
١٥	أفكر بطرق جديدة في حل المشكلات					
١٦	أبنى أفكار جديدة تسهم في تحقيق أهدافي					

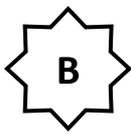
				احث المدرسين و العاملين على القيام بمشاريع مبتكرة	١٧
				اميل لتشجيع الافكار الجديدة و توفير الوقت اللازم للابداع	١٨
				اسعى الى بث روح المغامرة و المجازفة وقبول تحدي	١٩
				اسعى لمساعدة المدرسين و الطلبة ذو القدرات الابداعية المتميزة	٢٠
				امتلك القدرة على تقبل كل ما هو جديد	٢١
				لدي معرفة كافية عن طبيعة البيئة الاجتماعية في المدرسة	٢٢
				امتلك تصورات واضحة عن تطوير العمل المدرسي	٢٣
				اتخذ سياسة واحدة في التعامل مع منتسبين المدرسة	٢٤
				ارى ان استعمال التعزيز و الحوافز يزيد من انتاجية منتسبي المدرسة	٢٥
				اهتم بطبيعة القيم السائدة بين الكادر التدريسي و طلبتهم في المدرسة	٢٦
				ابني رؤيتي المستقبلية وفق معطيات الواقع و خبرتي الشخصية	٢٧
				اهتم بتحقيق اهداف النظام التربوي بغض النظر عن قيمته	٢٨
				اجمع بيانات مفصلة عن المشكلة دون الاكتراث بالوقت	٢٩
				اعتمد على الاستشراق المستقبلي كأداة للتفكير الاستراتيجي	٣٠
				اعتمد على الطلاقة الفكرية في صياغة الرؤية المستقبلية	٣١

The extract

The current research deals with servant leadership and strategic thinking, which are among the overlapping variables between educational and psychological topics. A higher mental process that must be recognized and paid attention to, especially among the members of the current research, as it is an important segment in society and mainly represents the process of influencing others and school members in general and constitutes an effective element for the success of the institution and achieving its goals and future aspirations, as well as It contributes to the well-being and progress of society among the countries of the world. Hence, the current research aims to identify:

- ◆ Servant leadership among government school principals.**
- ◆ Strategic thinking of government school principals.**
- ◆ Significance of differences in servant leadership among school principals according to gender variables (principal - principal) (years of service - type of school)**
- ◆ Significance of differences in strategic thinking according to the variables (gender (manager - principal) (years of service - type of school).**
- ◆ The relationship between servant leadership and strategic thinking among government school principals.**
- ◆ Differences in the correlation between servant leadership and strategic thinking according to the gender variable (principal - principal) (years of service - type of school)..**

And in order to achieve the objectives of the research, the researcher built the servant leadership scale according to the model (Spears, 2010), and the adoption of the strategic thinking scale of (Al-Zubaidi, 2016), and the extraction of (virtual honesty and construction honesty), and the stability was checked for the scale Servant leadership in a re-test method was (0.88), Cranach's alpha (0.91), strategic thinking (0.85) and alpha (0.89), and then the two tools were applied to the research sample of (175) principals who were chosen by a simple random sample from schools Governmental Secondary School for Barbara Governorate and for the academic year (2021-



2020), and the discriminatory power of each tool was extracted to suit it. The validity of the two research tools in the light of indicators of validity and reliability, and the application of two tools to the research sample and then collecting and processing data statistically, all of them in the statistical bag (SPSS) The current research reached the following results:-

1. High school principals have the maid leadership.
2. High school principals have strategic thinking.
3. There are no statistically significant differences in servant leadership according to the variable (sex - service - type of school)
4. There are no statistically significant differences in strategic thinking according to the variable (gender - service - type of school).
5. There is a positive, medium, positive correlation between servant leadership and strategic thinking among government secondary school principals.
6. There are statistically significant differences in the correlation between servant leadership and strategic thinking according to (gender - in favor of females), (years of service - in favor of 10 years and more) and (type of school - in favor of high school).

In light of these results, the researcher made some recommendations and suggestions, including:

- ◆ The Directorate of Education should hold a training workshop and seminars to raise awareness of the components of strategic thinking for workers in school administrations at all stages of education in a way that enhances and enriches strategic thinking in achieving the school's goals.
- ◆ Conducting a study dealing with strategic vision as an original variable and including its four dimensions (perception - intuition - foresight – perception).

**Republic of Iraq
Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Karbala
Faculty of Education for
Human Science
Department of Educational
and Psychological Science**



**One servant leadership and its relation to
Strategic Thinking by The among government
school principals In a Governorate Karbala**

A Thesis Submitted

**To the Board of the Faculty of Education for Human
Science the University of Karbala in part of the
requirements to obtain a master's degree Etiquette
educational psychology**

By

Alaa Ali Shaker Al-khafajia

Supervised by

Professor .Dr

Raja Yassin Abdullah

1442 M

2021 A.D