

## القيادة الخادمة وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء

أ.د. رجاء ياسين عبد الله  
قسم العلوم التربوية و النفسية  
كلية التربية للعلوم الانسانية  
جامعة كربلاء  
العراق

الاء علي شاکر الخفاجي  
قسم العلوم التربوية و النفسية  
كلية التربية للعلوم الانسانية  
جامعة كربلاء  
العراق

### المخلص

يهدف البحث الحالي التعرف الى :  
1- القيادة الخادمة لدى مدراء المدارس الحكومية .  
2- التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية .  
3- العلاقة بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية .  
4- الفروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات (جنس المدير - سنوات الخبرة - نوع المدرسة) .  
و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي في التعرف على القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي و نوع العلاقة بينهما ، و كانت اداة البحث هي :  
○ مقياس القيادة الخادمة : من خلال الاطلاع على دراسات سابقة التي تناولت متغير القيادة الخادمة ، اذ تبنت الباحثة هذا المفهوم استناداً لنموذج (Spears,2010) و على وفقه قامت ببناء مقياس القيادة الخادمة المكون من (31) فقرة موزعة على عشرة ابعاد ، و اعتماداً على الخطوات علمية في بناء المقاييس النفسية .  
○ مقياس التفكير الاستراتيجي : من خلال اطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت التفكير الاستراتيجي ، اذ تبنت الباحثة مقياس (الزبيدي,2016) المعتمد على نموذج (Bonn,2005) لملائمته للبيئة العراقية ، و المكون من (31) فقرة بصيغته النهائية و الموزع على ثلاث مجالات .  
عينة البحث : بلغت عينة البحث (175) مدير و مديرة من مدراء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء .  
نتائج البحث:

بعد جمع البيانات و معالجتها احصائياً توصل الي النتائج الاتية :-  
1- ان مدراء المدارس الحكومية لديهم قيادة خادمة .  
2- ان مدراء المدارس الحكومية يمتلكون تفكيراً استراتيجياً بدرجات متوسطة .  
3- و جود علاقة ارتباطية طردية موجبة و بدرجة متوسطة .  
4- وجود فروق ذات دلالة احصائية في العلاقة الارتباطية تبعاً للجنس و لصالح الاناث - سنوات الخبرة و لصالح (10سنوات فأكثر - و نوع المدرسة و لصالح مدراء المدارس الثانوية) .  
التوصيات :  
توصي الباحثة بعقد الورش و ندوات تدريبية لزيادة الوعي بمكونات التفكير الاستراتيجي لإدارات المدارس كافة .  
المقترحات :  
اجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على عينات مختلفة كرؤساء الاقسام و العمداء في الجامعات .

الكلمات المفتاحية : القيادة الخادمة ، التفكير الاستراتيجي ، مدراء المدارس الحكومية .

## Servant Leadership and its Relationship to Strategic Thinking among Government School Principals in Karbala Governorate

Alaa Ali Shaker Al-Khafajia  
Department of Educational and  
Psychological Sciences College of  
Education for the Humanities  
Karbala University – Iraq

Assist. Prof. Dr. Raja Yassin Abdullah  
Department of Educational and  
Psychological Sciences College of  
Education for the Humanities  
Karbala University – Iraq

### ABSTRACT

The current research aims to identify :

- 1- Servant leadership of government school principals .
- 2- The strategic thinking of government school principals .
- 3-The relationship between servant leadership and strategic thinking among government school principals .
- 4-The differences in the correlation between servant leadership and strategic thinking according to the variables (gender of the principal - years of experience - type of school ) .

The researcher used the descriptive correlative approach to identify servant leadership and strategic thinking and the type of relationship between them, and the research tool was :

► The servant leadership scale: by looking at previous studies that dealt with the servant leadership variable, as the researcher adopted this concept based on the model (Spears, 2010) and according to it, she built the servant leadership scale consisting of (31) items distributed on ten dimensions, and depending On the scientific steps in building psychological scales .

► Strategic Thinking Scale: By reviewing previous studies that dealt with strategic thinking, the researcher adopted the (Al-Zubaidi 2016) scale based on the (Bonn, 2005) model to suit the Iraqi environment, and it consisted of (31) items in its final form and distributed over three areas .

**Research sample :** The research sample amounted to (175) principals from among the principals of government schools in Karbala governorate .

#### research results :

After collecting the data and processing it statistically, the research reached the following results :

- 1-Principals of public schools have servant leadership .
- 2-The principals of public schools have medium degrees of strategic thinking .
- 3- There is a positive and moderate correlation .
- 4-There are statistically significant differences in the correlation according to (gender and in favor of females - years of experience and in favor of (10 years or more - and type of school and in favor of secondary school principals) .

#### Recommendations :

The researcher recommends holding training workshops and seminars to raise awareness of the components of strategic thinking for all school administrations .

#### Suggestions :

Conducting studies similar to the current study on different samples such as heads of departments and deans in universities .

**Keywords:** servant leadership, strategic thinking, government school principals.

## الفصل الاول مشكلة البحث و اهميته

### مشكلة البحث : (Problem of Research) :

تعد العملية التربوية عملية مستمرة متسلسلة قائمة على تظافر عدة اطراف لنجاحها فتقع على عاتقها مهمات و مسؤوليات كبيرة تتطلب نمطاً قيادياً فعالاً يلبي تلك المهم الى جانب تمتع مدير المدرسة بقدرات و عمليات عقلية معرفية توازي تلك المهمات بدرجة تعقيدها وصعوباتها لتطويعها لتعمل على خدمتها و تحقيق اهدافها بشكل دائم. و ان النظام التربوي يتطلب قيادة حكيمة فعالة لما لها من دور هام في نجاح العملية التعليمية (الجهني، 2019:175) ، فجاءت الحاجة الى نمط قيادي يتميز بكفاءته على صعيد المدرسة و منتسبيها و محيطها الاجتماعي يتأثر بهم و يؤثر عليهم، اذ ان نجاح الادارة المدرسية في تحقيق اهدافها يعتمد اساساً على طبيعة العلاقات السائد بين المدير و الكوادر التدريسية و العاملين في المدرسة و على شخصية مديرها و قدرته على توظيف إمكانياته و قدراته المهنية ، اذا يجب على المدير ان يؤلي اهتمام كبير بالعنصر البشري في مؤسسته ، و ان ذلك يتحقق من خلال اتباع المدير لنمط قيادي يتميز بالاهتمام بمنتسبي المدرسة و يعمل على توفير فرص مناسبة لنموهم و مساعدتهم على حل مشاكلهم الشخصية و المهنية و اشعارهم بالرضا عن حياتهم الوظيفية ، و قد جسدت القيادة الخادمة النمط الاروع في ذلك (العبرية، 2017:3) .

و الى جانب ممارسة مدراء المدارس لنمط قيادي فعال في المؤسسات التربوية و ما يتميز به هذا النمط ، إلا انه يجب ان يتمتع مدراء المدارس بقدرات عقلية معرفية خاصة تساهم في احداث التغييرات المطلوبة في المؤسسات التربوية ، و يعد التفكير الاستراتيجي احد تلك القدرات المعرفية التي اذا ما وجدت لدى المدراء حققت التغييرات المطلوبة في المدرسة 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 ،(خليف،2008:10).

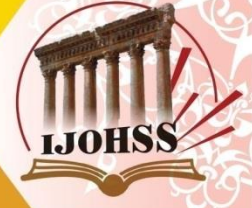
اذ يتميز التفكير الاستراتيجي بعمليات معرفية تتطلب من القائد الاستراتيجي استعمالها في لحظة حل المشكلات و اثناء عملية اتخاذ القرارات المناسبة و التي تعتمد على خبرات المدير الاستراتيجية و المعرفة الاستراتيجية التي يمتلكها،(يونس،2006:130).

و إن قلة المعرفة الواضحة لدى المدراء 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 مدراء المدارس هو اعتقادهم أن سنوات خبرتهم الطويلة و المكانة العالية التي حققتها في التسلسل الإداري تجعلهم من غير حاجة إلى اكتساب أي كفاءات أخرى، (الخبريات المهنية للإدارة ، 2007 : 61-62) ، و في الحقيقة ان تجاهل التفكير الاستراتيجي يعود على المرء بالكثير من المشاكل ، فهو يعوق نجاح الفرد وتقدم المؤسسة و يفقد الفرد احترامه لجميع الاطراف المعنية ، (ماكسويل،2012:67)، و عليه فان التفكير الاستراتيجي امر لا بد منه لجميع المدراء لكافة المؤسسات الحكومية منها و الاهلية،(العبودي،2017:20). و تتبلور مشكلة البحث الحالي في :

« ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس ؟

### اهمية البحث : (Importance of the Research) :

تعد المؤسسات التربوية من المؤسسات ذات التأثير المباشر و الفعال في نجاح و نهوض مؤسسات الدولة الاخرى ، لكونها تعد منطلقاً لنشوء قيادات سياسية ناجحة تعكس مبادئ و اهداف المؤسسات التربوية التي غرست فيهم ، فالمدرسة توصف بأنها هرم نجاح الدولة و تقدمها بين شعوب العالم ، و انطلاقاً من اهميتها جاء البحث لدراسة نمطاً قيادياً فعالاً في المؤسسات التربوية ، و من هنا تكمن اهمية القيادة الخادمة في ان دور القائد يكون اكثر تأثيراً عندما يتجاوز مصلحة الشخصية و يعمل على تقديم الخدمات للآخرين 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 شريخ،2019:16)، كما تكمن اهميتها في استيعابها للمتغيرات الداخلية و الخارجية ، و تطويعها لمصلحة المؤسسة ، و تشجيع العمل بروح الفريق مما يزيد الارتياح و الامان لدى افرادها ، و في الحقيقة 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 خلق 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 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 عليه يعتبر التفكير الاستراتيجي نمطاً فكرياً معاصراً يساهم 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 قدرات الاستعداد الذي يشكل طفرة لنجاحها و تميزها ،(الدوري، صالح،2009:27).

، و يؤكد (السلطان،2006) على ضرورة غرس الفكر الاستراتيجي في مؤسسات التربية و التعليم من اجل مواكبة و استباق التغيير المستمر للمجتمع و متطلباته و الاستجابة للتحديات المفاجئة و تحقيقاً للريادة في المؤسسة التربوية و رفع كفاءتها الداخلية و الخارجية (السلطان،2006:7)، فالتفكير الاستراتيجي دور في نجاح المؤسسات التربوية ، اذ من خلاله يستطيع مدرء 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 لهذا يعد التفكير الاستراتيجي عاملاً مساعداً و مدعماً للقيادة التربوية و قدرتها على التكيف و المناورة و التحديث ضمن العمليات الاستراتيجية و كذلك التركيز على الواجهة 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.

#### اهداف البحث : (Aims of the Research) :

يهدف البحث الحالي التعرف على :

- 1- القيادة الخادمة لدى مدرء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء .
- 2- التفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية .
- 3- نوع العلاقة بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية .
- 4- الفروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغير (الجنس - سنوات الخبرة- نوع المدرسة).

#### حدود البحث: (Limitations of the Research) :

يقتصر البحث على مدرء المدارس الثانوية الحكومية في كربلاء ، و لكلا الجنسين، و للعام الدراسي(2021).

#### تحديد مصطلحات البحث:(Terms Limitations):

اولاً: القيادة الخادمة: (Servant leadership): عرفها (Spears,2010): 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).

ثانياً : التفكير الاستراتيجي:(Strategic Thinking): عرفه (بون،2005،Bonn): طريقه لتوظيف القدرات العقلية للمفكر الاستراتيجي لحل المشكلات الاستراتيجية بطريقة منظمة من اجل تطوير حول ابداعية للمشكلات و البحث عن مداخل جديدة تستند الى رؤية متعمقة متربطة بالعمل بصورة مستمرة و متشابكة، (Bonn,2005:337).

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 كوادر تربوية و موظفين و عاملين في المدرسة لضمان تنفيذها و العمل بموجبها ،(وزارة التربية ، قانون النظام المعدل، 2009).

## الفصل الثاني

### الاطار النظري و دراسات سابقة

المحور الاول : الاطار النظري / نبذة تاريخية عن القيادة الخادمة :

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 و العمليات و الميول الشخصية التي تعتبر سبب تصرف الشخص بطريقة معينة .

و عند الاطلاع على نظريات القيادة التقليدية نجدها تركز على اصدار الاوامر و التوجيهات للتابعين و العاملين ، و متابعة 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 بمجدبة 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 لفترات طويلة من تأريخ البشري ، و هذه النظرة الحديثة متجسدة في نظرية القيادة الخادمة ، اذ يزعت 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 (Kolb, 2008: 859) & (Marques & Dhiman, 2017: 151).

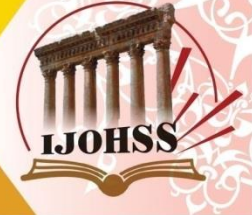
وتتحدث الرواية عن مجموعة من الرجال تم اختيارهم و انتقائهم لرحلة دينية اسطورية بصحة مرافق (خادم) يدعى ليو (Leo) وظيفته الاعتناء بالرجال و السهر على راحتهم و تثبيتهم بعزمه و اغانيه ، إلا ان في اثناء الرحلة اختفى الخادم (ليو) ذات يوم فوقعت المجموعة من بعده في فوضى عارمة مما دفعهم لألغاء الرحلة ، ثم بعد 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) 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 الجدير بالذكر ان القيادة الخادمة تتبع نظرية (S) و التي تختلف عن نظريات القيادة الاخرى ، كنمط نظريات (X) و (Y) فـ (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 عند دراسة نظريات القيادة نجد ان جوهر عملية القيادة هو قدرة القائد على الهام الاتباع و التأثير بيهم ، و بناء علاقات ايجابية بروية 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 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 كالعادلة ، 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 للفدوة الحسنة و تجلت هذه المبادئ كلها في نظرية القيادة الخادمة، ( سوادي، 2010:20) .

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

1. العمل يكون مرغوباً به كاللعب تماماً اذا ما توفرت الظروف الملائمة لذلك.
2. الانضباط الذاتي لا غنى عنه في معظم الاحوال لا نجاز اهداف المؤسسة.
3. الابداع في حل المشكلات و الصعوبات المؤسسة.
4. 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.
5. توجيه الناس ذاتياً و ان يكونوا مبدعين في العمل اذ تم تحفيزهم التحفيز الصحيح . ( المشاقبة، 2015:21).

مجالات القيادة الخادمة و ابعادها :

لقد قدم (Spears, 2010) دراسة جاءت بعنوان بـ ( ميزة القيادة الخادمة : عشرة أبعاد فعالة لرعاية القادة ) لقد حدد مجموعة من الأبعاد التي رأى انها ذات اهمية حاسمة وهي (التعاطف - المعالجة العاطفية - الانصات - الاقتناع - الوعي - التصور - البصيرة - القيام بالخدمة - الالتزام بنمو الافراد - الالتزام ببناء المجتمع ) ، ( Spears, 2010 : 27-29) ، و 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 مرتبطتين بالعمليات العقلية من ادراك و تفكير و التصور العقلي و تنبؤ بالافعال و السلوكيات ، اما الاقتناع و الانصات فهما بعدين يكمل احدهما الاخر اذ لا يمكن ان يكون القائد مقنع جيد الا اذ مارسه مهارات الانصات بشكل جيد و العكس ايضا 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.

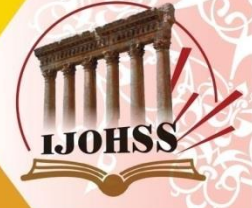
المحور الاول / الاطار النظري : نبذة تاريخية عن التفكير الاستراتيجي :

تشير الدلائل التاريخية ان مستوى قدرة الانسان في التفكير الاستراتيجي تتطور مع تطور حياة البشرية ، و يمكن القول ان الحياة في سابق قد جسدت شيئاً 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 تنضم حقوق الانسان في السابق، و بهذا يعد نشأة التفكير الاستراتيجي انعكاساً للتطورات و التغيرات 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 يمكن القول ان ظهور مفهوم التفكير الاستراتيجي و منطلقاته الفلسفية كانت كردة فعل احدثتها الاوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الادارة الاستراتيجية و مدى فاعليتها 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) ، و قد 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 يرى (منزبرغ) ان مفهوم التفكير الاستراتيجي يختلف عن مصطلح التخطيط الاستراتيجي فالتفكير يعتمد على الحدس و الابداع في خلق افاق و توجهات جديدة و رؤية لمستقبل المؤسسات ، كما انه 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 (هيراكلوس) ان التفكير الاستراتيجي يأتي بالأفكار و التخطيط يدرس مدى الحاجة إليها و امكانية تطبيقها على ارض الواقع ، فكلهما ادوات تستخدم في عملية الادارة الاستراتيجية فلتخطيط مرحلة لاحقة تأتي بعد استكمال التفكير الاستراتيجي،(خليف ، ديراني، 2011:484) .

اذ ان 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) .

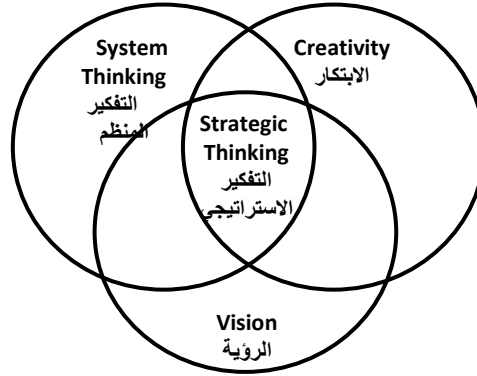
و هذا ما يؤدي الى الخلط بين المفهومين فبرغم من وجود علاقة وثيقة بين التفكير الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي ، غير ان التفكير يشير الى توفر القدرات و المهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام التخطيط الاستراتيجي بحيث يعمل على مده بالقدرة على فحص و تحليل عناصر البيئة المختلفة و اعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة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

#### مهارات مدراء المدارس ذو التفكير الاستراتيجي :

- 1- القدرة على تحليل البيئة الخارجية و اغتنام الفرص الموجودة في البيئة مع مراعاة المخاطر المحيطة بها .
- 2- مواجهة الموقف التنظيمي باختيار استراتيجية ملائمة لكل الظروف .
- 3- استثمار الفرص المتاحة و حسن استغلالها و تحديد الاحتياجات المستقبلية من المستلزمات المطلوبة للعمل
- 4- اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتميزة بشموليتها و استمرارها على المدى البعيد . (جرغون، 2019:24) .

#### ابعاد التفكير الاستراتيجي :

لقد طرح انغريد بون (Ingrid Bonn,2005) مقالة بعنوان ( Improving strategic thinking a multilevel approach ) (تحسين التفكير الاستراتيجي نهج متعدد المستويات ) و تضمنت فيها نموذجاً 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 من مزايا هذا النموذج هو قدرته في ايجاد حلول مختلفة لمشكلات معينة ، و فهم ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية و استيعاب 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 اساسية هي : (التفكير المنظم ، الابتكار ، الرؤية ) ، (Bonn,2005:340) و كما هو موضحاً في الشكل التالي :



شكل (1) يوضح ابعاد التفكير الاستراتيجي

المحور الثاني/ الدراسات السابقة : القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي :  
اولاً: القيادة الخادمة :

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 نموذج تقييم القيادة التنظيمية لاجاد العلاقة بين مستويات القيادة الخادمة و رضا قادة المدارس ، و تم القيام بعملية المسح لعينة من مديريين و المعلمين و المراقبين و هي محاولة لفهم ما سبب ترك المديرين 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) .

ثانيا : التفكير الاستراتيجي :

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

هدفت 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 -اعدادي) و قامت الباحثة ببناء مقياس لقياس التفكير الاستراتيجي في ضوء نموذج (Bonn,2005) بثلاث ابعاد (الرؤية- الابتكار- التفكير المنظم) ، وجاءت النتائج كما يلي : امتلاك مدراء المدارس تفكيراً استراتيجياً بدرجة اكبر من المتوسط بقليل، وكذلك لا توجد فروق دالة احصائية في التفكير الاستراتيجي للمدراء 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 الادارات المدرسية في مراحل التعليم كافة، (الزبيدي، 2016).

### الفصل الثالث

#### منهجية البحث وإجراءاته

##### أولاً : منهجية البحث: (Research Methodology) :

يتحدد منهج البحث على وفق مشكلته البحث و اهدافه التي يسعى لكشفها و يهدف البحث الحالي التعرف على القيادة الخادمة لدى مدراء المدارس ، فإن المنهج المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي ،الذي يعد أسلوب علمي يعتمد على دراسة الواقع كما هو و يصفه وصفاً دقيقاً و يعبر عنه تعبيراً كلفياً او كميأ بغية توضيحها و بناء استنتاجات و تعميمات تساهم في فهمها(عبيدات و آخرون ،2000:247).

##### ثانياً : مجتمع البحث: (Research Population) :

و يشمل مجتمع البحث الحالي مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة كربلاء ، و للعام الدراسي (2020-2021) و كلا الجنسين (ذكور – اناث) و لمدارس التعليم الثانوي (متوسطة – اعدادي – ثانوية) ، و البالغ عددهم (245) مدير و مديرة .

##### ثالثاً : عينة البحث : (Sample of Research) :

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 الاصيلي ،(المحمودي ،2019:160)، و بلغت عينة التطبيق النهائي (175) مدير و مديرة ، و الجدول (1) يوضح ذلك :-

##### جدول رقم (1)

يبين اعداد عينة التحليل الاحصائي و التطبيق النهائي موزعة تبعاً لنوع المدرسة و الجنس و الخبرة

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

##### رابعاً : اداتا البحث : (Research Instruments) :

يتطلب البحث الحالي توفر مقياس لقياس القيادة الخادمة ، و نظراً لعدم توفر اداة عراقية او عربية مناسبة لعينة البحث و اهدافه قامت الباحثة ببناء مقياس القيادة الخادمة و على وفق خطوات علمية محددة لبناء المقاييس النفسية و هي :

(1) تحديد المفهوم : حيث اعتمدت الباحثة مفهوم القيادة الخادمة (انموذج سبيرز (Spears,2010) و المعتمد في البحث الحالي ، و نموذج (Bonn,2005) للتفكير الاستراتيجي .

(2) قامت الباحثة بتحديد ابعاد و مجالات المتغيرين استناداً الى التعريف و انموذج كلا منهما و هي القيادة الخادمة (10) ابعاد هي :

- التعاطف/ اظهار التعاطف و المشاركة الوجدانية مع المدرسين و العاملين في المدرسة .
- المعالجة العاطفية / شفاء الذات المدرسين و العمل على اشعارهم بالارتياح و ارضا .
- الانصات / عملية التواصل و الاتصال الفعال و الاهتمام العميق بالتابعين .
- الافناع / قدرة المدير على التأثير على الاخرين بدلاً من استخدام السلطة .
- الوعي / هي ادراك المواقف و استيعابها و ادراك مهام عمله و متطلباته .

التصور / تذليل الصعوبات و تقديم الحلول للمشكلات .  
البصيرة / فهم دروس الماضي و توقع نتائج القرار في المستقبل .  
القيام بالخدمة / أي تقديم الخدمات من كل الافراد في المؤسسة و توفير متطلبات نجاحها .  
الالتزام بنمو الافراد / أي التزام المدير بتطوير النواحي المهنية و المعرفية للمدرسين .  
الالتزام ببناء المجتمع / بناء مجتمع متماسك داخل المدرسة و خارجها و ارساء قواعد الخدمة الاجتماعية لدى منتسبيها، و تصحيح المقياس (وافق بشدة - وافق - محايد - لا وافق - لا وافق بشدة) (1-2-3-4-5).  
اما مقياس التفكير الاستراتيجي فقد تبنت الباحثة مقياس الزبيدي (2016) وفق نموذج (Bonn,2005) و المتكون من ثلاث مجالات هي ( التفكير المنظم - الابتكار - الرؤية ) 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) .

### 3) اعدت الباحثة فقرات القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي على وفق الخطوات التالية :

A. الاعتماد 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 " (Spears,2010:29) للقيادة الخادمة ، اما التفكير الاستراتيجي فقد تبنت الباحثة مقياس (الزبيدي ،2016) المعتمد على نموذج (Bonn,2005) و الذي عرفه : " بأنه " طريقة لتوظيف القدرات العقلية للمفكر الإستراتيجي لحل المشكلات الاستراتيجية بطريقة منظمة من أجل تطوير حلول ابداعية للمشكلات و البحث عن مداخل جديدة تستند إلى رؤية متمعة مترابطة بالعمل بصورة مستمرة و متشابكة " (Bonn,2005:337) .

B. الاطلاع على الادبيات ذات العلاقة بموضوع البحث ، للحصول على الافكار التي استعانت بها الباحثة .  
C. صياغة فقرات المقياسين بصورة تلائم طبيعة عينة البحث الحالي ، كما حرصت على وقت و زمان اجراء التطبيق على عينة البحث (مدراء المدارس الثانوية) .

### 4) إعداد تعليمات الإجابة على فقرات المقياسين :

حرصت الباحثة على تكون تعليمات المقياس بسيطة و واضحة للمستجيبين ، و اكدت على ضرورة الدقة و الصراحة في الإجابة و سريتها ، و قد عمدت الباحثة على حجب الهدف من المقياس ، كي لا تتأثر عينة البحث عند الإجابة .

### 5) الخصائص السايكومترية للمقياسين :

1) 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 (الجزاوي ،2008:94) ، و ذكر ايبيل (Ebel ,1972) ان انسب و افضل وسيلة للتأكد من صلاحية فقرات المقياس هي قيام عدد من المحكمين المتخصصين بتقرير صلاحيتها لقياس الصفة التي وضع من اجلها المقياس (Ebel,1972:555) .

2) صدق البناء : (Construct Validity) : بما ان مقياس القيادة الخادمة يتكون من عدد من المجالات فقد قامت الباحثة بحساب العلاقة الارتباطية بين الفقرة و المجال و بين الفقرة و الدرجة الكلية و بين المجال و الدرجة و حساب درجة كل فقرة مع درجة المجال الذي تنتمي اليه و قد استبعد منه الفقرة (7) المنتمية الى البعد الثاني (المعالجة العاطفية) و جميع فقرات المقياس المتبقية صالحة للقياس ، اما مقياس التفكير الاستراتيجي المكون من ثلاث مجالات فقد استبعد منه الفقرة (1,2,3) المنتميات الى المجال الاول (التفكير المنظم) و الفقرة (14) المنتمية الى المجال الثاني (الابتكار) و جميع فقرات المقياس المتبقية صالحة ، و ذلك عند اختبار معامل الارتباط التائي للدلالة المعنوية .

3) الثبات : (Reliability) : اذ يعني بالثبات المقياس هو مدى اتساق او دقة و استقرار نتائج المقياس (النجار،2010:297) ، و لحساب ثبات المقياسين قامت الباحثة بحسابهما بطريقتين هما : بطريقة إعادة الاختبار (التطبيق) (Test-retest) لبيان الاستقرار عبر الزمن (Stability)، و ثانيهما بطريقة الفاكرونباخ (Alfa-Cronbach) لبيان درجة الاتساق الداخلي (Internal consistency) (الزوبعي وآخرون،1981:30)، و

بعد استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب درجات التطبيقات و بفصل زمني (14) يوماً ، اظهرت معامل ثبات جيداً، في كلا المغترين ، اذ تعد نسب ثبات مقبولة و جيدة للمقياسين و كما يوضح الجدول التالي .

#### جدول رقم (2)

يوضح عينات الثبات و قيمتها في كلا المتغيرين (القيادة الخادمة – التفكير الاستراتيجي)

متغير التفكير الاستراتيجي			متغير القيادة الخادمة		
الف- كرونباخ	اعادة الاختبار	نوع الثبات	الف- كرونباخ	اعادة الاختبار	نوع الثبات
(0.893)	(0.85)	قيمته	(0.914)	(0.88)	قيمته
175	30	حجم العينة	175	30	حجم العينة

### الفصل الرابع

#### عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها

مما يأتي نتائج البحث التي توصل اليها في ضوء الاهداف الموضوعية ، و هي كما يأتي :

#### الاهداف : ( goals )

الهدف الاول / التعرف على القيادة الخادمة لدى مدراء المدارس الثانوية .

بعد تطبيق مقياس القيادة الخادمة على عينة البحث البالغة (175) مدير و مديرة ، استخرجت الباحثة متوسطات درجات العينة البالغة (132.314) و بانحراف معياري (11.1 35) اما المتوسط الفرضي فقد بلغ (93)، وبمقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط النظري البالغ (93) 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) و هي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لذا يعتبر الفرق دال احصائياً، لذا يعتبر مدراء يمتلكون قيادة خادمة الجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول رقم (3) يوضح

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمتغير القيادة الخادمة لمدراء المدارس

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

و هذا يعني 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 يرجع نسبة ارتفاع في القيادة الخادمة نابغاً من قناعتهم بأن خدمة العاملين و منتسبي المدرسة مسؤولية انسانية و الحرص المستمر على تشجيع العاملين 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 يمكن ارجع نسب ارتفاع امتلاك مدراء المدارس لنمط القيادة الخادمة نتيجة التحول و الاتجاه نحو الانماط القيادة الحديثة في مجال القيادة و كنتيجة لتحسين النمط القيادي في المؤسسات التربوية اضافة الى ملائمتها للقيادة المدرسية .

الهدف الثاني / التعرف على التفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الثانوية .  
و لتحقيق هذا الهدف، استخرجت الباحثة المتوسط الحسابي (134.051) درجة و بانحراف معياري (12.406)، اما المتوسط الفرضي فقد بلغ (93)، وبمقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الفرضي 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 (4) يوضح

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

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 عاملاً مساعداً و داعماً للتفكير الاستراتيجي للمؤسسة ، مما يجعل قدرتها على التكيف و المساواة و التحديث بسرعة ، ( خليف ، 2010 : 44) ، 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، او ربما جاءت نتائج الدراسة الحالية نتيجة الى الاجراءات التي اتبعتها الباحثة في قياس المتغير وفق اسلوب التقييم الذاتي مما اوجد احتمالية ممارسة المرغوبة الاجتماعية للفقرات و ان العينة لم تستجب لفقرات المقياس بدرجة مقبولة من الموضوعية بالرغم من كل الاجراءات التي اتخذتها الباحثة .

الهدف الثالث / التعرف على نوع العلاقة بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مدرء 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) و عند استخدام الاختبار التائي لدلالة الارتباط بلغت القيمة التائية المحسوبة (9.267) وهي أكبر 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 مدرء المدارس و بدرجة متوسطة ، و الجدول الاتي يوضح ذلك :

جدول (5)

يبين معامل الارتباط بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في كربلاء

العينة	درجة الحرية	معامل الارتباط	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	الدلالة
175	173	0.576	9.267	1.96	دالة

و قد اظهرت النتائج 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 السابق يبين ذلك ، و عليه 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 و التركيب 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، و الذي يمد القيادة بقوة من خلال توافر الرؤية الواضحة ، يكون تفكيره عميقاً و تخطيطه 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 خطة تسير وفقها المدرسة هادفاً الى تحقيق رسالتها و تطورها في المجتمع.

الهدف الرابع / الفروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي (مدير- مديرة) ، سنوات الخبرة (اقل من 10- اكثر من 10) ، نوع المدرسة (متوسط - اعدادي- ثانوي) .

لغرض التحقق من الفروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس تبعاً لمتغيرات الموضحة في الهدف ، و لأجل ذلك استعمل الاختبار الزائي لكشف دلالة الفروق في العلاقة بين معاملات الارتباط، و الجدول (6) التالي يوضحها بالتفصيل ، و عليه اظهرت ان جميع معامل الارتباط ( للجنس و سنوات الخبرة و نوع المدرسة ) ذات دلالة احصائياً عند مقارنة القيمة الزائية المحسوبة لكل متغير بالقيمة الزائية الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى الدلالة (0.05) ، و الجدول الاتي يوضح ذلك.

جدول (6) يبين مؤشرات الاختبار الزائي(Zr)

لتتعرف على دلالة الفرق في العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس تبعاً لمتغيرات (الجنس- سنوات الخبرة - نوع المدرسة )

الجنس	العينة	حجم العينة	معامل الارتباط	قيمة Zr	القيمة الزائية المحسوبة	الدلالة
الذكور	99	0.533	0.597	8.920	دالة*	
	76	0.636	0.750			
الإناث	11	0.353	0.371	2.905	دالة*	
	164	0.588	0.678			
نوع المدرسة	المتوسطة	78	0.607	8.978	دالة*	
	الاعدادية	54	0.365			
	الثانوية	43	0.788			
القيمة الزائية الحرجة عند درجة حرية (173) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.96)						

وقد اظهرت نتائج دالة احصائية في العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات ( النوع الاجتماعي – الخبرة – نوع المدرسة ) و الجدول (6) يبين ذلك ، 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 ينام بها و قدرتها الشمولية في حل عدة مشكلات في وقت واحد .

اما (سنوات الخبرة) فقد بينت النتائج انها ذات دلالة احصائية لصالح الافراد ذوي خبرة من (10 فأكثر) و يبدو هذا السبب منطقياً اذ كلما تراكمت الخبرة لدى المدير اصبحت قدرة على التعامل مع الموافق ومشكلات بشكل اكثر احترافية و اكثر مسؤولية و هذا القول ينطبق على ممارسة القيادة الخادمة باعتبارها نمط اخلاقياً ادارياً فعالاً لتيسر العمل اضافة ان امتلاك المدير لقدرات و عناصر التفكير الاستراتيجي و نتيجة الخبرة اذ تعد الخبرة الشخصية و الخبرة الخارجية احدى اهم المكونات الداعمة لممارسة المدير للتفكير الاستراتيجي ، اما (نوع المدرسة) فقد جاءت النتائج وجود دلالة احصائية و لصالح الثانوية و ترجع 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 مدراء المدارس الثانوية الى خطط واضحة و اطلاع واسع بالنماط 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، 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 مدراء المدارس يمتلكون قيادة الخادمة في ممارساتهم الادارية و القيادية في المدرسة و بدرجات مرتفعة سواء كانوا ذكوراً ام اناثاً ، اذ تبين انه اسلوب اخلاقي اكثر مما هو اسلوب اداري .
- 2) ان مدراء المدارس الثانوية بصورة عامة يمتلكون تفكيراً استراتيجياً سواء كانوا ذكوراً ام اناث و بدرجة متوسطة نتيجة التطور التكنولوجي في مجال ادارة المؤسسات التربوية .
- 3) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى المدراء .
- 4) تتأثر العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة و التفكير الاستراتيجي لدى عينة البحث بكل من (الجنس/ لصالح الاناث) و(سنوات الخبرة/ لصالح 10 سنوات فأكثر) و(نوع المدرسة /لصالح المدارس الثانوية).

#### التوصيات : (Recommendations) :

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

- 1-توصي الباحثة بعقد الورش و ندوات تدريبية لزيادة الوعي بمكونات التفكير الاستراتيجي لإدارات المدارس كافة .
- 2- العمل على ارساء قواعد خدمة المجتمع لدى افراد المجتمع من خلال غرس مفاهيم القيادة الخادمة لدى النشئ من الطلبة و المدرسين و يكون ذلك عن طريق الاجتماعات مجالس الالباء و المدرسين .



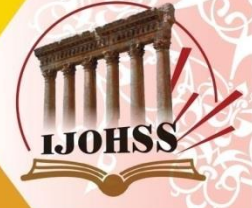
### المقترحات: (Suggestions) :

استكمالاً للبحث الحالي تقترح الباحثة إجراء بعض الدراسات والأبحاث المستقبلية مثل:

- 1) بناء نماذج تطويرية لمفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظر سيكولوجية أكثر عمقاً .
- 2) إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على عينات مختلفة كرؤساء الأقسام و العمداء في الجامعات .

### المصادر

1. الجهني ، سارة بنت رجاء الله (2019) : تصور مقترح لتحسين ادارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة ، مجلة البحث العلمي ، الجزء (14) ، العدد (20).
2. 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 .
3. خليف ، لينا (2008) : نموذج اداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن ، الجامعة الاردنية – عمان .
4. خليف ، لينا شحادة (2010) : تطوير التفكير الاستراتيجي ، الطبعة الاولى ، دار النفائس للنشر و التوزيع – الاردن .
5. 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 480-503.
6. بونس ، طارق شريف (2006): الفكر الاستراتيجي للقادة ، القاهرة ، المنظمة العربية ، الادارية للتنمية .
7. الخبرات المهنية للإدارة (2007): تنمية التفكير الاستراتيجي للقادة ، شارع عامر للقاهرة ، رقم الايداع 2064 ، الطبعة الاولى .
8. ماكسويل ، جون سي (2012): كيف يفكر الناجحون ، القاهرة ، كلمات عربية للترجمة و النشر .
9. 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 .
10. ابو شريخ ، اسمهان توفيق احمد (2019): نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) و علاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان- الاردن .
11. 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 .
12. 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 .
13. 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 .
14. السلطان، خالد (2006): التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة ، السعودية .
15. الزبيدي ، جنان فاضل فيراوي (2016) : التفكير الاستراتيجي و علاقته بالصلابة النفسية و الدافعية العقلية لدى مدراء المدارس في مركز محافظة واسط ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية- ابن رشد / للعلوم الانسانية ، جامعة بغداد – العراق .
16. الهاشم ، ليلي (2010) : الإدارة الاستراتيجية في الاجهزة الحكومية. القاهرة- مصر .



17. 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) .
18. سوادي ، المستشار فليح ( 2010) : عهد الامام علي بن ابي طالب (ع) ، ط1 ، دار العتبة العلوية المقدسة للنشر ، قسم الشؤون الفكرية ، النجف - العراق .
19. المشاقبة ، فيحاء محمد الدخيل (2015) : درجة ممارسة القيادات الادارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة آل البيت .
20. 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 .
21. العزاوي ، رحيم يونس كرو (2008): القياس و التقويم في العملية التدريسية ، الطبعة الاولى ، دار دجلة، عمان شارع الملك حسين ، الاردن .
22. دانوك، احمد عبد الله (2015) : تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية / دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية (SCOP) ،مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد (6) ، العدد(1) .
23. 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 .
24. 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 .
25. جرجون ، 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 .
26. عبيدات و اخرون ، ذوقان ، عدس عبد الرحمن ، كايد (2000) : البحث العلمي مفهوم ادواته اساليبه ، دار اسامة ، الرياض – السعودية .
27. المحمودي ، محمد سرحان علي (2019) : مناهج البحث العلمي ، الطبعة الثالثة ، دار الكتاب ، صنعاء – اليمن .
28. النجار ،نبيل جمعة صالح (2010) : القياس و التقويم منظور تطبيقي مع تطبيقات برمجية Spss ، دار الحامد ، عمان .
29. الحريري، رافده، (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. Ebel,p,(1972):Essential of educational measurements ,New york prentice Hall.
31. Bovee ,J .A. (2012) : School leadership retention : A study of servant leadership and school leader satisfaction , DAI –A, 73 //1 E .Retrierved from , https:// search.proquest.com .
32. 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.
33. Mintzberg ,M.(1994): The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, January – February
34. 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 Organizational leadership ,college of Education Department University of Laverne ,Californid.

35. Black,,Glenda Lee (2007): A Correlational , Analysis of Servant Leadership and School Climat ,University of Phoenix.

36. Kolb , Robert W.(2008) : Encyclopedia of Busineiss . Ethics and society ,Vol (5) ,SAGE Publications Inc ,California , U.S.A.

37. Marques ,Joan & Dhiman ,Satinder ,(2017) : Leadership Today : Practices for Personal and Professional Performance, Springer In ternational ,Publishing ,Swizerland.

38. Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. Leadership & Organization Development Journal.

39. 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.