

آلية التفكير في صنع القرار للقيادة الخادمة داخل مؤسسة عمومية دراسة ميدانية بمقر بلدية

برانيس

The mechanism of thinking in decision-making for servant leadership within a public institution**A field study at the headquarters of the municipality of Baranis**نزيهة بن الشارف^{1*}، مختار فرزولي²¹ مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر (الجزائر)،

naziha.bencharef@univ-biskra.dz

² مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر (الجزائر)،

farzouli.mokhtar@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2023/12/15

تاريخ القبول: 2023/09/11

تاريخ الاستلام: 2022/09/17

ملخص: تهدف الدراسة لتوضيح آليات التفكير عند هاريسون وبرامسون في صنع القرار للقيادة الخادمة في المؤسسة العمومية" مقر بلدية برانيس نموذجاً"، إذ استعان الباحثان بالمنهج الوصفي ملائمته، وكذا بأدواته المتمثلة في الملاحظة واستمارة الاستبيان على عينة قصديه قدرت ب30 موظف إداري، وتحليل النتائج حسب مقياس "سبيرمان" بواسطة برنامج الإحصاء (Spss) وتوصلت لأهم نتيجة مفادها أن هذه الآليات (التركيبية، المثالي، العملي، التحليل، الواقعي) مرتكز رئيسي لتطوير الفكر الإداري لدى القائد الخادم في صنع القرار داخل مؤسسة عمومية.

كلمات مفتاحية: آلية التفكير، القائد الخادم، صنع القرار، مؤسسة عمومية.

Abstract: The study aims to clarify the thinking mechanisms of Harrison and Bramson in decision-making for the servant leadership in the public institution" branes municipal headquarters as a model", as the researchers used the descriptive methodology for its suitability, as well as its tools of observation and questionnaire form on an intentional sample estimated at 30 administrative employees, and analyzed the results according to the Spearman scale by the statistics program(Spss) and reached the most important conclusion that these mechanisms (synthetic, ideal, practical, analytical, realistic) are a key basis for the development of the servant leader's managerial thought in decision-making within an institution generality.

Keywords: Thinking mechanism, servant leader, decision-making, public institution

مقدمة:

تعد القيادة محورا هاما تُركز عليه جُل النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء؛ إذ وفي ظل تزايد عدد هذه الأخيرة وتَشعب أعمالها وتنوعها وتعقدتها استدعى ذلك مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير بصورة مُتواترة، ويمكن القول بأن هذه المهمة لا تُصل إلى الغاية المرجوة إلا في ظل قيادة واعية تسعى من خلال عملها للوصول للأهداف المسطرة قصد تحقيق مُرادها.

ومن هذا المنحى سنتطرق لنوع من القيادة ذات التأثير المباشر أو غير المباشر على سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة العمومية ممثلة في القيادة الخادمة التي يمكن وصفها بأنها عملية إلهامية للأفراد ليقدموا أفضل ما يمكنهم من جهد لتحقيق النتائج المرجوة؛ إذ يمكن شرحها بأنها تركز على العملية التوجيهية للأفراد للتحرك في الطريق السليم من خلال الحصول على التزامهم وذلك من خلال تحفيزهم للوصول لأهدافهم. وقد تطرق كل من وارين بنيس وبيرت نانوس إلى ذلك في قولهم إن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.

أما من جهة أخرى بالنسبة إلى آليات التفكير فإننا سنستعرض بعض الآليات وفق نظرية هاريسون وبرامسون والتي تتمثل في خمسة أنواع من الأساليب المفضلة لدى الأفراد وفق هذه النظرية، حيث يمكن عرضها وفق الترتيب التالي: آلية التفكير التركيبي، آلية التفكير المثالي، آلية التفكير العملي، آلية التفكير التحليلي، آلية التفكير الواقعي. كما أن صنع القرار يعد من العمليات الهامة التي يجب أن يمتلك القائد آلياتها لتساعده في عمله؛ وسنوضح هنا مفهوم القرار وخطوات صناعته، أهميته والمهارات التي يجب أن تتوفر في صناعه والمعوقات التي تواجه صناعه. ومن خلال البحث في هذا المجال لاحظ الباحث بأن جُل الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت آليات التفكير ركزت على أسلوب التفكير وفق نظرية الحكومة الذاتية العقلية المنسوبة لستيرنبرج Sternberg، والنظرية المسماة الذات المعرفية الخيرية ل ابستين Epstien والتي دعمها كل من ماجدة شلي وزهانج وآخرون، ورشا الطواشليمي ورضا عبد الحكيم وغيرهم في ظل عدم الاهتمام بنظرية هاريسون وبرامسون Harrison & Bramson وعليه ومن خلال كل ما سبق سنحاول معالجة إشكالية آليات التفكير للقيادة الخادمة في صنع القرار وذلك من خلال الإجابة بتبني نظرية هاريسون وبرامسون لأساليب (آليات) التفكير عن طريق طرح التساؤل التالي: ما هي آلية التفكير في صنع القرار للقيادة الخادمة داخل مؤسسة عمومية؟

ولالإجابة عن هذا التساؤل وجب الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- أ. ما هو تعريف القيادة الخادمة والمتغيرات الرئيسية لفعاليتها، مراحل تطورها، خصائصها؟
 - ب. ما هي أساليب التفكير الأربعة والمتمثلة في التركيبي، المثالي، العملي، التحليلي، الواقعي؟
 - ت. كيف يمكنك تعريف القرار، خطوات صنع القرار، وأهميته؟
 - ث. هل بالإمكان الإحاطة ببعض مهارات صناعة القرار والمعوقات التي تواجه صانعه؟
- الفرضيات:** وتتجلى في النقاط الآتي ذكرها كالاتي:

- هناك علاقة بين آلية التفكير التركيبي وصنع القرار للقيادة الخادمة داخل مؤسسة عمومية.
- توجد علاقة بين آلية التفكير المثالي وصنع القرار للقيادة الخادمة داخل مؤسسة عمومية.
- هناك علاقة ارتباط بين صنع القرار للقيادة الخادمة داخل مؤسسة عمومية وآلية التفكير العملي.
- توجد علاقة ارتباط بين صنع القرار للقيادة الخادمة داخل مؤسسة عمومية وآلية التفكير التحليلي.
- هناك علاقة بين آلية التفكير الواقعي في صنع القرار للقيادة الخادمة داخل مؤسسة عمومية.

أهداف البحث:

- التعرف بالقيادة الخادمة، المتغيرات الرئيسية لقيادة خادمة فعالة، مراحل تطورها وخصائصها.
- التعرف على أساليب التفكير الأربعة والمتمثلة في التركيبي، المثالي، العملي، التحليلي، الواقعي.
- التعرف على القرار خطوات صنع القرار وأهميته.
- الإحاطة بمهارات صناعة القرار والمعوقات التي تواجه صانعه.

منهجية البحث:

منهج الدراسة: استخدم الباحث منهج دراسة الحالة لتحليل البيانات الدراسة الميدانية واستخلاص النتائج والاستنتاجات؛ حيث يعرفه صلاح الدين شروخ في كتابه منهجية البحث العلمي للجامعيين بأنه "جزء من المنهج الوصفي عندما تدرس به العلاقات المتبادلة، والبعض يراه بأنه منهج متميز يهدف للتعرف على وضعية واحدة معينة وبطريقة تفصيلية. (شروخ، 2003، صفحة 152)

مجتمع البحث وعينة الدراسة: اخترنا عينة قصدية من مجتمع البحث تمثلت في العمال الإداريين داخل هذه المؤسسة العمومية، لأن العينة القصدية هي العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في هؤلاء الأفراد دون غيرهم إذ تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة حيث قدر عددهم ب 30 عامل، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر

البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع البحث الأصلي ، وتُختار مفردات العينة على أساس تقدير وحكم الباحث، لأن الحالات التي يختارها قد تفي بغرض البحث.

أدوات الدراسة:

استعان الباحث بالملاحظة وكذا استمارة استبيان التي تم تحكيمها من طرف خمسة متخصصين في هذا المجال لقياس الصدق الظاهري، أما بالنسبة لثبات الاستمارة فقد استخدم الباحث الأسلوب الإحصائي برنامج (spss نسخة 22) ألفا كوناخ وكان الصدق مرتفعاً إذ قدر ب 0.91 وهي نسبة يعتمد عليها في تبني الاستبيان قصد توزيعه على عينة الدراسة التي قدرت ب 30 موظف إداري.

حدود البحث: يلتزم البحث بالحدود التالية:

أ. الحدود الموضوعية: "آلية التفكير في صنع القرار للقيادة الخادمة في مؤسسة عمومية".

ب. الحدود الزمنية: 2022 هو زمن إجراء البحث.

ت. الحدود المكانية: الموظف الإداري بمقر بلدية برانيس.

الإطار النظري للبحث:

يحاول الباحث في سعيه تبني إطار نظري للبحث من أجل الوقوف على جهود الباحثين الذين تطرقوا للظواهر التي تناولت مشكلة البحث؛ ووضعوا أفكار ورؤى وتعريفات ونتائج واستنتاجات؛ تُظهر وجهات نظرهم وحوصلة أفكارهم واجتهاداتهم عن تأثير آليات التفكير في صنع القرار في المؤسسات على المجتمع ومستقبله ليضع حصيلة تلك الاجتهادات في مقارنة موضوعية مع ما سيقوم به الباحث من جهد نظري وتطبيقي؛ بهدف الوصول لنتائج ودلائل قد تسلط الضوء على المشكلة محل البحث وتساهم في الوصول لحلول ومعالجات مما قد يساهم في تحسين خدمة المجتمع بصفة خاصة.

وسأتناول الإطار النظري من خلال المحاور التالية:

مدخل إلى القيادة الخادمة وأهميتها:

القيادة الخادمة: من المنظور الفكري تنوعت تعريفات القيادة الخادمة لدى الباحثين نظراً لتنوع الدراسات التي أملت بهذا المفهوم؛ إذ أن الدارسين و الباحثين في هذا المجال حاولوا الاجتهاد لصياغة تعريفات نذكر منها:

هناك من يعرفها " بأنها فلسفة علمية ينتهجها القائد لدعم الآخرين والعمل على خدمتهم".

(Hill, 2008) كما تعرف بأنها "القيادة التي يخدم فيها القادة وبتكيز كبير على مرؤوسيهم، فيكونوا الهَمَّ

الأول وتكون المنظمة وقضاياها الهَمَّ الثاني". (وخصاونة، 2006، صفحة 142)

عرفت بأنها "نمط يرفع من مكانة الفرد؛ ويظهر ما يمكن من النزعة الإبداعية الفطرية للقائد. أما من وجهة نظر أخرى فهي عملية إلهام الأشخاص وتوجيههم التوجه السليم ليعطوا أفضل ما لديهم للوصول للنائج المرجوة عن طريق التحفيز" (أرمسترونج، 2001، صفحة 195). كما أنها "آلية تعمل على تحقيق أهداف محددة بوصفها تحقق المصلحة العامة المشتركة من خلال شخصية أخلاقية قومية، توحى بالثقة وتعمل بحماس على التأثير في الآخرين" (هانتر، جيمس، 2006، صفحة 109)

يمكننا القول بأنها طريقة قيادية تعتمد على العمل الجماعي والإحساس بالانتماء للمجتمع؛ فضلا عن المشاركة في صنع القرار والحرص على الاهتمام بنمو الأشخاص ورعايتهم، كما يمكن القول أنها مجموعة من النشاطات التي تثري حياة الأفراد بفلسفتها؛ وتؤدي إلى غرس العدالة بين الأفراد والاعتناء بهم فبذلك هي تعمل على بناء مؤسسات أفضل. كما يرى أبو فراس أن القائد يتبنى فلسفة إدارية لأجل تحقيق أهداف المؤسسة المبنية على القيام بخدمة الموالين له مع الإقناع والتشجيع على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن مجموعة العمل.

وقد وضع "لوب" ستة متغيرات رئيسية لقيادة خادمة فعالة لمؤسسة ما تمثلت فيما يلي: (نعيمة، 2017، صفحة 18)

أ. تقييم الآخرين: بالتصديق والاستماع إلى الآخرين وخدمتهم.

ب. تنمية الأشخاص: بتقديم المعلومات وتشجيعهم على التطوير وتوكيد الذات.

ت. بناء المجتمع: بتكوين علاقات شخصية قوية مبنية على التعاون.

ث. إظهار الثقة: باستعداد للتعلم من الآخرين كونه منفتحا ومسئولا.

ج. تقديم القيادة: بتحديد الأهداف، واستشراف المستقبل والمبدأ.

ح. مشاركة القيادة: بتسهيل السلطة وتقاسمها.

ومما سبق يمكننا أن نعرف القيادة الخادمة بأنها فلسفة إدارية تنضوي تحتها العديد من المفاهيم كالعامل الجماعي من خلال المشاركة والتعاون؛ وذلك من خلال إظهار الثقة و المبادرة لتحقيق الأهداف المرجوة لبناء المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة مما يضمن المصلحة العامة المشتركة.

مراحل تطور القيادة الخادمة: (النايف، 2020، الصفحات 476-477)

مرت القيادة الخادمة بالعديد من المراحل خلال تطوير مفهومها إذ قسمها الحُضْر وَجَدَّة (2006)

إلى المراحل الستة المتمثلة فيما يلي:

المرحلة الأولى: الإدارة بالقيم: تعتبر القيم والمعتقدات من المدخل المناسبة للتأثير في الموالين، فالنفس بفطرتها قابلة لإعطاء العون تحت مظلة القيادة بوصفها تحقق القيم التي يؤمن بها الأشخاص؛ وتعتبر الشريعة الإسلامية نظاماً ربانيا ودليلاً شاملاً لجوانب الحياة الإدارية و السياسية والاجتماعية والاقتصادية؛ فضلاً عما تتصف به من القيم التي تكسبه ذاتيته الفريدة، وهذا ما يميزها عن الشرائع و الديانات الأخرى والإدارة بالقيم جزء من الدين الحنيف ونظامه القويم.

المرحلة الثانية: القيادة بإدارة التحفيز: توجه فكر القائد الخادم في هذه المرحلة إلى الموازنة بين القيادة الخادمة و الإدارة بالتحفيز في ظل تصاعد السيطرة من طرف الجانب المادي، والضعف المعياري للقيم في بعض المجتمعات مما جعل من القيادة ترفع نسبة التحفيز لدى الموالين، والهدف الأساسي من ذلك هو تحقيق أهداف المنظمة وتميزهم الذاتي و المؤسسي.

المرحلة الثالثة: تلمس حاجات المحيطين وحل مشكلاتهم: يعد التعرف على حاجات الموالين وإشباعها والتعرف على مشاكلهم ومساعدتهم في التخلص منها والحّدّ منها يعتبر من الخطوات الأولى للقائد الخادم.

المرحلة الرابعة: الخدمة: الخدمة مفهوم مجرد له أهميته التي تُعبر عن ضرورة الاهتمام بترسيخ الجانب التطبيقي؛ والابتعاد كل البعد بأن تكون القيادة مجرد شعارات تطلق من حين لآخر يتنظّل تحت تلك الشعارات قادة لا يعرفون لخدمة الموالين طريقاً. فقد ذكر بيتر دراكر (BETER DRUCKER) " لا قيمة لقائد لا يخدم تابعيه ومرؤوسيه".

المرحلة الخامسة: محددات إعداد القائد وصفاته: بعد أن تجلّى مفهوم القائد الخادم ظهر بأن بعض القادة تنقصهم مهارات القائد الخادم التي تساعد على التكيف ليصبح قائداً من هذا النوع عبر مجموعة من الإعدادات و التدريب والتأهيل، ويتقدم ذلك كله الرغبة الأكيدة؛ ليكون باستطاعته الخدمة والبذل والعطاء والإيمان بالقيم الأخلاقية والتمتع بالروح المرحة والابتسام التي يملؤها الأمل وقبول الفكر الإبداعي.

المرحلة السادسة: استمرارية التطبيق للقيادة الخادمة: وهي آخر مرحلة من مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة؛ بالأخص بعد تبلور الفكر من مرحلة الإدارة بالقيم، التحفيز، وتلمس حاجات الموالين والمباشرة في خدمتهم، وبعد العمل على سد جوانب النقص لدى بعض القادة من خلال الإعداد و التدريب؛ فيأتي في هذه المرحلة تقويم عملية الخدمة وتوجيهها والمحافظة على استمراريتها نحو الأفضل وباتجاه التميز وعدم التكاثر أو التراجع عنها.

خصائص القيادة الخادمة: أشار عبد الرحمان (2014) إلى خصائص القيادة الخادمة على أنها تتمثل فيما يلي: (العبرية، 2017، الصفحات 31-32)

أ. الخصائص الشخصية: يقصد بها هنا الخصائص التي تتعامل مع القائد وتبنى عليها نظرية القيادة الخادمة كونها أساسا لها؛ إذ تهتم بموقف القائد والمشاعر و العواطف التي يحملها والقيم التي ينطلق منها ومواقفه مثل: التواضع، الخدمة، الاستقامة.

ب. الخصائص الموجهة نحو المواليين: ويعتبرها الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته ومن ضمنهم المواليين؛ إذ هذه الخصائص توضح الكيفية التي يتعامل بها القائد مع المواليين له مثل: الاهتمام بالمواليين.

ث. الخصائص الموجهة نحو المهمات: ويقصد بها الخصائص التي تكون ضمن المؤسسة وتهتم بالفعاليات القيادية؛ وترتكز على مهمات القائد الخادم والمهارات والمعارف التي يمتلكها، والتي بطبيعة الحال تضمن له النجاح كالرؤية والرسالة ووضع الأهداف والقيادة.

ج. الخصائص الموجهة نحو العمليات: ويقصد بها خصائص القائد التي تؤثر في كيفية تنفيذ العمليات في المؤسسة بكفاءة وفعالية، وترتكز على مقدرة القائد على تطوير نظام كيني ومرن مثل النمذجة وبناء الفريق والمشاركة في صنع القرار.

وذكر زوهار (ZOHAR 2002) خصائص مهمة يجب أن يتحلى بها الشخص ليتأهل إلى مرتبة القائد الخادم وهي:

- 1- الإحساس العميق بتشابك الحياة وتواصلها في كافة الجوانب .2- المشاركة الفعالة .3-
- الإحساس بالمسؤولية .4- الاقتناع بحتمية تحقيق النجاح .5- القناعة بأن النشاط و المحاولات والتحارب في العمل ما هي إلا جزء من النسيج الأكبر في محيط الكون و الأكثر ثراء له .6-
- المعرفة العميقة بمن سيقوم على خدمتهم.

أساليب التفكير:

يعد التفكير من أهم العمليات التي تساعد الشخص على التوافق و التكيف في حياته اليومية؛ إذ أنه يعكس المكونات المختلفة التي تؤلف بنية الشخصية، وتظهر في أسلوب حياة معين يميز الشخص وأسلوبه في التفكير كثيرا ما يتحدد بأسلوبه في الحياة. (السيد، 2003، صفحة 47) وفي ظل الاهتمام المتزايد بظاهرة التفكير ظهرت العديد من النظريات التي تركز على أساليب التفكير الفضلى لدى الأشخاص في مواجهة مشكلاتهم في الحياة، وقد وضحت هذه النظريات أن أساليب التفكير تفسر طرق

الأشخاص في التفكير بغض النظر عن إمكانياتهم؛ إذ يمكن استعراض أهم هذه النظريات كونها المرتكز الرئيسي لهذا البحث على النحو التالي :

نظرية هاريسون وبرامسون **Harrison & Bramson**: ظهرت هذه النظرية 1983 وهي توضح أساليب التفكير الفضلى لدى الأشخاص من حيث طبيعتها وتأثيرها على سلوكه؛ ويتجلى ذلك بإيضاح ما إذا كانت هذه الارتباطات والأنماط ثابتة أو قابلة للتغيير، عبرت عن ذلك بخمسة أساليب للتفكير يمكن تقديمها على المنوال التالي:

أ. أسلوب التفكير التركيبي **Synthesist thinking style**: "يقدم الشخص في هذا الأسلوب إلى دمج وتركيب الأشياء المختلفة خاصة الأفكار؛ ويحاول البحث عن سبل يضع الأشياء فيها لتنتج تركيبة جديدة ومبتكرة". (الطواشليمي، 2008، صفحة 26)

والعملية العقلية المفضلة لدى الشخص التركيبي هي التأملية التي تُنتج الحل الأمثل؛ بواسطة الاهتمام بالمتناقضات والربط بينها والتوصل إلى أفكار جديدة تحل المشكلة. كما يتسم بالنظرة المتكاملة للأشياء و البحث في الأشياء الغامضة و الإستراتيجية الرئيسية للشخص التركيبي هي الجدلية ومدخله إلى المعرفة هو المدخل الجدلي الذي يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية متمثلة في: الفرضية العلمية، ونقيض الفرضية العلمية، والتركيب الذي نتيجة الجمع والتكامل بينهما. والإستراتيجيات الخاصة بالفرد التركيبي في القابلية للمجادلة. (السيد، 2003، الصفحات 107-108). من خلال طرح خصائص هذا الأسلوب التفكيرى يستشف لنا أنه نتاج تأثر النظرية بالفلسفة الجدلية التي تنسب إلى هيجال **hegal**؛ حيث تركز على أن تطور المجتمعات يكون نتيجة لسلسلة التناقضات، وتعد هذه الفلسفة هي أساس الفلسفة الماركسية التي تظهر بأن تفويض المجتمع الرأس مالي يعتمد على نقيضه الاشتراكي في هذا الوقت.

ب. أسلوب التفكير المثالي **idealist thinking**: يصف الفرد الذي يميل إلى التوجه المستقبلي في تفكيره؛ فهو يُكون وجهات نظر واسعة اتجاه الأشياء كما أنه يسمع الآخرين ويتفق معهم ويشجعهم من خلال تغذية مرتدة لفظية وغير لفظية لكي يصبحوا متعاونين معه، يكره الجدل المفتوح ويميل للتعبير عن مشاعره وقيمه وأفكاره. (عمار، 1998، صفحة 24)

تُعد العملية العقلية للشخص المثالي في التفكير هي التفتح والتقبل؛ فهو يُرحب بتعدد وجهات النظر والبدائل عند مواجهة مشكلات تتطلب حلاً أو اتخاذ قرار يسعى من خلاله لإرضاء الجميع، والإستراتيجية الرئيسية للشخص المثالي تتمثل في؛ التفكير الذي يعتمد على الفهم الجيد؛ ويفترض بأن الأشخاص يمكنهم العيش معا في وفاق وذلك إذا اتفقوا على الأهداف بصفة عامة، وتظهر إستراتيجية

هذا الشخص في التركيز على جميع الأطراف دون استثناء، ووضع الأهداف والمعايير و الإنصات المتفتح والبحث عن وسائل تساعد على التوافق. يمكننا القول هنا بأن هذا الأسلوب التفكيرى المثالى يماثله الفلسفة المثالية التى من روادها الفيلسوف Kant التى تعبر على أن الحقيقة موجودة فى فضاء يتعدى فضاء الظاهر وتظهر فى العقل أو العوئى.

ت. أسلوب التفكير العملى **style Pragmatist thinking** : الشخص ذو الأسلوب العلمى فى التفكير يميل إلى التجربة واستعمال خبرته الشخصية فى التحقق من ما هو خطأ أو صحىح؛ إذ يتناول المشكلات تدريجياً ويركز على العمل والإجراءات، ويتجه للبحث عن الحل سريعاً. (عمار، 1998، صفحة 34). بالإضافة إلى أن هذا الشخص له نظرة انتقائية ويبحث دائماً عن الطريق الأسرع للوصول للحل، كما يهتم بالابتكار والتجديد؛ ويتصف بالقدرة على التفتح والتكيف والدكاء وهو اجتماعى بطبعه ومرن يتعد كل البعد عن الحديث الجاف، أما الإستراتيجية التى يتبعها صاحب هذا الأسلوب تتمثل فى المدخل التوافقى لأن هذا الأخير هو الأساس الذى يعتمد عليه فى تعامله مع المشكلة عملياً. (السيد، 2003، صفحة 108). من خلال التمحيص فى هذا الأسلوب العملى نراه متأثراً بالفلسفة البراجماتية التى فى الأصل تنسب إلى سنجر **singer**؛ وهذه البراجماتية تعد فلسفة أمريكية تعتبر النتائج العملية مقياساً لتحديد قيمة الأفكار وصدقها.

ث. أسلوب التفكير التحليلى **analytic thinking style**: يوصف الشخص ذو التفكير التحليلى بالقدرة على الاستنباط ، والاهتمام بالمنطق الشكلى الصورى وكذا الحلول العملية الدقيقة، بالإضافة للبحث عن الصيغ و النماذج كما أن له ميلاً لإصدار الأوامر والتعليمات، ومن جهة أخرى هو يركز على النظرية أكثر من المعلومات (السيد، 2003، صفحة 109) إذ تُعد العملية العقلية عند هذا الشخص هى التوجيه والإرشاد وعندما يواجه مشكلة يبحث عن السبيل المناسب للوصول لحل لها. (حبيب، 1996، صفحة 19). من خلال هذا الطرح يتبين لنا أن أسلوب التفكير التحليلى مُستنبط من الفلسفة التى يُركز عليها المنطق الرمزى للفيلسوف لينينز **leibniz**، بالإضافة إلى الأسلوب الفلسفى لديكارت الذى يعتمد على توظيف المبادئ المنطقية فى هيئة رمزية.

ج. أسلوب التفكير الواقعى **Realist thinking style**: يركز الشخص ذو الأسلوب الواقعى على الملاحظة و التحريب ويهتم بالنتائج الملموسة، كما أنه يجب أن يتم عمل مهامه بدقة، يجيد التحكم فى نفسه إذ يظهر قوياً ونشيطاً، يشرح الأشياء بطريقة واقعية، قد يكون مستبداً أحياناً إذا اختلفت وجهة

نظره مع الآخرين. (حبيب، 1996، صفحة 20). لهذا الشخص إستراتيجية رئيسية الاكتشاف التجريبي التي تركز على الملاحظة والتجريب أي الأشياء الحقيقية هي تلك التي نراها ونلمسها ونلاحظها، أما إستراتيجيته الشخصية فهي تتمثل في وضع الأهداف ذات المستوى العالي واستخدام آراء ذوي الخبرة. (السيد، 2003، صفحة 109)

من ما سبق ذكره يمكن القول بأن هذا النوع من أسلوب التفكير مستنبط من فلسفة لوك Lock التجريبية التي تركز على الملاحظة و التجريب أي المعرفة كلها مستمدة من التجربة وإذا كنا سنعطي خلاصة أو استنتاج لما طرحه هذه الأساليب والتي تنضوي تحت نظرية هاريسون وبرامسون فإننا نقر بأن هذه الأساليب هي نتائج لتأثيرات فلسفية متنوعة والأشخاص بطبيعتهم الفطرية يختلفون في أساليب التفكير التي يفضلون التفاعل معها.

مدخل مفاهيمي لصنع القرار:

القرار: مفردة قرار "تعني في اللغة اللاتينية الفصل بمعنى تغلب أحد الجانبين على الآخر وتعني كذلك تعيين مسار الأداء أو السلوك بقصد تنفيذه". (سلطان، 1998، صفحة 36). يمكننا الإشارة إلى وجود فرق بين صنع القرار واتخاذ؛ حيث نعني بصنع القرار "العملية المستمرة التي تكون قبل الفصل في اتجاه معين أما اتخاذ القرار فهو يقتصر على المرحلة النهائية لعملية صنع القرار المستمر". (زيتون، 2005، صفحة 86). وتعرفه كل من سمية المحتسب ورجاء سويدان (2010) بأنها "عملية تفكير معقدة تهدف لاختيار أفضل الحلول والبدائل المتاحة للأشخاص في موقف معين من أجل الوصول لتحقيق الهدف المرجو". (المحتسب و سويدان، 2010، الصفحات 18-23). أما أحمد الشوادي (2004) يرى بأن اتخاذ القرار هو "عملية فكرية مركبة تستهدف اختيار أفضل الحلول لموقف معين من أجل تحقيق الهدف المرجو". (يوسف، 2004، صفحة 27). ومن خلال المفاهيم السابقة نستنتج بأن اتخاذ القرار هو قدرة الشخص على تحديد المشكلة التي تواجهه و الوقوف على مسبباتها و العوامل المؤثرة فيها؛ و الاختيار بين الحلول الفضلى المتاحة على ضوء كل الإمكانيات المتاحة له ورؤيته الشخصية وتنفيذ هذه الحلول ومتابعتها.

خطوات صنع القرار: اتخاذ القرار عملية معقدة لإجرائها وحب أن يقوم بها متخذ القرار على عدة مراحل حتى يصل إلى القرار الصائب؛ ولقد تعددت النماذج التي أشارت ووصفت عملية اتخاذ القرار غير أنها اتفقت على تضمين هذه المراحل في خمسة مهام رئيسية متمثلة في التالي: (زيتون، 2005، صفحة

1- تحديد القضية 2- جمع المعلومات 3- تحديد بدائل الحل 4- تحديد تتابع البدائل 5- اتخاذ القرار.

أهمية صنع القرار: تتحلى أهمية اتخاذ القرار في أنها تؤدي إلى معرفة الفرد ما عليه من مسؤولية أمام قراره ويعلمه المسؤولية أمام القرار الذي سيؤثر على الأفراد أو ما ينتج عن اتخاذ القرار بصفة عامة. (السويد، 2003، صفحة 128)

ونظرا لما نشاهده في المجتمع الحالي من متغيرات سريعة ومتلاحقة أصبح الأفراد بحاجة إلى اتخاذ قرارات حاسمة لمواجهة المشكلات التي يواجهونها و المشكلات التي تعترض الأفراد هي إما ذات طبيعة شخصية أو تلزم عملا جماعيا، وإذا لم يتمكن هؤلاء من مهارة اتخاذ القرار لن يكونوا قادرين على اتخاذ قرارات صائبة وحل المشكلات الشخصية والاجتماعية التي تعترضهم. (الطيبي، 2004، صفحة 186)

مهارات صنع القرار:

تظهر العديد من التصنيفات لمهارات اتخاذ القرار نذكر منها ما أشار إليه (حكيم، 2008، الصفحات 123-144) بأن مهارات اتخاذ القرار تتمثل فيما يلي: 1- تحديد المشكلة وتحليلها. 2- جمع المعلومات الكافية. 3- تحديد البدائل الممكنة للمشكلة. 4- تقييم البدائل. 5- اختيار البديل المناسب. 6- وضع البدائل موضع التنفيذ. 7- المتابعة وقياس النتائج.

وللإشارة فإن عملية اتخاذ القرار تلزم استخدام الكثير من مهارات التفكير العليا مثل التحليل و التقييم والاستقراء و الاستنباط ولذلك قد يكون من الأحسن تصنيفها ضمن عمليات التفكير المعقدة مثلها مثل التفكير الناقد و التفكير الإبداعي وحل المشكلات.

صفات متخذ القرار: (مصطفى، 2002، صفحة 71)

يجب أن يتحلى متخذ القرار ببعض الصفات الأساسية نذكر منها: أولا:- الخبرة الواسعة التي اكتسبها الفرد في مشوار حياته العملية.

ثانيا:- قدرته على الاختيار والتجريب للقرار قبل اتخاذه.

ثالثا:- قدرة متخذ القرار على التحليل والبحث.

المعيقات التي قد تواجه متخذ القرار: تعد عملية اتخاذ القرار معقدة وتستلزم التخطيط وتظهر لها الكثير من العقبات التي تواجه متخذها منها ما استذكره (جادو و نوفل، 2008، صفحة 384):

1- عدم قدرة متخذ القرار على تحديد المشكلة بدقة.

2- عدم قدرة متخذ القرار على التنبؤ بالعديد من النتائج المتوقع حصولها نتيجة اتخاذ القرار.

- 3- عدم قدرة متخذ القرار على الوصول لجميع الحلول المتاحة للمشكلة موضوع الدراسة.
 - 4- عجز الفرد الذي يعمل على اتخاذ القرار من انجاز عملية تقييم مثالية للبدائل المقترحة التي تم تطويرها لحل المشكلات.
 - 5- تلعب قيم الفرد الاجتماعية والفلسفية دورا رئيسيا في عدم موضوعية الفرد وتحيزه عند اتخاذ القرارات.
 - 6- تتأثر عملية اتخاذ القرار إلى حد كبير بالخبرات المحدودة للفرد أو إذا نقصت معلوماته لاتخاذ القرارات.
- من خلال هذا الطرح يمكننا أن نستشف العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار ومهما كانت هذه العوامل فإنه يمكن التوصل إلى ضبط هذه العملية بصورة معقولة ومنطقية إذ توفرت فرص لتدريب الأفراد على مواجهة العديد من المواقف التي تستدعي اتخاذ قرارات وفق طرق مدروسة وفي ظل المعلومات والمعطيات المتاحة.
- الجانب التطبيقي للبحث:

الجدول (1) : توزيع المبحوثين حسب متغير النوع

النوع (الجنس)	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	63,3%
أنثى	11	36,7%
المجموع	30	100,0%

المصدر: من إعداد الباحثة مخرجات برنامج (spss 22)

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذكور المعنية بالدراسة بالنسبة لآلية التفكير في صنع القرار للقيادة الخادمة داخل مؤسسة عمومية أكثر من الموظفين من الجنس الأنثوي حيث حددت نسبة استخدام هذه الآليات ب 63.3 % وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع الإناث والتي قدرت نسبتهم ب 36.7 % وهذا راجع لفارق العددي بين الجنسين داخل المؤسسة العمومية الممثلة بمقر بلدية برانيس، وبالتالي فالذكور ستكون ممارستهم أكثر داخل التنظيم وهذا ما توضحه النتائج المتحصل عليها.

تفسیر معامیل الارتباط سیرمان: (من إعداد الباحثة)

نوع الارتباط	قيمة الارتباط
منعدم	$R = 0$
طردي ضعيف	$0.00 < R < 0.25$
طردي متوسط	$0.25 < R < 0.75$
طردي قوي	$0.75 < R < 1$
طردي تام	$R = 1$

$Sig > 0.05$ نقبل الفرض

$Sig < 0.05$ نرفض الفرض

الجدول (2): يبين العلاقة بين صنع القرار للقيادة الخادمة وآليات التفكير حسب مقياس سیرمان (إعداد الباحثة)

صنع القرار للقيادة الخادمة														
آلية التفكير العملي				آلية التفكير المثالي				آلية التفكير التركيبي						
12س	11س	10س	9س	8س	7س	6س	5س	4س	3س	2س	1س			
,543**	,328	,045	,127	,232	,270	,001	,112	,210	,074	,184	-,074	Coefficient de corrélation	س	مقياس سیرمان
,002	,077	,812	,504	,216	,149	,996	,557	,265	,698	,329	,697	Sig. (bilatéral)	21	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N		
,316	,262	,011	,085	,190	,165	,131	,205	,079	,078	,144	,187	Coefficient de corrélation	س	
,089	,161	,955	,654	,315	,384	,491	,277	,677	,680	,446	,321	Sig. (bilatéral)	22	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N		
,338	,195	,055	,407*	,184	,117	,009	,283	,293	,011	,067	,443*	Coefficient de corrélation	س	
,067	,301	,774	,026	,329	,538	,964	,130	,116	,956	,725	,014	Sig. (bilatéral)	23	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N		
,028	,427*	,203	,008	,322	,191	,133	,025	,363*	,246	,153	,113	Coefficient de corrélation	س	
,882	,019	,282	,967	,083	,311	,484	,894	,049	,190	,419	,552	Sig. (bilatéral)	24	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N		
,308	,237	,232	,071	,163	,271	,024	,195	,053	,090	,032	,275	Coefficient de corrélation	س	

,097	,207	,218	,710	,390	,148	,902	,303	,781	,635	,866	,142	Sig. (bilatéral)		
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N		
-,091	,199	,070	,046	,158	,344	,056	,338	,202	,296	,021	,079	Coefficient de corrélation		
,632	,293	,713	,809	,404	,063	,767	,068	,284	,112	,912	,677	Sig. (bilatéral)	26س	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N		
,167	,204	,004	,113	,082	,138	-,153	,421*	-,098	,223	-,012	,507**	Coefficient de corrélation		
,377	,278	,982	,552	,666	,469	,421	,021	,607	,237	,952	,004	Sig. (bilatéral)	27س	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N		
-,072	,156	,417*	,347	,029	,107	,388*	,192	,290	,222	,315	,034	Coefficient de corrélation		
,704	,409	,022	,060	,878	,574	,034	,310	,120	,239	,090	,858	Sig. (bilatéral)	28س	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N		

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من مخرجات برنامج (spss22) إعداد بن الشارف نزيهة.

نلاحظ من خلال الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين صنع القرار وآلية التفكير العملي حيث $(0.045 < R < 0.543^{**})$ وهذا ما يدعمه "أحمد البهي السيد" إذ يقول: الشخص العملي يتصف بالقدرة على التفتح والتكيف والدكاء وهو اجتماعي بطبعه ومرن يتعد كل البعد عن الحديث الجاف وأنه انتقائي يميل للبحث عن الحل السريع. أما بالنسبة لآلية التفكير التركيبي أيضا هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بينها وبين صنع القرار حيث $(0.011 < R < 0.443^{*})$ حيث تؤكد هنا "رشا مصطفى الطواشليمي" بأن هذا الفرد يدمج ويركب الأشياء المختلفة خاصة الأفكار؛ ويجاول البحث عن سبل يضع الأشياء فيها لنتج تركيبة جديدة ومبتكرة. من منظور آخر هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين صنع القرار وآلية التفكير المثالي حيث $(0.025 < R < 0.363^{*})$ إذ يتفق مع هذا التوجه مع "علي حسين عمار" حيث يقول بأن هذا الفرد يُكون وجهات نظر واسعة اتجاه الأشياء كما أنه يسمع الآخرين، يكره الجدل المفتوح ويميل للتعبير عن مشاعره وقيمه وأفكاره، كما تظهر إستراتيجية هذا الشخص في التركيز على جميع الأطراف دون استثناء.

یرى أيضا أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين صنع القرار وآلية التفكير التحليلي حيث ($0.226 < R < 0.475^*$) ويساند هذا التوجه " أحمد السيد البهي" حيث يرى بأن هذا الفرد يتسم بالقدرة على الاستنباط ، والاهتمام بالمنطق الشكلي الصوري وكذا الحلول العملية الدقيقة، ويدعمه " مجدي حبيب" حيث يرى بأن آلية التفكير التحليلي تُعد عملية عقلية عند هذا الشخص تركز على التوجيه والإرشاد وعندما يواجه مشكلة يبحث عن السبيل المناسب للوصول لحل مناسب.

من جهة أخرى نرى علاقة ارتباط بين صنع القرار وآلية التفكير الواقعي فهي علاقة طردية متوسطة حيث ($R=0.377^*$) حيث من منظور " مجدي حبيب" أن هذا الفرد يجب أن يُتم عمل مهامه بدقة، يجيد التحكم في نفسه إذ يظهر قويا ونشيطا، يشرح الأشياء بطريقة واقعية. من ناحية أخرى يقول "أحمد البهي السيد" بأن صاحب التفكير الواقعي يعتمد إستراتيجيته الشخصية التي تتمثل في وضع الأهداف ذات المستوى العالي واستخدام آراء ذوي الخبرة.

الجدول (3): يبين العلاقة بين صنع القرار للقيادة الخادمة وآليات التفكير حسب مقياس سبيرمان (إعداد الباحثة)

صنع القرار للقيادة الخادمة		آلية التفكير التحليلي								آلية التفكير الواقعي	
		س13	س14	س15	س16	س17	س18	س19	س20	س21	س22
س21	Coefficient de corrélation	,028	,230	,079	,121	-,142	,062	,138	,377*		
	Sig. (bilatéral)	,884	,222	,679	,524	,455	,747	,468	,040		
س22	Coefficient de corrélation	,246	,307	-,064	,187	,111	,274	,167	,132		
	Sig. (bilatéral)	,190	,099	,738	,323	,558	,143	,379	,487		
س23	Coefficient de corrélation	,082	,127	,245	,115	,463**	,022	-,276	,253		
	Sig. (bilatéral)	,666	,505	,193	,544	,010	,908	,140	,178		
س24	Coefficient de corrélation	,475**	,244	,056	,226	,119	,205	,378*	,006		
	Sig. (bilatéral)	,008	,194	,769	,229	,530	,277	,039	,976		
س25	Coefficient de corrélation	,318	,132	,127	,082	,277	,044	,065	,150		
	Sig. (bilatéral)	,087	,487	,503	,669	,138	,815	,731	,429		
س26	Coefficient de corrélation	,271	-,052	,049	,466**	,351	-,353	,044	,002		
	Sig. (bilatéral)	,147	,785	,798	,010	,057	,056	,819	,991		
س27	Coefficient de corrélation	-,123	,116	,209	,280	,599**	,191	,070	,239		
	Sig. (bilatéral)	,518	,541	,267	,134	,000	,313	,714	,203		
س28	Coefficient de corrélation	,124	-,197	,072	,162	,209	,100	,261	,111		
	Sig. (bilatéral)	,514	,296	,706	,392	,269	,599	,164	,559		

30	30	30	30	30	30	30	30	30	N		
----	----	----	----	----	----	----	----	----	---	--	--

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من مخرجات برنامج (spss22) من إعداد بن الشارف نزيهة.

خاتمة:

يستخدم القائد الخادم في صنع قراراته مجموعة من الأساليب بصورة متوازنة حسب المواقف التي يجد نفسه فيها فمن بين هذه الأساليب آلية التفكير التركيبي؛ هذه الأخيرة وجب تمتع صاحبها بالقدرة على فتح آفاق جديدة ومبتكرة، بالإضافة للنظرة النقدية والقرارات التي تكون غالبا صائبة بالإضافة لاهتمامه بالتغيير والتجديد، والاستثمار الجيد للمواقف التي تضم عدم الاتفاق ومواقف الصراع والتناقضات. أمّا من ناحية آلية التفكير المثالي فالفرد يتقبل وجهات النظر المختلفة؛ أي ديمقراطي وله مهارة حتّى الآخرين على المشاركة الجماعية؛ أي أن له رغبة في تطوير قدرات الآخرين، بالإضافة للمهارة والقدرة على جمع المعلومات، إضافة للتقبل والانفتاح واحترام القيم والعمل باللوائح المعمول بها، كما تعنيه أدق التفاصيل مما يجعله يبذل جهدا كبيرا. من منظور آخر فآلية التفكير العملي لديه نشطة لأن هذا الأخير يهتم بالتكتيكات والاستراتيجيات كما يهتم بالتحريب وإبراز مهارة القيادة، يعد مميّزا في المواقف التي تكثر بها المواقف المعقدة وبالتالي هو متوافق مع التفكير التركيبي في هذه النقطة، كما أنه يركز على الحل بأقصر الطرق ويميل للمرونة والتكيف والحلول الوسطية أي أن له خبرة قيادية في صنع القرار وبالتالي أيضا هو متوافق مع التفكير المثالي من حيث أنه يحاول التنسيق بين الجانب الاتصالي داخل أقسام المؤسسة. من الملاحظ كذلك آلية التفكير التحليلي التي يتمتع بها هذا الفرد من حيث أنه منطقي عند المواقف التي تحتاج لذلك، ويحاول أن يكون فردا تحليليا عملي عقلي وشديد الحرص وغير مرن وبالتالي يختلف في هذه النقطة مع التفكير العملي، غير أن من سلبياته أنه يفرض في استعمال الوقت لأجل التخطيط والتحليل. أما من حيث آلية التفكير الواقعي فله سلبية بأنه يرى أحسن من أصحاب الأساليب الأخرى في المواقف التي تتطلب الموضوعية، كما أنه ضعيف من حيث الاستقراء الجيد والتصور للنتائج، كذلك التبسيط المبالغ فيه من جوانب ضعفه، له إيجابيات نذكر بعضها أنه يجيد الحسم والقرار الصارم ويركز على النتائج وبالتالي يشترك في هذه النقطة مع آلية التفكير العملي بالإضافة لأنه يعمل على تحسين التواصل مع جميع الموظفين لمحاولة الوصول للشفافية من وجهة نظره.

النتائج:

نتائج البحث على مستوى النظرية: تهم القيادة الخادمة بآليات التفكير المناسبة في إطار العمل المنوط بها قصد تطوير الإدارة وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال صنع القرار اللاتم لخدمة مصلحة هذه الأخيرة والمتمثلة في: (التركيبی، المثالي، العملي، التحليلي، الواقعي).

أجمع العديد من الباحثين على أن صنع القرار هو عملية مركبة تتسم بتحمل المسؤولية والتحلي بصفات فكرية عالية المستوى من حيث التحليل والتقييم والاستنباط خاصة إذا كان صانعه قائدا داخل المؤسسة.

نتائج البحث على مستوى التطبيق:

- تُشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) بين آلية التفكير التركيبي وصنع القرار للقيادة الخادمة داخل مؤسسة عمومية.

- تُوجد علاقة ارتباطيه موجبة بين صنع القرار للقيادة الخادمة داخل مؤسسة عمومية وآلية التفكير العملي دالة إحصائيا عند مستوى (0.01).

- هناك علاقة ارتباطيه موجبة دالة عند المستوى (0.01) بين آلية التفكير المثالي وصنع القرار للقيادة الخادمة داخل مؤسسة عمومية.

- نرى بأن هناك علاقة ارتباطيه موجبة دالة عند المستوى (0.01) بين آلية التفكير التحليلي وصنع القرار للقيادة الخادمة داخل مؤسسة عمومية.

- نلمح وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة عند المستوى (0.01) بين آلية التفكير الواقعي وصنع القرار للقيادة الخادمة داخل مؤسسة عمومية.

وهنا يمكننا أن نستشف بأن آليات التفكير (التركيبی، المثالي، العملي، التحليلي، الواقعي) المنسوبة لهاريسون وبرامسون هي مهارات اتصالية مساعدة لتطوير العمل الإداري وتنميته لما يخدم الصالح العام في " المؤسسة عمومية"، خاصة من ناحية صنع القرار للقيادة الخادمة الذي يهدف لتحقيق الأهداف المرجوة.

الاقتراحات في ظل النتائج المتوصل إليها:

- تعزيز ودعم العمل بممارسة القيادة الخادمة في المؤسسة العمومية.
- السماح للعمال الإداريين في المشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة.
- إجراء دراسات داعمة لهذا النوع من التوجه لغرض تنمية وتطوير الفكر الإداري الحديث.
- القيام بتدريب العاملين لتوعيتهم بأساليب التفكير (التركيبی، المثالي، العملي، التحليلي، الواقعي) وتشجيعهم على توظيفها، وكذا تنمية مهارة صنع القرار عندهم.

قائمة المراجع:

1. Hill, V. (2008). *Employee satisfaction and organizational commitment: misced methods investigation ofthe servant leadership,unpublished doctoral dissertation*. Minneapolis, U N S: Capela university.
2. أحمد البهي السيد. (2003). نموذج العلاقة بين أساليب التفكير وكفاءة التمثيل المعرفي للمعلومات لدى طلاب الجامعة. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، 3 (39)، صفحة 47.
3. أحمد الشوافي محمد يوسف. (2004). أثر بعض استراتيجيات التعلم في تحصيل التاريخ وتنمية اتخاذ القرار و التفاعل الاجتماعي لدى طلاب الصف الأول ثانوي (رسالة دكتوراه). مصر: كلية التربية جامعة طنطا.
4. الطحاينة عبد الله محمد أبو تينة وخصاونة. (2006). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون دراسة استطلاعية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 8 (4)، 142.
5. بنت سيف بن زاهر العبرية نعيمة. (2017). علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديريات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). 18. عمان، الأردن: كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط.
6. رشا مصطفى الطواشليمي. (2008). أساليب التفكير لدى طلاب الرياضيات وعلاقتها ببعض المتغيرات دراسة تنبؤية (رسالة ماجستير). القاهرة، مصر: كلية الآداب جامعة القاهرة.
7. سعود بن عيسى النايف. (أكتوبر، 2020). آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. 78، الصفحات 476-477.
8. سمية المختسب، و رجاء سويدان. (2010). أثر دمج ثلاثة أجزاء من برنامج coRT لتعليم التفكير في محتوى كتب العلوم في التحصيل وتنمية المهارات العلمية والقدرة على اتخاذ القرار لدى طالبات الصف السابع في فلسطين. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)*، 24 (8)، الصفحات 18-23.
9. سي هانتر، جيمس. (2006). مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم كيف تصبح قائدا خادما. الرياض، السعودية: مكتبة جرير.
10. صالح أبو جادو، و محمد نوفل. (2008). تعليم التفكير النظرية والتطبيق (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الميسرة.
11. صلاح الدين شروخ. (2003). منهجية البحث العلمي للجامعيين. عنابة، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
12. عبد الحميد حكيم. (2008). أثر التفاعل البرنامج الدراسي مع البيئة الدراسية على مهارات التفكير لدى طلاب كلية المعلمين- جامعة أم القرى. *مجلة القراءة والمعرفة* (75)، الصفحات 123-144.
13. عبد المعطي السويد. (2003). مهارات التفكير ومواجهة الحياة الصعبة. القاهرة، مصر: دار الكتب الجامعية.

14. عفاف عمر سلطان. (1998). دراسة سيكولوجية في تنمية مهارات صنع القرار (رسالة دكتوراه). 36. مصر: كلية التربية جامعة عين شمس.
15. علي حسين عمار. (1998). أساليب التفكير وعلاقتها ببعض خصائص الشخصية لدى طلاب الجامعة دراسة مقارنة (رسالة ماجستير). مصر: كلية التربية جامعة عين شمس.
16. فهيم مصطفى. (2002). مهارات التفكير في مراحل التعليم العام (رياض الأطفال - الابتدائي - الإعدادي - الثانوي) رؤية مستقبلية في الوطن العربي. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
17. كمال عبد الحميد زيتون. (2005). التدريس نماذجه ومهاراته. القاهرة، مصر: عالم الكتب.
18. مجدي حبيب. (1996). التفكير الأسس النظرية والاستراتيجيات. القاهرة، مصر: مكتبة النهضة المصرية.
19. محمد الطيبي. (2004). تنمية قدرات التفكير الابداعي (الإصدار 2). عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
20. ميشيل أرمسترونج. (2001). إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاحا (الإصدار 1). الرياض، السعودية: مكتبة جرير للترجمة و النشر و التوزيع.
21. نعيمة بنت سيف بن زاهر العبرية. (2017). علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديريات التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات (رسالة ماجستير). 31-32. عمان: كلية التربية جامعة الشرق الأوسط.