



ARID Journals

ARID International Journal of Educational and Psychological Sciences (AIJEPS)

Journal home page: <http://arid.my/j/aijeps>

ARID

ARID International Journal of  
Educational and Psychological Sciences  
مجلة أريد الدولية للعلوم التربوية والنفسية  
VOL: 4 NO: 7 January 2023 ISSN: 2788-662X



## مجلة أريد الدولية للعلوم التربوية والنفسية

العدد 7 ، المجلد 4 ، كانون الثاني 2023 م

القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية بلواء الرصيفة وعلاقتها بدافعية المعلمين للإنجاز من وجهة نظرهم

الاستاذ الدكتور عمر محمد الخرابشة

رانيا محمد دخل الله حمد \*

جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

مدارس الصفوة الدولية – مسقط- سلطنة عمان

**Servant leadership of government school principals in Al- Rusaifah district and its relationship with teachers' achievement motivation from the teachers' point of view**

Ranya Mohammed Hamad \*

Assafwah International School - Muscat – Oman

Omar Mohammed Al-Kharabsheh

Al-Balqa Applied University- Jordan

[ranyahamad40@gmail.com](mailto:ranyahamad40@gmail.com)

[Arid.my/0001-5149](http://Arid.my/0001-5149)

<https://doi.org/10.36772/arid.aijeps.2023.477>

---

**ARTICLE INFO**

---

**Article history:**

Received 10/10/2022

Received in revised form 26/11/2022

Accepted 17/12/2022

Available online 15/01/2023

<https://doi.org/10.36772/arid.ajeps.2023.477>

---

**ABSTRACT**

This study aims to know the Servant leadership of government school principals in Al- Rusaifah district and its relationship with teachers' achievement motivation from the teachers' point of view, The researchers used the descriptive correlative method, study population consisted of (627) secondary school's teachers ,(157) teachers were selected as a simple random sample. The researchers developed a questionnaire for data collection, assuring its validity and reliability, then distributing it to the study sample and conducting the statistical analysis. There is a relationship between the practice of servant leadership among high school principals in the Rusaifah district and the motivation of principals for achievement. There were no statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) about the practice of servant leadership among secondary school principals in the Rusaifah district from the teacher's point of view, due to gender, educational qualification and experience, The researchers recommended the necessity of conducting further studies on leadership patterns and their relationship to achievement motivation.

**Keywords:** Servant leadership, motivation for achievement, the teachers, secondary schools' principals at Al – Rusaifah District, Jordan .

### المخلص

استهدفت الدراسة بحث العلاقة بين القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية بلواء الرصيفة وعلاقتها بدافعية المعلمين للإنجاز من وجهة نظر المعلمين، وإذا ما كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين القيادة الخادمة لدى المديرين، ودافعية المعلمين للإنجاز، فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في اللواء جميعهم، والبالغ عددهم (627) معلمًا ومعلمة، واختير (157) معلمًا ومعلمة عينة عشوائية بسيطة، وقد طور الباحثان استبانة لجمع البيانات، وتأكدًا من صدقها، وثباتها، ثم وزعاها على عينة الدراسة، وأجريا المعالجة الإحصائية لها، وقد خلصت الدراسة إلى: وجود علاقة طردية بين القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة، ودافعية معلمهم للإنجاز. وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية للواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين يعزى للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. وقد أوصى الباحثان بإجراء مزيد من الدراسات عن القيادة الخادمة على مراحل دراسية أخرى تتناول متغيرات أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، دافعية الإنجاز، المعلمون، مديرو المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة، الأردن.

## مقدمة:

تشكل إدارة المؤسسات التربوية ضرورة من ضرورات الحياة، وسط ما يحوي هذا العالم من تغيرات، وسرعة لامتناهية في الأحداث ببداية الألفية الثالثة، وقد كان من الضروري البحث عن طرائق إدارية مبتكرة، وقيادية على درجة عالية من المهنية، في الإدارة، لمواجهة التحديات، ويعد النمط القيادي العامل الرئيس في نجاح المؤسسات التعليمية، أو فشلها، فيؤدي القائد، أو المدير دورًا مهمًا، وفعالًا، بالتأثير في سلوك المعلمين مما ينعكس بدوره على البيئة التعليمية كافة.

ولتحقيق الأدوار القيادية الفعالة كان لا بد من تجاوز الإدارات التربوية التقليدية، التي أثبتت عدم قدرتها على مواكبة المستجدات، وتأسيس قيادات جديدة قادرة على تحقيق الأهداف، والنمو، والتطور في الأداء، فظهر مفهوم القيادة الخادمة في سبعينيات القرن العشرين في مقالة بعنوان (The servant as leader)، وقد تمحور مفهوم القيادة الخادمة لدى غرينليف في هذه المقالة حول أن القائد الخادم هو خادم بمعنى أنه يمتلك شعورًا داخليًا، أو رغبةً تدفعه لخدمة العاملين، ووضع احتياجاتهم، واهتماماتهم، والعمل على تحقيقها (Greenleaf, 2002).

فهي قيادة فاعلة تنبثق من الرغبة في مساعدة الآخرين، وجعلها من الأولويات، وهذا ما يختلف عن نماذج القيادة الهرمية التي يكون فيها القائد في قمة هرم السلطة، على عكس القيادة الخادمة التي يكون موقعه فيها بين المرؤوسين، ويعمل على تطوير مهاراتهم، وتفهم احتياجاتهم، ومشاركتهم في صناعة القرار (الحر، 2017). وتعد القيادة الخادمة مدخلًا يلهم العاملين لتجاوز قدراتهم، وزيادة أدائهم، ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة، باستخدام كفو للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (القطارنة، 2017). ويستنتج من ذلك أن القيادة الخادمة نمط قيادي يعتمد على العطاء فيلهم العاملين، ويحفزهم مما يشعرهم بثقة القائد، فيبدلون جهدهم لخدمة الآخرين بالشكل الأفضل.

وللقيادة الخادمة أهمية في المؤسسات كونها تهتم بالدرجة الأولى بخدمة رأس المال البشري، وتنميته، الذي نحتاج إليه المؤسسات لتحقيق أهدافها، وتقود إلى تشجيع العمل بروح الفريق، وتحسين الإنتاجية، وتحقيق التحسين المستمر، وتساعد في إيجاد مناخ تنظيمي ملائم في العمل يعزز حالة الرضا الوظيفي، ويحقق الولاء التنظيمي للعاملين، وتعدّ من أكثر أنماط القيادات قوة في تشجيع التابعين للنمو، والتعلم، والإبداع، لبناء القيادات المستقبلية، وتحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة، تركز على القيمة، والمهمة، والاستجابة، والمرونة وبناء الأفراد المبتكرين، وامتلاك الكفايات الجوهرية، وبناء جماعات العمل. وتسعى القيادة الخادمة إلى تحويل مؤسساتها التعليمية من تقليدية إلى متطورة قائمة على تأسيس ثقافة خدمة الآخرين داخل المؤسسات التعليمية وتشجيع التعاون، وفتح التعلم، والحوار، وتبني فلسفة التعلم المستمر للأفراد، والجماعات، والعمل على كلّ المستويات في المؤسسة (عبد الله، 2018). وقد عرّف موراي الدافعية للإنجاز بأنها رغبة، أو ميل الفرد للتغلب على العقبات، وممارسة القوى، والكفاح، أو المجاهدة في أداء المهمات الصعبة بشكل جيد، وبسرعة، كلما أمكن ذلك (خليفة، 2000).

ويرتبط مفهوم القيادة الخادمة بمفهوم الدافعية للإنجاز لدى المعلمين في الوسط التربوي، ولم يعد دور المعلم ملقناً، وشارحاً للعلوم، والمعارف، بل أصبح عليه الاطلاع على دراسات، وتجارب محلية، وعالمية ليكون مؤهلاً يملك استراتيجيات التعليم، لتنمية قدرات الطلبة وتطويرهم مما يتطلب دافعية نحو العمل التربوي وتظهر روح العطاء، والرغبة في إنجاز العمل بكفاية عالية، مما ينعكس بدوره على نجاح العملية التعليمية وتطورها.

فتهدف العملية التعليمية إلى تحفيز المعلمين على الإلمام بالمعارف، والعلوم المختلفة، وإثارة رغبتهم في تطوير خبراتهم، وكفائتهم، ومهاراتهم بما يدعم الطلبة على فهم العديد من المفاهيم واستيعابها في حياتهم كالتقنية، وارتباطها الوثيق بالعلوم، والكشف عن الصعوبات التي تواجه الطلبة والقدرة على السيطرة عليها ومعالجتها (سفوني، 2014). وتسعى العملية التعليمية إلى تمكين المعلمين، وتشجيعهم على بذل جهودهم داخل الصف، للخروج بتصورات وأفكار تثري العلم، والمعرفة وتنمي تفكيرهم، وعلى المعلمين أن يكونوا مدفوعين برغبة ذاتية تنعكس على أدائهم، مما يحفزهم على أداء واجباتهم، وإنجاز مهامهم بالشكل المطلوب.

تطوّر مفهوم القيادة منذ القدم، حيث وجدت القيادة في أصغر التجمّعات البشريّة، بل تكاد تكون قانوناً في الكون كلّ على مستوى جميع الكائنات، وظهر هذا المسمى في قطاعات متعدّدة كالمدیر في المدرسة، والرئيس في المؤسسة، فالقيادة تسعى لتحقيق الأهداف، والمهام والرؤى (سفوني، 2014).

فالقيادة تمثل القدرة على التأثير في الآخرين، ليعملوا بحماس لتحقيق الأهداف بكفاية، وفاعليّة، والقيادة الإبداعية أحد أشكال القيادة في المؤسسات، وتتخذ من الإبداع فلسفة توجّهها، ولذلك تتمتع القيادة المبدعة بخصائص، وسمات مثل: ابتكار الحلول الجديدة للمشكلات، والطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية في التعامل مع المشكلات، والمثابرة، والمبادرة، وتعدّ ضرورةً ملحةً، ومحورًا مهمًا للتطوير، فهي القدرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها، والإتيان بالجديد المفيد، وكشف الحقائق الجديدة، وتستند إلى العلم، والمعرفة، وقد عرّفها (العجمي، 2017) بأنها قدرة القائد على القيام بالتغيير، أو التطوير، أو إنتاج الجديد المفيد من خلال توظيف الأفراد، والوسائل التقنية، والأنظمة؛ لتحقيق الأهداف، والوظائف الحالية، والمستقبلية، بطرائق غير تقليدية تتميز بالطلاقة، والمرونة، والأصالة.

ويعد التغيير في المؤسسات ضرورة، كونه يمثل الاستمرارية والتجدد، ويعمل على إحداث التغيير المنشود في المؤسسات، بما يمكن من مواجهة القوى المؤثرة، ويأتي التغيير استجابة لمتطلبات الأفراد التي تتصف بالتجدد في ظل التنافس، أو نتيجة لتطبيق فلسفات إدارية (القريوتي، 2010).

ويبين الخطيب (2015) أنّ المديرين لا يملكون نمطاً واحداً في القيادة، ويوجد اختلاف في تعاملاتهم الشخصية، والمهنية، وفي الإجراءات، والوسائل الإدارية باختلاف الفلسفات من ناحية، وباختلاف الإعداد، والتدريب، واتساع الخبرات، والنظرة إلى الإدارة، من ناحية أخرى.

ولقد ظهرت تعريفات عدّة للقيادة، منها: أنّها: "سلوك القائد المؤثر في سلوكيات الآخرين ليقبلوا أن يكون قائدهم مع إطاعة أوامره" (عباس، 2015: 131).

وعرفت على أنّها: "مقدرة الأفراد على أن يؤثروا في أفراد أو جماعات من خلال التوجيه، والإرشاد لكي يكونوا متعاونين، وإثارة الدافعية لديهم نحو العمل من خلال المهارات، والكفايات التي يمتلكها القادة لتحقيق الأهداف المنشودة" (Roulet, 2016:127).

ويعرف الباحثان القيادة على أنها النشاط المتخصص الممارس من قبل شخص ليؤثر في الآخرين ويدفعهم ليتعاونوا لتحقيق أهداف مرغوبة. وتجدر الإشارة إلى أن هناك صفات للقائد الناجح (Qualities of a successful leader)، وهي: القدرة، وتتضمن: الذكاء، وطلاقة لسان، والعدالة، والإحساس بالمسؤولية، والمبادرة، والثقة بالنفس والتفوق، والمقدرة على إنجاز المهمات: متضمنة ثقافته، وتعليمه، وإتمام المهمات بالسرعة، والنشاط المطلوبين، والتشاركية: بتوظيفه للعمل بروح الفريق، والتكيف معهم، ومكانته الاجتماعية: بحيث يكون مقبولاً عند الآخرين، قادراً على التكيف مع المواقف (كنعان، 2017).

وفي القرن العشرين فرضت القيادة نفسها أولوية، وركزت الدراسات عليها كونها دور يمارسه الفرد فكان المدخل الفردي هو الوحيد لدراسة القيادة التي اختزلت بشخص القائد، ثم ظهرت القيادة الإلهامية التي تتمثل في شخصية القائد، فهو صاحب اليد الطولى، وصاحب التأثير والدور والقوة والممارسة، ثم ظهرت نظرية الرجل العظيم، وأمام عجزها في تحدي العلم، وإثبات صدقها ظهرت نظرية السمات التي آمن أصحابها أن القادة يرثون سمات، وخصائص مميزة تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأتباع، وآمنوا بالتدريب للقائد، وأن صناعة القائد تكون لمن لديه هذه المواهب (عبد الله، 2018).

ويختلف الأفراد وفق أنماط قياداتهم لكن تجمعهم صفات مشتركة، منها قوة الإيمان بالأهداف، والحرص، والتصميم للوصول إلى الغايات المرسومة، من خلال القادة الذين يقومون بتأدية رسالتهم، وتوجد أنماط عدّة للقيادة تتمثل فيما يأتي (Sharma, 2016):

أولاً: القيادة الأوتوقراطية: تُعد من الأنماط القيادية التي يركز فيها القادة على المهمة، والإنتاجية، ويكون الاهتمام بالعاملين منخفضاً، ويؤمن بأنّ على القائد تحقيق أهداف المؤسسة دون غيرها، ويتميز القادة الأوتوقراطيون بأنهم متسلطون، ويصدرون الأوامر، والتعليمات، ولا يفوضون الصلاحيات، وعدم السماح للعاملين بممارسة أي سلطة.

ثانياً: القيادة الديمقراطية: يعتمد هذا النوع على العلاقات التشاركية، وتفويض الصلاحيات، لإشباع حاجات المرؤوسين وتحقيق التعاون بينهم، والعمل الجماعي، والمساهمة في حلّ المشكلات، وانتهاج أساليب الإقناع والحقائق، ومراعاة أحاسيس الأفراد، وإشراكهم، في اتخاذ القرارات المناسبة (أسعد، 2016).

ثالثاً: القيادة المتساهلة (المتسيّبة، الترسليّة): يعتمد اعتماداً كبيراً على العاملين لإنجاز الأهداف المنشودة، وحلّ المشكلات، ومشاركة قليلة من القائد، معتمداً على تحفيز العاملين ذاتياً. كما تعرّف بأنها: "القيادة التي تركز على حرية الأفراد العاملين حيث يتم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالعمل والإنتاج" (أبو النيل، 2011: 11).

رابعاً: القيادة التحويليّة (Transforming Leadership): جاءت لتضيف مفاهيمًا، وأفكارًا جديدة للقيادة تتعلّق برؤية المدرسة المستقبلية، ورسالتها، ومن روادها داونتون (Downton) وعدت المدير قائدًا مؤثرًا، يجتذب العاملين لثقافة جديدة؛ للعمل معًا في فريق واحد، وتحويل رؤى المستقبل إلى حقيقة، والقيادة التحويليّة نمط قيادي يشجع التّابعين على المشاركة، وتحديد الأهداف، وإحداث التّغيير، والتّطوير، والتّسمية الإداريّة باستمرار، ويتبنّى أنظمةً، وأساليب قياديّة مرنة تمكن من التّكيف، والتّأقلم مع التّغيرات العالميّة، ويهتم بالعمل الجماعي، وبناء فرق العمل، إيجاد بيئة إداريّة تقوم على التّفاهم والمشاركة بين المستويات الإداريّة (الأسطل، 2017).

وتعد الأخلاق ركيزة لسعادة الإنسان، فلا مكانة لمجتمع من دونها. وقد عني الإسلام بهذا الجانب المهم، ولهذا فإن الأخلاق الإسلامية تتحكم في العمل الإداري، بمؤسساته ونواحيه، تقوم على أساس قوي وقاعدة صلبة، وهما القرآن الكريم، والسنة المطهرة فهي مطلقة ثابتة، فالقيم التي نادى بها الشريعة الإسلامية من العدل، والحق، والخير، والمساواة، والإحسان، والصبر، والصدق تعد من المعايير الأخلاقية الثابتة للعمل في الفكر الإداري الإسلامي (الأشعري، 2013).

حيث كانت النظريات القياديّة التشاركيّة والديمقراطيّة أفضل في بناء المؤسسات من القيادات الاستبداديّة مما شجع على بناء المؤسسات وفق الرؤى الأخلاقية التي لا بدّ معها من نجاح تلك المؤسسات، فالقيادة الخادمة تعد القيادات التي قامت بدورها على رؤى، ومفاهيم أخلاقية احترمت ذات الإنسان، وسعت إلى خدمته.

ظهر نمط القيادة الخادمة (Servant Leadership) في السبعينيات من القرن العشرين في مقالة لجرينليف (Greenleaf) عام (1970) م بعنوان "القائد خادماً" (Jennings, 2002)، وقد استوحى التسمية من أحداث رواية بعنوان "رحلة إلى الشرق للكاتب هرمان هسي Herman Hesse) كتبها عام (1956)، تحدثت عن جماعة من الرجال انتقوا لرحلة دينية أسطورية بصحبة خادم مهمته الاعتناء بهم. سارت الرحلة على أتم وجه إلى أن اختفى الخادم ذات يوم، فوقع الجماعة في فوضى أدت إلى إلغاء الرحلة، وأوضح الراوي وهو أحد أفراد الجماعة الذين شاركوا في الرحلة أنه التقى الخادم بعد سنوات، وذهب به إلى رجل الدين منظم الرحلة، ليكتشف أن الخادم لم يكن إلا كبير رجال الدين، وقائدًا عظيمًا، (Greenleaf, 2002). من خلال القصة وضع جرينليف (Greenleaf) دروسًا عن دور القائد، حيث إنّ القائد هو خادم لجماعته، ومؤسسته، ومجتمعه، وهذه الحقيقة البسيطة هي مفتاح عظمة القائد، وسبب الاعتراف به كقائد (Joseph & Winston, 2005).

وتمثل القيادة الخادمة معنىً سامياً، وتقوم على أساس المسؤولية الاجتماعية لثقة متبادلة بين القائد وتابعيه، وبين المؤسسة والمجتمع، صاحب السلطة الشرعية، ومناخ التحويل للقرارات وهو القائد، والتي بنتيجتها تسوء الأمور أو تتحسن، وتعرف الخدمة على أنها العمل الذي يقوم به الأفراد أو المؤسسات لصالح المجتمع، والخدمة في النموذج المقترح من (Green Leaf) في نظرية القيادة الخادمة تنصرف إلى خدمة الآخرين وتعد شرطاً للقيادة الأخلاقية (رشيد ومطر، 2014).

وقد ظهرت القيادة الخادمة في الفكر الإداري ولفتت نظر الباحثين بوصفها نوعاً من القيادة الأخلاقية ورائدها (Green Leaf)، والذي طالب القائد أن يكون خادماً. وكان أساساً لكتاب القيادة الخادمة وأضاف اعتقد بأننا نعيش أزمة قيادة، وعليّ أن أفعل شيئاً عن هذا الموضوع (شيخ السوق، 2014) ومن أبرز روادها لاري سبيرس "Lary Spears"، وكين بلانشارد "Ken Blanchard" (متعب، 2015).

عرفها باتيرسون القيادة الخادمة (Patterson, 2003) بأنها القيادة التي يخدم فيها القادة بتركيز كبير مرؤوسيه؛ أي أن العمل على خدمة التابعين تأتي في أولوية أعمالهم ثم يركزون بعد ذلك على النشاطات والقضايا التنظيمية الأخرى.

ويرى نجم (2011) بأن القيادة الخادمة هي المدخل الذي فيه تكون المهمة الرئيسة للقائد مساعدة، وتمكين العاملين في مطالبهم من إشباع حاجاتهم، وطموحاتهم والإيفاء بمصالحهم؛ أي أنهم القادة الذين يعطون قيمة عالية لخدمة الآخرين على حساب مصالحهم الخاصة.

وقد عرفها شان وماك (Chan & Mak, 2014) بأنها عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتركز بشكل خاص على إشباع الحاجات والرغبات الشخصية للتابعين وتحقيق أهدافهم ومساعدتهم من أجل الحصول على ولائهم وزيادة انتمائهم وحبهم الوظيفي للعمل.

ويعرفها الباحثان إجرائياً ولغرض الدراسة: بأنها عمل مدير المدرسة الحكومية الثانوية للواء الرصيفة لدعم العاملين في المدرسة والقائمة على خدمتهم ولمساعدتهم من أجل أداء مهامهم بالشكل المطلوب لتحقيق أهداف الدراسة، وحسب الفقرات التي تضمنتها أداة الدراسة.

ويدعو (Green Leaf) إلى تفعيل نموذج القيادة الخادمة الذي يركز فيه القائد على خدمة الآخرين، ويعدها أحد شروط القيادة الأخلاقية، وتنطلق فكرة القيادة الخادمة من فكرة اعتماد الفطرة السليمة التي تؤكد الغريزة الخيرة المتأصلة في النفس، والتي تميل لمساعدة الآخرين من خلال الخدمة (راضي وحسن، 2011).

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين أنّ عناصر القيادة الخادمة هي: القائد (الخادم)، الأتباع (الخدم)، والمؤسسة. وقد أشار بلانشارد (Blanchard) " للقائد الخادم الذي تأتيه الفرصة كل يوم لتعزيز قوة تابعيه، وتقويم ضعفهم، وتحقيق جو الاحترام، والثقة، والولاء، إذاً توجد أمام المؤسسات التي تمارس هذا النوع من القيادة مهمة لتحقيق هدف مؤسسي يرسى الخدمة لمبدأ مؤسسة خدمية، من خلال تطوير الرغبة عند

التابعين في المؤسسة فيحصل التغيير الكلي المطلوب إحدائه، ثم تركز المؤسسات على الخدمة التي تصب في صالح الفرد والمجتمع" (رشيد ومطر، 2014).

وفي هذا الصدد أشارت الذيرية وسلامة (2017) إلى خصائص القيادة الخادمة وهي: الاستماع، والتعاطف، ومعالجة المشكلات، والوعي، والإقناع، والتصور المفاهيمي، ونفاد البصيرة، وتقديم الخدمة، وبث روح الجماعة. وفيما يتعلق بالاستماع فيعني امتلاك القائد خاصية الاستماع للأفراد للتعرف إلى مشاعرهم، وأفكارهم، أما التعاطف فهو تقبل القائد الآخرين، ويعترف بقدراتهم، ويسعى لحل المشكلات، وأخذ زمام المبادرة، وعلى وعي بالأخلاقيات، والقيم، وتمكين الفرد من الوصول إلى المواقف، والحكم عليها من زوايا أكثر تكاملاً (دهليز وغالي، 2018)، ويُصنف القائد الخادم بالإقناع والقدرة على التأثير في الآخرين، ولذلك وجود تصور مفاهيمي، ومقدرة على إيصال رؤيته للمرؤوسين، ونفاد في البصيرة، وتقديم خدمة بوصفها الأساس للقيادة التحويلية بحيث يمكن للقائد تلبية احتياجات الآخرين (عبد الله، 2018).

وقد وضع ليدن وآخرون (Liden, Wayne, Zhao , & Henderson, 2008) سبعة أبعاد للقيادة الخادمة تمثلت بما يأتي:

- المهارات المفاهيمية: ويقصد بها امتلاك القائد المعرفة عن مؤسسته والمسؤوليات، والمهام الموكلة إليه ليتمكن من تقديم الخدمات لتسهيل مهام المرؤوسين.
  - التمكين وتنمية الآخرين: ويعني تقديم التسهيلات للمرؤوسين وتحديد المشكلات، وحلها فضلاً عن تحديد متى وكيف تُنجز المهام الموكلة له على أتم وجه.
  - مساعدة المرؤوسين أولاً: ويكون من خلال توفير التوجيه، والدعم اللازمين لنمو المرؤوسين، وتطويرهم بما ينعكس على أدائهم داخل المؤسسة.
  - الاهتمام بالمرؤوسين: ويعني تلبية احتياجات المرؤوسين لإنجاز الأعمال حيث يعد ذلك من أقصى الأولويات للقائد الخادم.
  - السمو الأخلاقي: يركز هذا البعد على الجانب الأخلاقي في التعامل مع الأفراد المرؤوسين من إنصاف، وصدق، وعدالة في العمل.
  - العاطفة الفعالة: وتشير إلى الاهتمام بالمرؤوسين، والاعتناء بحاجاتهم الشخصية.
  - إيجاد قيمة المجتمع: ويتحقق من خلال الإدراك، والوعي الحقيقي اتجاه تطوير المجتمع، وتقديم يد العون، والمساعدة لأفراده.
- وتكمن أهمية كل شيء في مقدار النواتج المتحققة، والقيادة الخادمة لا يمكن عدها مهمة، إن لم تقدم شيئاً مهماً، وهذا يظهر من خلال أن القيادة الخادمة تحقق نتائج إيجابية ملموسة للمعلمين والعاملين في المؤسسات التربوية، باستخدام التأثير الإيجابي، ورفع روحهم المعنوية حيث تعمل على تشكيل صف ثان من القادة ليكونوا أكثر فاعلية، واستقلالية وإلهامهم بالرضا والتفاني للعمل على أكمل وجه.

وتبرز الأهمية التربوية للقيادة الخادمة في كونها تمثل حلقة وصل بين العاملين في المؤسسات التربوية، وبين الخطط، والأهداف المستقبلية لها؛ وتحقيق الأهداف بكفاية، والتقليل من المشكلات من خلال نشر الطاقة الإيجابية بين العاملين، وتطويرهم، وزيادة دافعيتهم نحو العمل بما تقدمه من دعم، وتمكين لهم (أبو الغنم، 2019).

وتعد المدرسة مؤسسة تربوية، واجتماعية، ترتبط بالعوامل المجتمعية يشكل الإنسان المتغير الأساس في هذا النظام فإن من الطبيعي أن يتأثر نجاح هذا النظام بنجاح العاملين فيه. وينظر إلى مدير المدرسة على أنه ركن الأساس الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والمحرك الأساسي لطاقتها، وإمكاناتها البشرية، والمادية، والموجه، والمنسق لهذه الطاقات، لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. فهو القائد التربوي الذي أنيطت به مهمة قيادة المؤسسة، ورئاستها رسمياً.

ويشير الفكر الإداري المعاصر إلى تغيير مفهوم الإدارة المدرسية، ومتطلباتها ومستلزماتها، وإلى الاتجاهات الجديدة فيها، وإلى العوامل التي تؤدي إلى فعالية المدرسة. وقد اتخذت الدراسات والأبحاث مسارات مختلفة، فبعضها ركز على الأنماط القيادية للمدير، وبعضها تحدت عن الأدوار الجديدة لمدير المدرسة، وبعضها تحدت عن علاقات المدير بجميع العاملين في المدرسة، وبعضها تحدت عن تطوير رسالة المدرسة، ودور المدير في تفعيلها (أسعد، 2016).

وتعد الدوافع القوى المحركة التي تدفع الفرد وتوجه سلوكه نحو هدف معين فهي من العناصر الأساسية المؤثرة في سلوك الفرد، الأمر الذي أعطاها أهمية ضمن الموضوعات المرتبطة بعلم النفس والتربية، فالإنسان يعيش حياته مدفوعاً نحو تحقيق أهدافه التي تبلور معنى الحياة عنده، ومن ثم يمكن تفسير كثيراً من سلوك الإنسان في ضوء دافعيته، وأن أداء الفرد، وإقباله على القيام بأعمال معينة مرهون بنوعية الدافعية لديه، ولذلك فإن تباين سلوك الأفراد من الناحية الكمية والكيفية في الموقف الواحد، أو تباين سلوك الفرد في المواقف المختلفة قد يكون سببه الأساسي هو الدافعية.

وتعرف الدافعية (Motivation) بأنها: مجموعة الظروف التي تحرك الفرد من أجل تحقيق حاجاته، وإعادة الأثران عندما يختل، وللدوافع ثلاث وظائف أساسية في السلوك هي: تحريكه وتنشيطه، وتوجيهه، والمحافظة على استدامته إلى حين إشباع الحاجة (الترتوري، 2017). وعرفت بأنها: المشاعر التي تدفع المتعلم إلى الانخراط في نشاطات التعلم التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وهي ضرورة أساسية لحدوث التعلم، ودونها لا يحدث التعلم (صابر، 2006).

وقد تطور مفهوم الدافعية فمر بعدد من المراحل وهي:

أ- الغريزة: حيث كانت الدافعية تظهر بشكل غريزي لدى الإنسان فالغريزة هي ميول فطرية أو قوى بيولوجية تحدد السلوك لديه (Plotnik, 2018).

ب- الدوافع: الدافع حالة من التوتّر العضوي كما في الجوع، أو الجنس، أو الألم، تدفع الفرد إلى أن يؤدي أعمالاً من شأنها أن تخفّف من التوتّر، ويتم أحياناً نوع من التميّز بين الدوافع الأوليّة التي تعتمد مباشرة على الحاجات الفسيولوجيّة، والدوافع الثانويّة، أو الدوافع المكتسبة، مثل: المنافسة التي تعتمد بشكل غير مباشر على هذه الحاجات (عبد الحميد، 2016). والدافع حالة من التوتّر النفسيّ، والفسيولوجيّ شعوريّاً، أو لا شعوريّاً يدفع للقيام بأعمال، وسلوكيّات لإشباع حاجات معيّنة تخفف التوتّر، وتعيد التوازن للسلوك، أو للنفس (عيسوي، 2015).

ج- الحافز: حالة من التوتّر النفسيّ تحدث نتيجة الحاجة (Johnson, 2018).

يمثّل دافع الإنجاز الرّغبة بعمل جيّد، والنّجاح فيه، وتتميّز هذه الرّغبة بالطمّوح، والاستمتاع في مواقف المنافسة، والعمل بشكل مستقلّ، ومواجهة المشكلات وحلّها، وتفضيل المهمّات التي تنطوي على مجازفة متوسطة بدل تلك المتضمنة مجازفة قليلة، أو كبيرة (قطامي وعدس، 2002).

ويعمل أصحاب الدافع المرتفع للإنجاز بجديّة أكبر من غيرهم، ويحقّقون نجاحات أكثر، وعند مقارنتهم بمن هم في مستواهم بالقدرّة العقليّة، ولكنهم يتمنعون بدافعيّة منخفضة للإنجاز، وجد أن المجموعة الأولى تسجّل علامات أفضل في اختبار إنجاز المهمّات الحسابيّة، والألفيّة، وفي حلّ المشكلات، وتحصيلهم العلمي أفضل، ويحقّقون تقدماً أكثر في المجتمع، والمرتفعون في دافع الإنجاز واقعيّون في اغتنام المناسبات عكس منخفضي دافع الإنجاز الذين إمّا أن يقبلوا بواقع بسيط، أو أن يطمحوا بواقع أكبر من قدراتهم على تحقيقه (قطامي، 2004).

حيث تعدّ دافعيّة الإنجاز واحدة من الدوافع التي تعرضت للنقاش، والجدل عند التربويّين، بالرغم من أنّ دافعيّة الإنجاز من الحاجات المتأصّلة، والمرتبطة بدافع الاستحسان، إلاّ أنّه بدأ بالاستقلال. وإذا امتلك المعلمون هذا الدافع يصبح لديهم رغبة في الإنجاز لذاته، وليس لأسباب أخرى.

ولقد أصبح علماء النفس والتربية على معرفة متزايدة بدور القلق الناتج عن التّحصيل المدرسيّ في المؤسسات التربوية لا سيما في المجتمعات التي تؤكّد التّحصيل المدرسيّ، والمنافسة، والاختبارات، وتقويمها، أو تجعل التّهديد بالفشل عالفاً في أذهان أبنائها، وأن البحث عن القوى الدافعة التي تظهر سلوك الأفراد، وتوجههم يعدّ أمراً مهمّاً لعملية التعلّم والتعليم، فالدافعيّة للإنجاز شرط أساسيّ لتحقيق الأهداف في مجالات التعلّم، سواء في تحصيل المعلومات، والمعارف، أم تكوين الاتجاهات، والقيم، والمهارات الخاضعة لعوامل التدريب، والممارسة بشكل عام (Hammad, 2016).

وتربويّاً تحاول الإدارات المدرسية حث المعلمين على بذل جهودهم، لتحقيق الإنتاجية في العمل التربوي، فتارة تلجأ إلى تحفيزهم وزيادة رواتبهم، وتارة تلجأ إلى مكافأتهم، وتقديرهم بالأوسمة، والشهادات لتوجيه أدايم نحو التميز والالتقان، وقد تلجأ إلى استخدام العقوبات في حال تدني دافعيّة بعض المعلمين بما ينعكس سلبيّاً على إنتاجيتهم، وتحصيل طلبتهم المعرفي (حريم، 1997). وتعتمد دافعيّة الإنجاز على مدى اقتناع

المعلمين بأن يكونوا مسؤولين عن تقرير مصيرهم، فالمعلمون ذوي الإنجاز المرتفع لا يعززون مصيرهم إلى الحظ، أو الصدفة، ولكنهم يعزونه إلى جهدهم، وقراراتهم الشخصية (غباري، 2008).

- ويعرّف الدافع للإنجاز بأنه استعداد يحدّد مدى سعي الفرد، ومثابرتة، لتحقيق غاية، أو نجاح يترتّب عليه نوع من الإشباع، في المواقف التي تتضمن تقييم مستوى الامتياز (مرهج، 2001).

- أما علاونة (2014) فيرى أن الدافعية للإنجاز تتكوّن من أبعاد الطموح والقدرة على بلوغ معايير الامتياز، القدرة على تحمّل المسؤولية، المثابرة، والاستمرار في العمل، المنافسة، والرغبة في التّفوق، والارتقاء، والاستقلالية، والسعي نحو تحقيق النّجاح، والقدرة على الإلتقان، والثّقة بالنفس، والثّوّجّه للمستقبل.

- دافعية الإنجاز هي الرّغبة لسيادة الأشياء، والنّاس، والأفكار لبلوغ مستويات عالية (David, 2016).  
توجد أنواع عدّة للدوافع تتمثل في (الدّيرية وسلامة، 2017):

أولاً: الدوافع الفطرية: وهي دوافع ترتبط بإشباع حاجات فيسيولوجية (جسميّة) مهمة لحياة الإنسان، وبقائه، منها الحاجة للطعام، والمسكن، ودوافع الأمومة.

ثانياً: الدوافع المكتسبة: وهي مكتسبة من البيئة، وسنوات الخدمة، ومختلفة من فرد لآخر، وقابلة للتّغيير، والتّبديل، وتمتاز بالمرونة، ويمكن القول: إنّ هناك معلمين يولدون بدوافع فطرية تحفزهم على أداء العمل بصورة أفضل فهم يحبون تأدية وظائفهم على الرغم من الصعوبات، والمعوقات التي يواجهونها في العمل التربوي، من تدني مستوى المعيشة، والبيئة التعليمية، وضعف الإمكانيات في بعض المدارس، أو افتقارها إلى الأنظمة القيادية المبدعة.

ثالثاً: دوافع شعوريّة: وهي دوافع تدخل في وعي الأفراد وتجعلهم قادرين على معرفتها، والتّحكم بها، أو تعديلها، أو إيقافها، أو تأجيل التّعبير عنها. وعلى القائد التربوي معرفة دوافع معلميه، ويعمل على تحفيزها بما يتناسب مع رغباتهم وبما ينعكس بدوره على العمل في المؤسسة التربوية.

رابعاً: دوافع لا شعوريّة: وهي دوافع تكمن وراء تصرّفات الإنسان، وسلوكه، ولا يعرف سببها.

ومن المهم كذلك تعرف القائد التربوي الدوافع اللاشعورية، أو مدير المدرسة ليتسنى له فهم حاجات معلميه، وشخصياتهم المختلفة، وحتى يكون لديه معرفة أن بعض التصير لدى المعلمين قد يكون لديه دوافع لا شعورية حتى يتسنى للقائد التربوي إيجاد حلول لها ومعالجتها.

وتعد النزعة، أو الميل لإنجاز النَّجاح استعدادًا دافعياً مكتسباً، وتختلف بين الأفراد، وأنها تختلف عند الفرد في المواقف المختلفة، وتتأثر بعوامل ثلاثة عند قيامه بمهمة ما، وهي (غباري، 2008):

أولاً: الدافع لإنجاز النَّجاح: يقدم الأفراد على أداء المهمات بنشاط كبير، رغبةً منهم في اكتساب خبرة النجاح، ولهذا الدافع نتيجة طبيعية وهي دافع تجنب الفشل.

ثانياً: احتمالية النجاح: لأن احتمالية نجاح أي مهمة تتوقف على عملية تقويم ذاتي يقوم بها الفرد الذي يريد أن ينجز المهمة، فالمهمات السهلة لا تعطي الفرد الفرصة للمرور في خبرة نجاح مهما كانت درجة الدافع لتحقيق النجاح الموجودة عنده. أما المهمات الصعبة جداً فإن الأفراد لا يرون أن عندهم القدرة على أدائها. أما في حالة المهمات المتوسطة فإن الفروق الواضحة في درجة دافع تحقيق النجاح تؤثر في الأداء على المهمة بشكل واضح، ومتفاوت بتفاوت الدافع.

ثالثاً: قيمة باعث النَّجاح: يتطلب ازدياد صعوبة المهمة ارتفاعاً في قيمة باعث النجاح، فكلما كانت المهمة أكثر صعوبة، يجب أن يكون الباعث أكبر قيمة للحفاظ على مستوى دافعي مرتفع، فالمهمات الصعبة المرتبطة ببواعث قليلة القيمة، لا تستثير حماس الفرد. وبعد النَّجاح في حد ذاته حافزاً، وفي الوقت نفسه فإن النَّجاح في المهمات الأكثر صعوبة يشكل حافزاً مؤثراً أقوى من النَّجاح في المهمات الأقل صعوبة.

ويفترض ماسلو أن الدافعية الإنسانية تنمو بشكل هرمي لإنجاز حاجات بمستوى مرتفع مثل تحقيق الذات، غير أنها لا تُبدي سلوك الفرد أي بعد إشباع الحاجات الأدنى كالحاجات البيولوجية، والأمنية. ويصنف ماسلو حاجات الفرد هرمياً، بخمسة مستويات وتقع الحاجات الفسيولوجية في قاعدة التصنيف، بينما الحاجات الجمالية في قمته، والحاجات هي: الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للسلامة وللأمن، والحاجة للحب، والانتماء وحاجات احترام الذات وتحقيق الذات (حنا، 2009).



(الشكل(1): هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية (Maslow's hierarchy of needs)

وتظهر أهمية دافعية الإنجاز من حيث كونها هدفاً تربوياً في حد ذاتها، فاستثارة دافعية المعلمين، وتوجيههم، وتوليد اهتمامات كبيرة لديهم تجعلهم يقبلون على ممارسة الأعمال، والمهام التربوية من الأخلاقية، والتربوية اتجاه طلبتهم، وتظهر أهميتها من كونها وسيلة يمكن استخدامها في سبيل إنجاز أهداف تربوية، وغرس قيم أخلاقية خارج الصفوف الدراسية على نحو فعال، كونها أحد العوامل التي تحدد قدرة المعلم على العمل التربوي المبدع.

أجرى الباحثان مسحاً عن دراسات تناولت درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مديري المدارس، وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، لكن لم يتوصلا إلى عدد كاف منها، مما اضطرهما إلى الاستعانة بدراسات أخرى تطرقت إلى القيادة الخادمة وعلاقتها بمتغيرات أخرى ودراسات عن الدافعية للإنجاز ومن هذه الدراسات:

- هدفت دراسة عبد الرحمن وحربي (2015) إلى الكشف عن ممارسة مديري المدارس الحكومية الريفية لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين بقرية نواج بمحافظة الغربية في مصر، استخدام المنهج الوصفي التحليلي تكونت العينة (286) معلماً ومعلمة واستخدمت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة خلصت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في المدارس الريفية الحكومية في قرية نواج من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة.

- هدفت دراسة الديريّة وسلامة (2017)، الكشف عن تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في عمّان للقيادة الخادمة، وعلاقتها بدافعية المعلمين من تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (300) معلّم ومعلمة، واستخدمت الاستبانة، توصلت الدراسة إلى أنّ درجة تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في عمّان للقيادة الخادمة مرتفعة، وهذا ينطبق على دافعية المعلمين المرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي.

- هدفت دراسة ابراهيم والشهومي (2018)، إلى بيان درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان في ضوء نموذج لوب (Modle Laub)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم

الأساسي بالمحافظة والبالغ عددهم (540) معلماً، ومعلمة، اختيرت عينة عشوائية من (208) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى توافر أبعاد القيادة الخادمة في ضوء نموذج لوب بدرجة كبيرة بشكل عام في جميع المحاور وهي: (تقدير الآخرين- تنمية الأفراد - بناء المجتمع المدرسي- إظهار الأصالة- توفير القيادة)، وعدم وجود أي فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند متغيري: سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

- هدفت دراسة عبدالله (2018) التعرف إلى مدى ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الخادمة، ودور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية بالعراق، والتعرف إلى مستوى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي، واختيرت الهيئة التدريسية في جامعة السليمانية مجتمعاً للدراسة حيث اختيرت عينة عشوائية منهم عددها (138) عضو هيئة تدريس، حيث أظهرت نتائج الدراسة أنّ سلوكيات القيادة الخادمة تُمارس بشكل كفو وفعال من قبل القيادات، ورؤساء الأقسام، ولدى الأفراد عينة الدراسة موقف إيجابي، ومشجع اتجاه تمتع القادة بخصائص، ومهارات قيادية خادمة كالتّمكن، وتنمية الآخرين، والتّواضع، والموثوقية، وقبول الآخرين. وأظهرت أن لدى أعضاء الهيئة التدريسية درجة كبيرة من الحماس، والإخلاص، والانغماس في أثناء عملهم، ووجود علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي بدرجات متفاوتة بين كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة، والاستغراق الوظيفي من حيث قوة الارتباط إذ إنّ العلاقة بين التمكن وتنمية الآخرين، والقبول من قبلهم، والاستغراق الوظيفي هي الأقوى، وإنّ تقديم خدمة الآخرين، والاستغراق الوظيفي هي الأضعف.

- وهدفت دراسة دهليز وغالي (2018)، إلى الكشف عن أثر القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، ضمت العينة (400) فرد، واستخدمت الاستبانة، خلصت الدراسة لوجود أثر دال إحصائياً، وموجب بين ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية، ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، وتبين وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة، ومستويات الالتزام التنظيمي، وفقاً لمتغير مكان العمل.

- هدفت دراسة الشايع والمطيري (2019) التعرف إلى العلاقة بين ممارسة قائدات المدارس بمحافظة المذنب في منطقة القصيم السعودية لمهارات الذكاء العاطفي، وممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات، وإذا ما كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الذكاء العاطفي، والقيادة الخادمة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلّمت المدارس الحكومية للبنات في محافظة المذنب لعام (1438/1439هـ)، وبلغت عينة الدراسة (264) معلّمة في المحافظة، اختيرن عشوائياً، وبُنيت استبانة من محورين الأول الذكاء العاطفي، ويتكوّن من (الوعي بالذات، إدارة الانفعالات، التحفيز، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية)، والثاني القيادة الخادمة، ويتكوّن من (الدعوة إلى الإيثار، التلاحم العاطفي، الحكمة، التخطيط المقنع، الإدارة التنظيمية)، وكانت أهم نتائج الدراسة أنّ ممارسة قائدات المدارس لمهارات الذكاء كبيرة جداً، وأنّ هناك علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس بمحافظة المذنب من وجهة نظر المعلّمت.

- أجرت اللحياني (2013) دراسة هدفت إلى بيان علاقة دافعية الإنجاز، والضغوط النفسية بقلق المستقبل في ضوء بعض المتغيرات، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي المقارن، تكوّنت العينة من (400) طالبة في جامعة أم القرى/ السعودية، واستخدم مقياساً قلق المستقبل، ودافعية الإنجاز، ومقياس الضغوط النفسية، خلصت الدراسة لعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجات العينة من طالبات جامعة أم القرى في قلق المستقبل ودافعية الإنجاز.

- وهدفت دراسة القرشي (2013) إلى بيان العلاقة بين الدافع للإنجاز، وقلق المستقبل، وبيان دلالة الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية استخدم المنهج الوصفي، تكوّنت العينة من (300) طالب، واستخدم مقياساً الدافع للإنجاز وقلق المستقبل، وخلصت إلى أنّ الدافع للإنجاز لدى طلبة الجامعة كان متوسطاً، وأنّ قلق المستقبل مرتفع، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة مرتفعي دافعية الإنجاز، ومتوسطات منخفضة دافعية الإنجاز على مقياس قلق المستقبل، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات قلق المستقبل تعزى للتخصص (علمي، أدبي) أو المستوى الدراسي (الأول، الرابع).

- دراسة سفوني (2014) وهدفت الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية، وأثرها في الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، في مدارس ولاية الوادي في الجزائر، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، أجريت الدراسة على عينة من (268) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة، وخلصت إلى أنّ النمط الأكثر انتشاراً هو النمط الديمقراطي، وتوجد فروق دالة إحصائية بين مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين الذين يعملون مع مدير ديموقراطي.

- كما أجرت بوزيان (2015) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين كل من قلق المستقبل ودافعية الإنجاز لدى طلبة الجامعة المتوقع تخرجهم من جامعة محمد خيضر- بسكرة في الجزائر، استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة تكوّنت من مئة طالب وطالبة، واستخدم مقياس قلق المستقبل واستبيان دافعية الإنجاز، وخلصت لوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين قلق المستقبل ودافعية الإنجاز لدى الطالب الجامعي المقبل على التخرج.

- هدفت دراسة عبيدات (2017)، التعرف إلى واقع الممارسات التأملية وأثرها في دافعية الإنجاز لدى معلّمي المرحلة الأساسية العليا في محافظة إربد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (7474) معلماً ومعلمة، من مديريات تربية: إربد الأولى، والرمثا، وبنى كنانة، والكورة لعام (2016/2015) وتكوّنت عينة الدراسة من (650) معلماً ومعلمة من المرحلة الأساسية العليا، اختبروا عشوائياً، واستخدم مقياساً: مستوى الممارسات التأملية، ودافعية الإنجاز، وتوصلت إلى وجود مستوى مرتفع في الممارسات التأملية، وفي دافعية الإنجاز لدى معلّمي المرحلة الأساسية العليا، ووجود فروق دالة إحصائية في مستوى الممارسة التأملية، ودافعية الإنجاز لدى معلّمي المرحلة الأساسية العليا في محافظة إربد تعزى للجنس ولصالح الإناث.

- وهدفت دراسة الحاج والغويري (2021) التعرف إلى مستوى ممارسة القيادات الإدارية النسوية في القطاع التعليمي السعودي لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر منسوباته، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي وشملت العينة (319) موظفة إدارية و(176) قائدة وخلصت الدراسة إلى أن القيادات النسائية يمارسن دائماً سلوكيات القيادة الخادمة.
- وهدفت دراسة الراجحي (2021) إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية في مكة المكرمة، تكون مجتمع البحث من (2953) ووزعت استبانة على عينة من (481) معلمة عشوائياً، وتوصلت الباحثة إلى أن درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة لأبعاد القيادة الخادمة كانت مرتفعة وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات المعلمات في تحديد درجة ممارسة القائدات للقيادة الخادمة تعود لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.
- وهدفت دراسة أبي صلوك (2021) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتكونت العينة من (290) معلماً ومعلمة وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة النقب كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين وفي جميع المجالات.
- وهدفت دراسة باعيدة والزهراني (2021) إلى قياس مستوى دافعية الإنجاز في نظام التعليم لدى طالبات المرحلة الثانوية بمدينة جدة في السعودية، استخدم المنهج الوصفي وزع المقياس على عينة قوامها (403) طالبة وتوصلت الباحثتان إلى أن مستوى دافعية الإنجاز لدى الطالبات كان مرتفعاً.
- وهدفت دراسة التلاحمة وزقار (2021) التعرف إلى العلاقة بين الأمن النفسي والدافعية نحو الإنجاز لدى طلبة الثانوية في محافظة الخليل بفلسطين باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي تكون المجتمع من (4935) طالباً وطالبة وطبقت الاستبانة على عينة من (160) طالباً وطالبة من طلبة الثانوية وتوصل الباحثان إلى أن مستوى دافعية الإنجاز كان مرتفعاً.
- وهدفت دراسة إبراهيم والعريمي (2022) التعرف إلى درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء أنموذج سبيرز، استخدم المنهج الوصفي ووزعت استبانة على عينة من (158) معلماً ومعلمة وتوصل الباحثان إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى المديرين في محافظة جنوب الشرقية في ضوء أنموذج سبيرز جاءت عالية إجمالاً وفي جميع أبعاد الدراسة، وعدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمسمى الوظيفي ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.
- وهدفت دراسة البريكات (2022) إلى تعرف العلاقة بين القيادة الخادمة وأنماط الشخصية بناء على أنموذج (DISC) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك في الأردن من وجهة نظر معلمها، بلغ مجتمع البحث (2470) معلماً ومعلمة وزعت استبانة على عينة من (438) معلماً ومعلمة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، توصل الباحث إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في

- المحافظة القيادة الخادمة مرتفعة في جميع المجالات، ووجود فروق في درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة في جميع المجالات ما عدا الإيثار وكانت لصالح الإناث وسنوات الخدمة لصالح أقل من خمس سنوات وعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- وهدفت دراسة أبي المعاطي ومنصور (2022) إلى تعرف واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر مديري التعليم العام في محافظة الدقهلية في مصر، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على عينة من (96) مديرًا ومديرة وتوصل الباحثان إلى أن ممارسة المديرين كانت بدرجة عالية في جميع أبعاد القيادة الخادمة.
- وهدفت دراسة الأمير (2022) إلى الكشف عن واقع ممارسة قائدات المدارس في مدينة جدة السعودية لأبعاد القيادة الخادمة في ضوء أنموذج لوب (Laub Modle)، وأجريت الدراسة على عينة من معلمات مراحل التعليم العام في مدينة جدة، وتوصلت الباحثة إلى أن ممارسة أبعاد القيادة الخادمة كانت مرتفعة في جميع الأبعاد، وعدم وجود فروق في بعد تقدير الآخرين تعزى للمرحلة التعليمية وعدم وجود فروق تعزى للتخصص في أبعاد تقدير الآخرين وإظهار الأصالة وتوفير القيادة.
- وهدفت دراسة الياامي (2022) التعرف إلى أثر برنامج إرشادي في تحسين دافعية الإنجاز لدى طالبات المرحلة الثانوية في خميس مشيط بالسعودية، وطبق مقياس دافعية الإنجاز على عينة من ستين طالبة في المرحلة الثانوية، وخلصت الدراسة إلى أن النشاطات المستخدمة في البرنامج حققت المتعة لدى الطالبات في أثناء الجلسات وأسهمت في تفاعلهن الإيجابي في تنفيذ النشاطات المدرسية.
- وهدفت دراسة حجة وسليمان (2022) التعرف إلى دافعية الإنجاز وعلاقتها بأساليب مواجهة الضغوط المرتبطة بالتحصيل الدراسي لدى الطلبة في بعض الجامعات السودانية، واستخدم المنهج الوصفي، وطبق المقياس على عينة قوامها (502) طالبًا وطالبة وتوصل الباحثان إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائيًا بين دافعية الإنجاز وأساليب مواجهة الضغوط المتعلقة بالتحصيل الدراسي، ووجود فروق في دافعية الإنجاز لدى الطلبة تعود لمتغير نوع الجامعة ولصالح الجامعات الخاصة.
- وهدفت دراسة العبري (2022) إلى قياس مستوى دافعية الإنجاز لدى طلبة الدبلوم العام في ضوء بعض المتغيرات في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطبق مقياس دافعية الإنجاز على عينة عشوائية من (825) طالبًا وطالبة اختبروا من مجتمع مكون من (5452) طالبًا وطالبة وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة كان عاليًا، ووجود فروق دالة احصائيًا في تقديرات عينة الدراسة عن مستوى دافعية الإنجاز تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
- هدفت دراسة كاجس ومكلوم (Kajs and McCollum, 2009)، إلى البحث في تأثير دافع القيادة التربويّة، وكيف يمكن توجيه الدافعية لتحقيق نتائج إيجابية، تكونت عينة الدراسة من (346) مديرًا، شكل الذكور (244) منهم، في أمريكا، اعتمد الباحثان المقابلة، والاستبانة، وتوصلت إلى أنّ القيادة من العوامل المؤثرة في دافعية الأشخاص، كونها تحفّز الأفراد، وتدفعهم إلى العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

بأكبر درجة من الكفاية، والفاعلية وتبدأ هذه العملية بالتأثير في الفرد، وهنا يأتي دور المدير القائد في رفع الدافعية لدى الطلبة، والعاملين في المدرسة لتحسين أدائهم، وتطوير فكرهم وأدائهم الإبداعي.

- درس كوليمر (Collemer, 2015) العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس ورضا المعلمين عن العمل في مدارس ولاية تكساس الأمريكية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وُزعت على عينة من (375) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس تكساس، توصلت الدراسة إلى أن أفضل نمط لتطوير العملية التعليمية، وتحقيق رضا المعلمين هو النمط القيادي الديمقراطي، وأن تطبيق الشفافية والمساواة يحققان رضا المعلمين.

- هدفت دراسة شارما (Sharma, 2016) تعرّف اتجاهات مديري المدارس القيادية نحو الجودة، والإمكانيات، ومستوى إدراك المعلمين لإمكانيات القيادة، في مجالات تقمّص الأدوار، واتخاذ القرارات، وإدارة الوقت، اختيار ثلاثون معلماً ومعلمة في المدارس الماليزية، واستخدمت الاستبانة، خلصت الدراسة إلى أن لدى المديرين تصوّراً وإمكانية الوصول إلى أبعاد القيادة، ومتوسط الأداء بالنسبة لمعايير القيادة، ووجود علاقة إيجابية بين مستويات إدراك المعلمين لأبعاد القيادة وإمكانيات المديرين القيادية.

- وهدفت دراسة تركمان وجول (Türkmen1, Gül,2017): إلى معرفة آثار سلوك القيادة الخادمة لمسؤولي المدارس الثانوية في الالتزام التنظيمي للمعلمين. تكون مجتمع الدراسة من (753) معلماً ومعلمة من معلمي الثانوية في محافظة سينوب التركية، وبلغ أفراد العينة (438) معلماً ومعلمة، توصلت الدراسة إلى أن المديرين متواضعون، وهم إداريون يمكن الوثوق بهم، والتعامل معهم، وأن وجهات نظر المعلمين نحو الالتزام التنظيمي لا تختلف تبعاً للجنس، أو الحالة الاجتماعية، أو الأقدمية. أجمع المعلمون على سلوكيات القيادة الخادمة لمسؤولي المدارس أنها لا تختلف وفقاً لحالتهم الزوجية ولكنها تختلف وفقاً لجنسهم والأقدمية، ووجود علاقة سلبية بين التمكن، والإرهاق العاطفي، وانتحال الشخصية، والفسل الشخصي، مما يتوجب على المديرين إيجاد بيئة مناسبة والتقليل من التشدد في الإدارة، والوضوح في الكشف عن إمكانيات الموظفين، والجوائز الموزعة داخل المؤسسة قد تزيد من الالتزام التنظيمي.

- هدفت دراسة سيم ولي (Sim & Lee, 2018) إلى بحث ارتباط نقص المؤهلات بالمواقف الوظيفية (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي) وكيف تدير القيادة التحويلية العلاقات. وأشارت أن للموظفين قدرات ناقصة نسبة لمتطلبات وظائفهم، وجمعت البيانات من الموظفين العاملين في المؤسسات التربوية في كوريا الجنوبية على مرحلتين: قياس القيادة التحويلية، وقياس متغيرات موقف العمل، استخدمت ردود (188) موظفاً لاختبار الفرضيات، وخلصت إلى أن نقص التأهل يؤثر بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وإيجابي مع نية ترك العمل عندما تكون القيادة منخفضة، كونها تضعف العاملين في المؤسسات.

- هدفت دراسة لكاب وإدواردو (Lacap and Eduardo,2018) إلى تقييم تأثير القيادة التحويلية على نية الموظفين للاستقالة. وتدرس بشكل خاص الاختلافات المهمة في القيادة التحويلية عندما تجمع المجبيين، وفقاً للعوامل الديموغرافية، والاختلافات المهمة في نية

الاستقالة من الموظفين عند تجميعها وفق العوامل الديموغرافية، والعلاقة المهمة للقيادة التحويلية والنية في الإقلاع، واستخدام أسلوب أخذ العينات الهادف في تحديد المستجيبين، واستخدام تصميم بحث وصفي في الدراسة، توصلت لوجود اختلاف في تقييم القيادة التحويلية عندما تجمع المجيبين وفقاً للتَّحصيل العلمي من ناحية أخرى، لم يُعثر على أي اختلاف جوهري عندما تجميع المشاركين وفق العمر، والجنس، والتَّحصيل التَّعليمي، والوظيفة، وسنوات الخدمة.

- تناولت دراسة امير (Amire,2019) تأثير القيادة الخادمة في سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في المرؤوسين ودور الثقة بالقائد، والإصلاح، والدعم التنظيمي المستمر، والاعتدال، في اندونيسيا بمعنى آخر تأثير القيادة الخادمة (The Servant Leadership) التي تركز على تلبية احتياجات المرؤوسين الإنسانية على سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior)، درست العوامل التي تؤدي دوراً في تعزيز تأثير أسلوب القيادة وإضعافها في سلوك المرؤوسين، بلغت عينة الدراسة (238) شخصاً أظهرت النتائج أن للقيادة الخادمة تأثير إيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية.

- هدفت دراسة الديحاني (Al-Dihani,2019) إلى معرفة أثر القيادة الخادمة في التخطيط الاستراتيجي في مدارس الكويت، وما خصائص قائد المدرسة الناجحة، وما أسلوب القيادة السائد بين مديري المدارس، وشملت المقابلات الإدارات الرئيسية لتحديد وجهات نظر عينة الدراسة المكونة من عشرة مدرّسين وعشرة رؤساء أقسام في ستة أقسام تعليمية، وأظهرت نتائج البحث أن أنماط القيادة السائدة التي حُددت في هي قيادة موثوقة، وتحويلية أي متأقلمة مع الظروف، وقيادة خادمة، وأن أهم السلوكيات التي تؤثر في تنفيذ الخطط الاستراتيجية هي: التبصر، والإشراف، التفكير؛ والوعي بالتغيرات التي تحدث على جميع المستويات، وخلصت النتائج أن عملية القيادة تتطلب شخصاً لديه رؤية لمستقبل المدرسة، وأن يكون صادقاً، وعادلاً، ويكون حاسماً، متحملاً لمسؤولية الآخرين، لديه مهارات التفاوض، والاستماع لآراء الآخرين، واحترامها، ويقدر التنوع، وتعد هذه أهم الصفات التي يجب أن يتسم بها القائد، وتحقق أهدافه.

من خلال العرض للدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة بصفة عامة، وعلاقتها ببعض المتغيرات بصفة خاصة تبين للباحثين ما يأتي: أجمعت الدراسات السابقة على أهمية القيادة الخادمة كمنظومة إدارية حديثة، وتفعيلها في العمل الإداري، وعرضت العديد من المقاييس المهمة التي يمكن أن يستفاد منها، وشملت معظم المراحل التعليمية في مراحل التعليم المختلفة، واختلفت في حجم عينة كل منها، وتنوعت في البيئات التعليمية في الأماكن المختلفة، وتنوعت في دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والمتغيرات الأخرى، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسات (عبد الرحمن وحرابي، 2015؛ والديريّة وسلامة، 2017؛ والحاج والغويري، 2021؛ وأبو صلوك، 2021؛ والراجحي، 2021؛ وبريكات 2022؛ وأبو المعاطي ومنصور، 2022؛ والأمير، 2022؛ وإبراهيم والعريمي، 2022) في تناول القيادة الخادمة، ودورها في تنمية بعض المتغيرات، وتتفق مع دراسات (عبد الله، 2018؛ وإبراهيم والشهومي، 2018؛ وباعيدة والزهراني، 2021؛ والتلاحمة وزقعار، 2021؛ واليامي 2022) في المرحلة التي تجري فيها الدراسة وهي الثانوية، وتتفق في المنهج المتبع وهو الوصفي، والأداة المستخدمة وهي الاستبانة، وتختلف عن

الدّراسات السابقة في أنها تعدّ الأولى – في حدود علم الباحثين - التي استخدمت علاقة القيادة الخادمة، بالدافعية للإنجاز على مستوى لواء الرّصيفة/ الأردن، وتختلف في عينة الدراسة وهي معلّمو المرحلة الثانويّة للواء الرّصيفة، أما وجه الاستفادة من الدّراسات السّابقة في إعداد الإطار النظري لتدعيمه، وبناء أداة الدراسة الحالية.

### مشكلة الدّراسة:

تعد النّجاحات التي حقّقتها الأنظمة التّعليمية في دول العالم، نتيجة عوامل إنتاجية عديدة صنعها خبراء، وقادة مبدعون في إدارة مجتمعاتهم، فالقيادة عنصر فعال في ربط الشّعوب، وتحريكها ومؤثّرة فيها، فأسهمت المؤسسات التربويّة في تقدّم شعوبها ورفعتها، وعملت بدرجة عالية من الكفاية، والفاعليّة، والإبداع، ويعد النّظام التّعليميّ القادر على التأثير في الإنسان فكراً، وسلوكاً وصولاً لصقل بوتقة الأمة، فنجاح المؤسسات مرهون بنجاحه، وتقدّمه، مما تطلب تطوير المؤسسات التّعليمية، فالمدير بما يمتلك من صفات قياديّة قادر على تهيئة ظروف العمل بما يخدم مؤسسته، وعامله، وهو قائدٌ مسؤولٌ بشكل مباشر عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، والسير بما يملكه من سلطة، وصلاحيات، فهو القادر على إلزام كل فرد في المدرسة بالقوانين، والأصول التّربويّة التي تسهم في تحقيق العدالة، ورفع الرّوح المعنويّة، وتوزيع المهمات بين عامله، وربطهم، وإشراكهم في عمليات صنع القرار، حيث إنّ الأساليب القياديّة الحديثة أكثر كفاية، وإنتاجية، وتنامي الحاجة إلى توظيف مداخل قياديّة حديثة، كالقيادة الخادمة التي تعرض دور القائد التّربوي الذي يظهر قيمة فعليّة للنّاس يتجاوز كونهم أتباع فقط، وأنّ العمل الجماعيّ بإشرافه، أكثر صدقاً، ورغبةً في تقديم الخدمة، من بناء علاقات قوية آمنة بينه، وبين عامله، كل وفق صلاحيّاته الموكلة إليه، فهو يدفع الأتباع على العمل لأنّهم بنظره شركاء في النّمو، والتّقدم، ويد واحدة، وفريق متكامل واحد (غالي، 2015).

وعليه فإنّ الأنماط القياديّة التي يمارسها المديرون مسؤولة عن التّقدم الذي تنشده المؤسسات التعليمية، ولتكون القيادة ناجحة، عليها توجيه الجهود نحو تحسين وظائفها، وتطوير أساليبها، وتحسين أدائها، وانطلاقاً من خبرة الباحثين الميدانيّة في الحقل التربوي، برزت الحاجة إلى دراسة الموضوع، كون الإدارات التسلّطيّة لدى تنعكس سلبيّاً على إنجاز المعلّمين، ودافعيتهم، فارتأى البحث في وجود علاقة ارتباطيّة بين القيادة الخادمة كنمط قيادي تربويّ، ودافعية الإنجاز لدى معلّمي المدارس الثانويّة للواء الرصيفة، وأوصت بعض الدّراسات مثل: (الديريّة، 2011؛ وغالي، 2015؛ والشايع والمطيري، 2019)، بإجراء دراسات مماثلة عن القيادة الخادمة لتعرّف ماهيّتها، وأهميّتها، وما إذا كانت هناك علاقة ارتباطيّة بينها، وبين دافعية الإنجاز لدى المعلّمين في المؤسسات التربويّة. وتنادي الاتّجاهات الحديثة بمواكبة التّغيرات في العالم، وإيجاد إنسان قادر على حل مشكلاته التي تعدّ من أهداف النّظام التّربويّ، فهذا لن يتحقّق إذا تمسكت الأنظمة التّعليميّة بالطرق التّقليدية.

**أسئلة الدراسة:** تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرّصيفة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية للواء الرّصيفة من وجهة نظرهم؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرّصيفة للقيادة الخادمة ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائيًا في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرّصيفة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟
5. هل توجد فروق دالة إحصائيًا في مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية للواء الرّصيفة من وجهة نظرهم يعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى:

- التّعرف إلى العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرّصيفة ودافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن الفروق في مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية للواء الرّصيفة من وجهة نظرهم وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

**أهمية الدراسة النظرية والعملية:**

تعدّ عمليّة التعليم، والبحث العلمي أساس نهضة الأمم، ومن المهمّ البحث والارتقاء بأساليب الإدارة، والقيادة الحديثة التي تدفع بعجلة التعليم في الدول النامية، وصولاً بها إلى مصافّ الدول المتقدّمة، وخلال البحث يظهر أن هناك قلّة للدراسات في هذا المجال يكسب هذه الدراسة مكانة خاصة إذ تتمثّل أهميّتها في الآتي:

- تأتي هذه الدراسة استجابة لتوصيات عدد من الدراسات العلميّة عن القيادة الخادمة في المؤسسات التعليميّة، وأوصت بعض الدّراسات مثل: (الديريّة، 2011؛ وغالي، 2015؛ والشايع والمطيري، 2019)، بإجراء دراسات مماثلة لدراساتهم عن القيادة الخادمة لتعرّف ماهيّتها، وأهميّتها، ودرجة ممارستها، وما إذا كانت هناك علاقة ارتباطيّة بينها، وبين دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المؤسسات التّربويّة. وبذلك فهي تتمثّل إضافة جديدة للمكتبة العربيّة.

- تنفيذ هذه الدراسة مديري المدارس، وصنّاع القرار في المؤسسات التربويّة من خلال تعرفهم إلى أنماط قيادة جديدة يمكن تفعيلها، ودعم، وترسيخ نمط القيادة الخادمة في جميع مؤسساتها مما يسهم في نشر ثقافة خدمة، ومساعدة الآخرين في داخل المؤسسات التربويّة.  
- تصنيف إطاراً نظرياً للأدب التربويّ القياديّ بصفة عامّة، والقيادة الخادمة بصفة خاصّة.

**الحدود والمحددات:** تتحدّد الدراسة الحالية بما يأتي:

- الحدود الزمانيّة: طُبقت الدراسة في الفصل الدّراسيّ الثّانيّ للعام الدّراسيّ 2020-2021م.
  - الحدود المكانيّة: المدارس الثّانويّة الحكوميّة للواء الرّصيفة.
  - الحدود البشريّة: معلّمو المدارس الحكوميّة الثّانويّة التابعة للواء الرّصيفة في محافظة الرّزقاء.
  - الحدود الموضوعيّة: اعتمدت نتائج الدّراسة على صدق المستجيبين وموضوعيّتهم على أداة الدّراسة.
  - محددات الدراسة: تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة المستخدمة وثباتها التي بُنيت لجمع البيانات، ومدى موضوعية المستجيبين، وأمانتهم العلمية، وأن نتائج هذه الدراسة لا تُعمم إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة، والمجتمعات المماثلة.
- مصطلحات الدراسة:** اشتملت الدّراسة على المصطلحات الآتية التي عُرّفت مفاهيمياً وإجرائياً وهي:

القيادة الخادمة (Servant Leadership): هي "القيادة التي يخدم فيها القادة بتركيز كبير رؤوسهم أي أن العمل على خدمة التابعين تأتي في أولوية أعمالهم ثم يركزون بعد ذلك على النشاطات والقضايا التنظيمية الأخرى". (Patterson, 2003: 308)

ويعرفها الباحثان إجرائياً: بأنّها عمل مدير المدرسة الحكومية الثانوية في لواء الرصيفة، لدعم المعلمين في المدرسة، والقائمة على خدمتهم، ولمساعدتهم من أجل أداء مهامهم بالشكل المطلوب، والتي تقيسها فقرات أداة الدّراسة.

الدافعية للإنجاز: (Achievement Motivation) هي "الرغبة في تحقيق مستوى متميز في العمل بشكل عالٍ، أو شخصي، والقبول بالعمل بشكل جيد من أجل السعي لتحسين سير العمل أكثر من السعي للحصول على المكافأة" (Goethals, et.al, 2006).

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنّها فلسفة إدارية يتبناها مدير المدرسة الحكومية الثانوية في لواء الرصيفة لتحقيق مستوى متميزاً من العمل لتحسين العمل أكثر من السعي للحصول على المكافأة، أو أي هدف آخر وتقاس باستجابات أفراد عينة الدّراسة على أداة الدّراسة المعد لهذا الغرض.

**منهجية الدّراسة:** استخدم الباحثان المنهج الوصفيّ الارتباطي من خلال الاستبانة أداة لجمع البيانات.

**مجتمع الدّراسة:** تكون مجتمع الدّراسة من (627) معلّمًا ومعلّمةً في المدارس الحكومية الثّانويّة بلواء الرّصيفة، وفق إحصائيّة بعددهم من وزارة التّربية والتّعليم.

عينة الدراسة: اختير (25%) من مجتمع الدراسة عينة للبحث بواقع (157) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.

الجدول(1): توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

المتغير	مستوياته	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	70	44.6
	أنثى	87	55.4
<b>المجموع</b>			
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	125	79.6
	ماجستير فأكثر	32	20.4
<b>المجموع</b>			
سنوات الخدمة	أقل من عشر سنوات	27	17.1
	عشر سنوات فأكثر	130	82.9
<b>المجموع</b>			
		157	100.0

أداة الدراسة: بعد الرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراستي (عبد الرحمن وحربي، 2015؛

الديرية وسلامة، 2017) طور الباحثان أداة دراسة تتضمن جزأين: القيادة الخادمة (33) فقرة ودافعية الإنجاز (36) فقرة.

صدق الأداة: عرضت الاستبانة الأولية على اثني عشر محكماً من أساتذة الجامعات المختصين في التربية، للحكم على فقرات أداة الدراسة من حيث مدى الصياغة اللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات لأغراض الدراسة، وإبداء أي ملاحظات يرونها ضرورية، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تبين ارتباط الفقرات بمجال الدراسة، وبلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين (85%)، وهي مناسبة لأغراض الدراسة، ووفق ملاحظات المحكمين عدلت صياغة خمس فقرات.

ثبات الأداة: تأكد الباحثان من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest) لعينة استطلاعية من خمسين معلماً من خارج العينة الفعلية للدراسة، واستخدما اختبار (Chronbach Alpha) (كرونباخ ألفا) للتأكد من ثبات الأداة. ولتحقق من ثبات أداة الدراسة وأوجدوا معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات محاور الدراسة والأداة ككل، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول(2): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات مجالات الدراسة والأداة ككل.

كرونباخ ألفا	المجال
0.91	القيم والاتجاهات.
0.91	السلوك.
0.93	الروحانية والسمو الأخلاقي.
0.93	تحسين الدافعية
0.92	تفعيل الدافعية

- يظهر من الجدول (2) أن قيم معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات الدّراسة كانت بين (0.91-0.93)، وهي قيم مقبولة لأغراض التّطبيق.

### طريقة تصحيح أداة الدراسة:

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات من عينة الدراسة تُرجمت الفقرات من عبارات لفظية إلى قيمة عددية، من خلال إعطاء فئة الإجابة درجة كبيرة جدًا خمس درجات وفئة الإجابة درجة كبيرة أربع درجات، وفئة الإجابة متوسطة ثلاث درجات وفئة الإجابة قليلة درجتين وفئة الإجابة قليلة جدًا درجة واحدة، وحُسب مدى كل من هذه الدرجات وفق المعادلة الآتية: **الدرجة = (القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل) ÷ (عدد**

$$\text{المستويات) = } 1.33 = 3 \div (1-5)$$

واستنادًا إلى ذلك فإنّ قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدّراسة، واستُخدمت المعادلة الآتية للحكم على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في تربية، وتعليم الرّصيفة، وعلاقتها بدافعيتهم للإنجاز نحو عملهم، وعلى النحو الآتي:

- مستوى منخفض إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1. - 2.33) ومستوى متوسط إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34.-3.67) ومستوى مرتفع إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (3.68.-5.00).

- **متغيرات الدراسة: - المتغير المستقل:** القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرّصيفة.

- الوسيطة وتتمثل في:

1- الجنس: (ذكر وأنثى)

2- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس فما أقل، ماجستير فأكثر).

3- سنوات الخدمة: ولها فئتان: (أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).

- **المتغير التابع:** دافعية المديرين للإنجاز في المدارس الحكومية الثانوية للواء الرّصيفة.

- إجراءات الدراسة وبرنامج العمل.

- **قام الباحثان بما يأتي:** مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة، وإعداد الإطار النظري في ما يخص القيادة الخادمة، والدافعية

للإنجاز، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وإعداد أداة الدراسة والتأكد من الصدق والثبات، وتطبيق أداة الدراسة على عينة الدّراسة، والوصول للنتائج وتقديم التوصيات والمقترحات.

## - المعالجة الإحصائية:

بعد إدخال البيانات حاسوبياً، حُولت الاستجابات إلى درجات خام، واستخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS). للإجابة عن السؤالين الأول والثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- وللإجابة عن السؤال الثالث استخدم معامل ارتباط بيرسون.

- وللإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام اختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار شيفيه لإيجاد الفروق.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة للقيادة الخادمة من وجهة

### نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة للقيادة الخادمة بمجالاتها، والجدول (3) يبين ذلك.

**الجدول (3):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	مجال القيم والاتجاهات	4.03	0.50	2	مرتفع
2	مجال السلوك	3.98	0.46	3	مرتفع
3	مجال الرّوحانيّة والسّموّ الأخلاقيّ	4.14	0.60	1	مرتفع
الدرجة الكلية.					
					مرتفع

أظهرت النتائج في الجدول (3) أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة للقيادة الخادمة مرتفعة، وجاء مجال "الرّوحانيّة والسّموّ الأخلاقيّ" أولاً تلاه " القيم والاتجاهات" ثانياً، ثم " السلوك " ثالثاً. وتعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يدركون أهمية القيادة الخادمة من حيث: مفهومها وأهميتها العملية والنظرية، وأهمية تطبيقها في المواقف داخل المدرسة، نظراً لما لها من دور في جميع جوانب العملية التربوية، بحيث يهيئ الظروف بما ينعكس على أداء المعلمين وتفاعلهم، واستجاباتهم لما يطلبه المدير القائد الخادم من توجيهات ومهام وما تتطلبه طبيعة العمل التربوي. وتعد القيادة الخادمة من المبادئ الأخلاقية والأساسية القائمة على الأخلاق والقيم الإنسانية السامية، وجاءت أهمية مجال "الرّوحانيّة والسّموّ الأخلاقيّ" كونه أحد مجالاتها الرئيسة وأداتها الفاعلة، فضلاً عن اهتمام المديرين بمعلميهم، وبما يقدمون لهم من الدعم النفسي، والإيثار والتلاحم العاطفي مما يجعلهم يشاركون معلميهم مسؤولياتهم بكثير من الروحانية والسّموّ الأخلاقي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات: (العدوان، 2017؛ وابو الغنم، 2019؛ وأبو صلوك، 2021؛ وإبراهيم والعهريمي، 2022؛ وبريكات، 2022؛ والراجحي، 2022؛ وأبو المعاطي ومنصور، 2022؛ والأمير، 2022) والتي كانت درجة ممارسة القيادة الخادمة مرتفعة، ومع دراسة (الديرية وسلامة (2017) التي خلصت إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في عمان للقيادة الخادمة مرتفعة، ومع دراسة الشايع والمطيري (2019) والتي أشارت لعلاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس بمحافظة المذنب، واختلفت مع نتيجة دراسة عبد الرحمن وحربي (2015) والتي خلصت إلى أن درجة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في المدارس الريفية الحكوميّة في قرية نواج من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

#### 1- مجال القيم والاتجاهات: استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة لدراسة على مجال القيم حسب ما يظهر

في الجدول (4).

#### الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال القيم والاتجاهات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	لمستوى
1	يقوم المدير بإكساب المعلمين قيما تسهم في تطوير أدائهم.	5.00	0.00	1	مرتفع
2	يعطي الحرية للمعلمين لمناقشة المشكلات التي يواجهونها في العمل.	4.37	0.48	2	مرتفع
3	يهتم بتحسين مركز المعلمين في العمل.	4.19	0.40	3	مرتفع
4	يرى أن الإنجاز يعد معياراً لحصول المعلم على الامتيازات المختلفة.	4.04	1.00	4	مرتفع
5	يعتبر أن المناقشة وإبداء الرأي يحسن بيئة العمل.	4.00	0.00	5	مرتفع
6	يتخذ القرارات المستندة على آراء المعلمين.	3.88	0.41	6	مرتفع
7	يشجع الإبداع والابتكار لدى المعلمين في المديرية.	3.78	0.69	7	مرتفع
8	يستخدم صلاحياتهم على المعلمين بأسلوب ديموقراطي ليتفاعلوا معهم.	3.69	0.78	8	مرتفع
9	يحرص على إكساب المعلمين الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.	3.67	0.47	9	متوسط
10	يشجع المعلمين على التواصل فيما بينهم.	3.67	0.72	10	متوسط
	<b>المتوسط العام</b>	<b>4.03</b>	<b>0.50</b>		مرتفع

يبين الجدول (4) بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.67-5.00)، وأن أعلى متوسط كان للفقرة " يقوم المدير بإكساب المعلمين قيماً تسهم في تطوير أدائهم " والتي بلغ متوسطها (5.00) بانحراف معياري (0.00)، وأن أدنى متوسط كان للفقرة " يشجع المعلمين على التواصل فيما بينهم " وبلغ (3.67) بانحراف معياري (0.72)، وأن المتوسط العام بلغ (4.03) بانحراف معياري (0.50) وبمستوى مرتفع.

#### 2- مجال السلوك: استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال السلوك حسب ما

يظهر في الجدول (5).

**الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال السلوك**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	يشارك المدير المعلمين في تخطيط العمل.	4.67	0.47	1	مرتفع
12	يقدم المدير قرارات تتسم بالمنطقية والعقلانية.	4.34	0.48	2	مرتفع
13	يسعى المدير لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة.	4.28	0.45	3	مرتفع
14	يُتصف المدير بسلوك إيجابي في العمل.	4.27	0.44	4	مرتفع
15	يعمل المدير على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين.	4.15	0.36	5	مرتفع
16	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات.	4.00	0.00	6	مرتفع
17	يتابع المدير مشكلات المعلمين داخل المدرسة وخارجها.	4.00	0.60	7	مرتفع
18	يتفهم المدير حاجات المعلمين في المديرية ومشكلاتهم.	3.82	0.38	8	مرتفع
19	يعمل المدير على تفويض الصلاحيات بصورة بناءة.	3.82	0.67	9	مرتفع
20	يعمل المدير على سيادة روح التعاون والمودة بين المعلمين.	3.72	0.77	10	مرتفع
21	يُتصف المدير بالقدرة على تنظيم العمل.	3.34	0.48	11	متوسط
22	يقدم المدير مكافآت، وحوافز المعلمين في المدرسة للعمل الإضافي.	3.33	0.47	12	متوسط
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.98</b>	<b>0.46</b>		مرتفع

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.33- 4.67)، وأن أعلى متوسط كان للفقرة " يشارك المدير المعلمين في تخطيط العمل " وبلغ (4.67) بانحراف معياري (0.47) وأدنى متوسط كان للفقرة "يقدم المدير مكافآت وحوافز المعلمين في المدرسة للعمل الإضافي." والذي بلغ (3.33) بانحراف معياري (0.47)، وأن المتوسط العام بلغ (3.98) بانحراف معياري (0.46) وبمستوى مرتفع.

**4- مجال الروحانية والسمو الأخلاقي:** استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الروحانية والسمو الأخلاقي حسب ما يظهر في الجدول (6).

**الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الرّوحانيّة والسموّ الأخلاقيّ**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
23	يساعد المدير المعلمين باتخاذ القرارات التي تخصّ مشكلات العمل اليومية.	4.67	0.47	1	مرتفع
24	يعمل المدير على توجيه المعلمين نحو العمل من خلال التركيز على جانب الأخلاق، والمثل.	4.70	0.74	2	مرتفع
25	يقوم المدير بتحديد النشاطات، والفعاليّات بشكل جماعي.	4.33	0.72	3	مرتفع
26	يُصِف المدير بسلوك أخلاقي في العمل.	4.33	0.47	4	مرتفع
27	يشجّع المدير المعلمين على إبداء رأيهم بصراحة بما يتعلّق بمشكلات العمل.	4.15	0.65	5	مرتفع
28	يميل المدير إلى اتّخاذ القرار بعيداً عن ردود فعل المعلمين.	4.15	0.36	6	مرتفع
29	يتترك المدير الحرّية الكاملة للمعلمين القيام بالمهام المسندة إليهم.	4.04	0.59	7	مرتفع
30	يقوم المدير بتحديد أهداف العمل للمعلمين.	3.99	1.00	8	مرتفع
31	يقوم المدير غالباً باستشارة المعلمين، ويخبرهم في اختيار رفاق العمل عند توزيع المهمات.	3.86	0.71	9	مرتفع
32	يمارس المدير عمليّة اتخاذ القرار بحريّة مع المعلمين.	3.82	0.38	10	مرتفع
33	يعطي المدير أهميّة للقرارات التي تتّجه إلى القيادة الدّنيا.	3.67	0.47	11	متوسط
	<b>المتوسط العام</b>	4.14	0.60		مرتفع

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.67-4.67)، وأن الأعلى كان للفقرة "يعمل على توجيه المعلمين نحو العمل من خلال التركيز على جانب الأخلاق، والمثل" وبلغ (4.67) بانحراف معياري (0.7)، وأن أدنى متوسط كان للفقرة "يعطي أهميّة للقرارات التي تتّجه إلى القيادة الدّنيا" وبلغ (3.67) بانحراف معياري (0.47)، وأن المتوسط العام بلغ (4.14) بانحراف معياري (0.60) وبمستوى مرتفع.

وفيما يتعلّق بالمجالات الثلاثة للقيادة الخادمة تمت مناقشة كل مجال بشكل مستقل في ضوء نتائج الدراسة وهي على النحو الآتي:

**1- مجال القيم والاتجاهات:** يشير الجدول (4) أنّ المديرين في المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة يمارسون عمليّات القيادة الخادمة بمستوى مرتفع.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ مدير المدرسة معني بمتابعة المعلمين انطلاقاً من مسؤوليته الأخلاقية، ومعرفته بأنّه مسؤول عن أداء المعلمين، لذلك يقوم هذا المدير بإكساب المعلمين القيم اللّازمة التي لتطوير أداء المعلمين لأن مقياس نجاح الإدارة يكون بنجاح المعلمين فهم

فريق واحد في العمل التربوي وعليه فإن القيادة الخادمة، وأنصاف مدير المدرسة بها يعمل على إحداث نقلة نوعية للمدرسة؛ فيؤدي إلى تحسين أداء المعلمين، والحصول على نتائج مناسبة، ومخرجات تنسجم مع الفلسفة التربوية، ومن الطبيعي قيام مدير المدرسة في إطار مسؤوليته الأخلاقية بتحسين التواصل بين المعلمين، وتشجيعهم على التعاون في ما بينهم بما يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وتنبع أهمية كل شيء من مقدار النتائج المتحققة، والقيادة الخادمة لا يمكن اعتبارها مهمة، إن لم تكن تقدّم شيئاً مهماً، وهذا يظهر في كون القيادة الخادمة تحقق نتائج إيجابية للتابعين، والمجتمع، باستخدام التأثير الإيجابي، وتبدو أهميتها في استيعابها للمتغيرات التي تحدث في المجتمع، وفي مواجهة التحديات التي تعترض المؤسسات، وتظهر أهميتها من خلال: تنمية القابليات المتأصلة في النفس الإنسانية، من حب الخير، ومساعدة الآخرين، وتحقيق إنجازات استثنائية، وتلهم الأطراف في تحقيق علاقة تشاركية إيجابية بينهم، وتحدث التأثير الإيجابي في التابعين.

**2- مجال السلوك:** يشير الجدول (5) إلى أنّ مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة يمارسون مجال السلوك بمستوى مرتفع. ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأنّ مدير المدرسة ليكون ناجحاً في عمله فعليه أن يُشارك المعلمين في تخطيط العمل، ووضع الأهداف والمشاركة في صنع القرارات، وتوزيع المسؤوليات ومتابعتها، وأن يضع خطة تطويرية لرفع أداء المعلمين بما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء الطلبة، وعلى مدير المدرسة أن يُتابع إنجاز المعلمين ومدى تقديمهم لمعلومات مناسبة للطلبة ومدى تقيدهم بالخطة التطويرية التي تعكس فلسفة وزارة التربية والتعليم، وتنسجم مع رؤية ورسالة المدرسة التي تهدف إلى تطوير مفردات التعليم بشكل عام، وأن مدير المدرسة لا يُقدّم مكافآت وحوافز مادية للمعلمين على العمل الإضافي؛ لأن ذلك من مسؤولية وزارة التربية والتعليم، لذلك جاءت الاستجابة على هذه الفقرة منخفضة.

**3- مجال "الروحانيّة والسّموّ الأخلاقيّ":** أشارت النتائج في الجدول (6) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة الخادمة للواء الرصيفة لهذا المجال مرتفعة. ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأنّ المدير يوجّه معلّميه نحو إنجاز المهمات المطلوبة بمهنية ضمن الأخلاق الحسنة فهم تربويون، وذوو قنوة عالية، وضرورة أن تتمثل في سلوكياتهم المثل، والأخلاق العليا، وتحفيز المعلمين ورفع معنوياتهم، وإجراء ما يلزم بما يُطوّر الأداء في المدرسة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:** والذي نصه: ما مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الدافعية للإنجاز متمثلة في جزأها: تحسين الدافعية وتفعيلها، كما في الجدول (7).

**الجدول(7):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	مجال تحسين الدافعية	4.20	0.52	1	مرتفع
2	مجال تفعيل الدافعية	2.49	0.68	2	منخفض
3	الدرجة الكلية.	3.35	0.60		متوسطة

## تحسين الدافعية:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقدره مديري المدارس على تحسين الدافعية لدى المعلمين

الدرجة	المعلمون		الفقرة	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفعة	0.88	4.63	يستغرق وقتاً طويلاً في أداء المهمات الموكلة إليه.	1
مرتفعة	0.49	4.60	يستمتع للمعلمين بانتباه كبير.	2
مرتفعة	0.50	4.51	يعمل بتركيز ودقة.	3
مرتفعة	0.49	4.41	يبذل جهداً في أثناء تأديته واجباته.	4
مرتفعة	0.49	4.40	يؤدي مهامه دون إهمال.	5
مرتفعة	0.63	4.32	يؤدي واجباته بكل إتقان في المدرسة.	6
مرتفعة	0.98	4.20	يتابع أداء المعلمين.	7
مرتفعة	0.93	4.13	يتابع مهامه حتى لو اتسمت بالصعوبة.	8
مرتفعة	0.49	3.60	يكرر المحاولة عند أداء عمل ذو مستوى عالٍ.	9
متوسطة	0.98	3.20	يخطط للمهمة الموكلة إليه قبل القيام بها.	10
مرتفعة	0.52	4.20	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية للأداء على فقراته تراوحت ما بين (3.20 – 4.63)، وحازت الفقرة (1) "يستغرق وقتاً طويلاً في أداء المهمات الموكلة إليه" على أعلى متوسط (4,63) وانحراف معياري (0,88) بينما حصلت الفقرة (10) وهي " يخطط للمهمة الموكلة إليه قبل القيام بها " على أدنى متوسط (3,20) وانحراف معياري (0,98) وبمستوى متوسط. وأن المتوسط العام (4.20) بانحراف معياري (0.52) وبمستوى مرتفع. ويشير إلى أن دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة جاءت متوسطة ومجال تحسين الدافعية أولاً بدرجة مرتفعة يعقبه مجال تفعيل الدافعية ثانياً بدرجة منخفضة.

- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات: القرشي (2013) التي توصلت إلى أن مستوى الدافع للإنجاز لدى طلبة الجامعة كان متوسطاً، وسيفوني(2014)، التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين الذين يعملون مع مدير ديمقراطي، ودراسة عبيدات (2017)، والتي أظهرت وجود درجة مرتفعة في مستوى الممارسات التأملية، وفي دافعية الإنجاز لدى معلم المرحلة الأساسية العليا في محافظة إربد، ونتائج دراسات باعيدة والزهراني(2021) والتلاحمة وزقعار(2021) والعبري (2022) التي توصلت إلى أن مستوى دافعية الإنجاز كان مرتفعاً.

- أظهرت النتائج أن مجال تحسين دافعية المعلمين جاء مرتفعاً، ويمكن تفسير ذلك بأن ما توفره البيئة المدرسية من مزايا، وحوافز معنوية للمعلمين، والشعور بالأمن الوظيفي مما يحسن مستوى الدافعية لديهم، والأداء، وتظهر النتائج انخفاض تفعيل الدافعية لدى المعلمين حيث إن عدد ساعات العمل في المدرسة محدودة فهم لا يرغبون بتنفيذ نشاطات خارج وقت العمل الرسمي، بما يعكس الطبع البشري للإنسان الذي يميل بدوره للراحة، والابتعاد عن متاعب العمل، وضغوطاته.

ويعود الاهتمام بدراسة دافعية الإنجاز لأهميتها الوظيفية في ميادين الإدارة والتربية وتنمية المجتمع، ومن أوضح التضمينات التي تترتب من زيادة قدرة التفكير الإنجازي في أمة أو بلد ونمو اقتصادي، وكلما ازدادت نسبة الدافعية للإنجاز في المجتمع ارتفع مستوى التقدم، والإنتاج.

فالمجتمعات المتحضرة تتباين عن المتخلفة في مدى القيمة التي تمنحها لدوافع الإنجاز بين أفرادها، وتمنح قيمة أكبر لدوافع الإنجاز، وتتجه دائماً، وبسرعة نحو التطور الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي.

**تفعيل الدافعية للإنجاز:** احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور كما في الجدول (9).

**الجدول (9):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقدره مديري المدارس على تفعيل الدافعية لدى المعلمين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
11	يميل للتعاون مع الزملاء الأكثر اجتهاداً.	3.81	1.09	مرتفعة
12	يحاول اختلاق الأسباب لإيجاد وقت لمتابعة العمل.	3.80	1.33	مرتفعة
13	يظهر اهتماماً وميولاً نحو المعلمين.	3.29	0.90	متوسطة
14	يسعى إلى الوصول للمركز المتميز في العمل.	3.28	1.09	متوسطة
15	يسعى إلى الحصول على التعزيز وفقاً للأداء المتميز.	3.12	0.94	متوسطة
16	يميل إلى التعاون مع المجتمع المحلي.	3.11	0.94	متوسطة
17	يسعى إلى إنهاء العمل الذي بدأ به.	3.06	1.93	متوسطة
18	يشعر بالسعادة عند إنهاء المهمات الموكلة إليه.	2.96	2.00	متوسطة
19	يتحمل مسؤولية ما يوكل إليه من مهام مثل قيادة زملائه ومساعدتهم.	2.90	1.14	متوسطة
20	يختار البدائل عند التعرض لمشكلة ما ويتغلب عليها.	2.88	1.14	متوسطة
21	يميل إلى منافسة زملائه للوصول للتميز.	2.56	1.62	متوسطة
22	يميل إلى تنظيم البيئة من حوله قبل البدء بأداء المهمة.	2.49	0.80	متوسطة
23	يبادر إلى مساعدة الآخرين.	2.46	1.35	متوسطة
24	يبادر إلى تسلم أدوار قيادية.	2.38	1.44	متوسطة
25	يشعر بالسعادة عند اختياره للمشاركة في نشاطات ومسابقات المدارس.	2.33	1.40	منخفضة
26	يتفوق على زملائه في الأعمال التي يؤديها.	2.36	1.40	متوسطة
27	يحرص على معرفة أشياء جديدة.	2.20	1.47	منخفضة
28	يقوم بنشاطات تطوعية لخدمة المدرسة والطلبة.	2.16	1.45	منخفضة
29	يميل للتحدث مع الزملاء الأكثر اجتهاداً.	2.07	1.13	منخفضة
30	يقدم الاحترام المتبادل للآخرين.	2.06	1.13	منخفضة
31	يحب المعلمين.	2.05	1.27	منخفضة
32	ينافس الآخرين.	1.97	1.00	منخفضة
33	يحصل على التميز.	1.90	0.30	منخفضة
34	يميل للإنجاز.	1.86	1.10	منخفضة
35	ينهي أعماله.	1.67	0.87	منخفضة
36	يشعر بالسرور في أثناء مراجعة الطلبة له أثناء الاستراحة.	1.58	0.65	منخفضة
	<b>الدرجة الكلية</b>	2.49	0.68	منخفضة

يبين الجدول (9) أن التقديرات جاءت بين مرتفع ومنخفض وبلغ المتوسط الكلي (2.49) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة منخفضة. والفقرة (يميل للتعاون مع الزملاء الأكثر اجتهاداً)، جاءت الأعلى، بمتوسط (3.81) بينما الفقرة (يشعر بالسرور في أثناء مراجعة الطلبة له أثناء الاستراحة) الأدنى بمتوسط (1.58).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها: نص هذا السؤال على: هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة للقيادة الخادمة ومستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي؟ حسب معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الارتباط لاختبار (F) الذي يبين قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بقيم المتغير التابع وقيمة الإحصائي والدلالة.

**الجدول(10):** نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة، ودافعيتهم للإنجاز.

Df	Sig	F المحسوبة	Beta( $\beta$ )	(R2) التباين	معامل ارتباط بيرسون (R)	المتغير المستقل
1	0.001	26.53	0.54	0.29	0.54	الانحدار
272						البواقي
273						المجموع

يبين الجدول (10) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة ودافعية المعلمين للإنجاز (0.54)، وأن قيمة الإحصائي (ف) بلغت (26.53) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) فأقل. لذا يوجد علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة ودافعية الإنجاز للمعلمين. ويفسر الباحثان ذلك بأن تبني مديري المدارس لنمط القيادة الخادمة، يتطلب درجة مرتفعة من المسؤولية الأخلاقية لديه وينعكس إيجاباً على مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين، كون هذا النمط يتصف بالإخلاص ومتابعة المعلمين، وإنجاز المهمات المطلوبة وتشجيعهم وتحفيزهم للعمل، لتحقيق الرسالة التربوية المنسجمة مع الفلسفة التربوية، وأن المدارس التي تمارس إدارتها القيادة الخادمة، وتسعى لتلبية حاجات أفرادها من خلال الاهتمام بهم، والعمل على تطويرهم، وتحسين أدائهم، وتوزيع العمل عليهم، ومشاركتهم في صنع القرار كفيل بزيادة دافعية الإنجاز لدى معلمهم بما ينعكس بدوره على تطور ونمو أدائهم المهني اتجاه عملهم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الديرية وسلامة، 2017) واختلفت مع نتيجة دراسة اللحياني (2013) التي توصلت لعدم وجود علاقة ارتباطية دالة بين الدرجات التي حصلت عليها العينة من طالبات جامعة أم القرى في قلق المستقبل، ودافعية الإنجاز.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها: نص السؤال على: هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟ للإجابة عن السؤال وتعرف الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى المديرين تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

**الجدول(11):** نتائج اختبار (t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة تبعاً لمتغيرات الجنس المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	4.36	0.65	156	2.69	0.081
	أنثى	3.79	0.83			
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	3.69	0.85	156	1.52	0.226
	ماجستير فأكثر	3.79	0.83			
سنوات الخدمة	أقل من عشر سنوات	4.20	0.74	125	1.09	0.346
	عشر سنوات فأكثر	4.40	0.71			

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

يبين الجدول (11) وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الخادمة تبعاً لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة ف (2.69) ومستوى دلالة (0.081) وهي دالة إحصائية لصالح الذكور، وتعزى هذه النتيجة إلى أن تقدير المعلمين وممارستهم لمفهوم للقيادة الخادمة أكبر من المعلمات وذلك تبعاً لتوافر حاجياتهم في العمل وتلبيةها. وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند ( $0.05 \geq \alpha$ ) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة، إذ بلغت (1.52)، وبمستوى دلالة (0.226) للدرجة الكلية، وهي غير دالة إحصائية لذلك لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) لممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة يعزى إلى المؤهل العلمي. ووجود فروق ظاهرية تبعاً لسنوات الخدمة، ولتحديد دلالة الفروق بين المتوسطات، طبق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تبعاً لسنوات الخدمة، وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة، إذ بلغت (1.09) وبمستوى دلالة (0.346) للدرجة الكلية، حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائية، لذلك لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين يعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

**الجدول (12):** نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين تبعًا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	2.73	2	1.36	2.69	0.081
	داخل المجموعات	19.77	154	0.51		
	الكلية	22.50	156			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2.40	2	0.80	1.52	0.226
	داخل المجموعات	20.09	154	0.53		
	الكلية	22.50	156			
سنوات الخدمة	بين المجموعات	1.19	2	0.60	1.09	0.346
	داخل المجموعات	21.30	123	0.55		
	الكلية	22.50	125			

يشير الجدول (12) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  عن ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين يعزى للجنس، وذلك استنادًا إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (2.69)، وبمستوى دلالة (0.081) للدرجة الكلية. متفقة مع نتيجة دراسة إبراهيم والعريمي (2022)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بريكات (2022) التي أشارت إلى وجود فروق في مجال الايثار تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن المديرين يدركون أهمية القيادة الخادمة كأحد الأنماط الإدارية التي تحقق مستويات مرتفعة من الأداء بغض النظر عن الجنس والتي تنعكس إيجابًا على المعلمين من خلال متابعتهم ومعرفة مدى إنجازهم، وتقديمهم في إنجاز المهام المطلوبة منهم بشكل عام. وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  تبعًا للمؤهل العلمي، استنادًا إلى قيمة ف المحسوبة، إذ بلغت (1.52)، وبمستوى دلالة (0.226) للدرجة الكلية، وهي غير دالة إحصائية لذلك لا يوجد فروق دالة إحصائية لممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة يعزى إلى المؤهل العلمي. ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن المديرين والمديرات على اختلاف مؤهلاتهم يدركون أن القيادة الخادمة مهمة لإنجاز المهام المطلوبة، ويتم من خلالها تبني المسؤولية تجاه العمل، والمعلمين، والطلبة، والمجتمع المحلي، والفئات المتعاملة مع المدرسة. ويتبين من نتائج تحليل التباين الأحادي لممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخدمة. واتفقت مع نتيجة دراستي الراجحي (2022) وإبراهيم والعريمي (2022) في عدم وجود فروق في ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بريكات (2022) التي أشارت إلى وجود فروق في ممارسة المديرين للقيادة الخادمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح فئة أقل من خمس سنوات، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن المعلمين على اختلاف خبراتهم، وبسبب تعاملهم المتواصل مع المديرين والمديرات يدركون أهمية القيادة الخادمة التي تتبنى أعلى درجات المسؤولية في إكسابهم دافعية الإنجاز، وتشجيعهم على العمل المثمر، والبناء لتقديم مستويات مرتفعة من الأداء بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية المنسجمة مع

الفلسفة التربوية بشكل عام. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدّيريّة وسلامة (2017)، التي خلصت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي، وتختلف مع نتيجة دراسة سفوني (2014)، التي خلصت لوجود فروق دالة إحصائية بين مستوى دافعية إنجاز المعلمين الذين يعملون مع مدير ديموقراطي.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها:** نص هذا السؤال على: هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية للواء الرّصيفة من وجهة نظرهم يعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟ للإجابة عن السؤال والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعًا للمتغيرات الواردة في الدراسة على النحو الآتي:

**الجدول (13):** نتائج اختبار (t-test) للفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة عن مستوى دافعية الإنجاز تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	70	4.23	298	2.379	0.218
	أنثى	87	3.78			
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	125	3.96	155	1.06	0.336
	ماجستير فأكثر	32	3.79			
سنوات الخدمة	أقل من عشر سنوات	125	3.88	164	1.05	0.178
	عشر سنوات فأكثر	32	4.40			

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

يتبين من الجدول (13) وجود فروق دالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز تبعاً للجنس حيث بلغت قيمة ف (2.379) ومستوى دلالة (0.218) وهي لصالح الذكور وتعني أن مستوى الدافعية لدى المعلمين مرتفع أكثر، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العبري (2022) التي توصلت إلى وجود فروق في مستوى دافعية الإنجاز تعود لمتغير الجنس ولكنها لصالح الذكور، ويعزى ذلك حسب الباحثين إلى أن مستوى تحسين الدافعية لدى المعلمين مرتفع وفقاً لما يؤمنون به وما يتناسب مع إمكاناتهم وقدراتهم داخل المدرسة، وأن مستوى تحسين الدافعية جاء أقل لدى المعلمين لما يعانون من ظروف كالأسرة ومتطلباتها مما يجعل دافعتهم أقل، وتشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تبعاً للمؤهل العلمي، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة، إذ بلغت (1.06)، وبمستوى دلالة (0.336) للدرجة الكلية، وهي غير دالة إحصائية لمستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في لواء الرصيفة تعزى للمؤهل العلمي. ووجود فروق ظاهرية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائية، طُبّق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA). وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لسنوات الخدمة، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة، إذ بلغت (1.05) وبمستوى دلالة

(0.178) للدرجة الكلية، وهي غير دالة إحصائياً. ويظهر أن متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة ليس لديه أي فروق دالة إحصائياً إيماناً من المعلمين أن الدافعية موجودة معتقد، وفكر لدى المدير والمعلم، وترتبط بعمق رسالته التعليمية.

**الجدول (14):** نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى تفعيل دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس	الجنس	بين المجموعات	2	2	3.497	1.94	0.246
		داخل المجموعات	154	162	0.498		
		الكلية	156	164			
	المؤهل العلمي	بين المجموعات	2	2	1.125	0.038	0.132
		داخل المجموعات	154	133	1.047		
		الكلية	156	135			
سنوات الخدمة	بين المجموعات	2	2	0.154	0.154	0.422	
	داخل المجموعات	154	154	2.145			
	الكلية	156	156				

دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

يتبين من الجدول (14) أن مستوى تفعيل دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين تبعاً للجنس جاءت متوسطة. ويفسر الباحثان ذلك بما يواجه المعلمين من صعوبات في العمل التربوي تنعكس على دافعتهم، وأن الرغبة والحماس، والثقة بالنفس، والراحة والألفة بين المعلمين تسهم في تفعيل الدافعية لديهم للقيام بمهامهم بالشكل المطلوب، فإذا ما تأثرت هذه العوامل فهي تنعكس سلبياً على تفعيل دافعية المعلمين في إنجاز المهمات المدرسية. وتشير إلى أن مستوى دافعية الإنجاز لدى المديرين تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة جاءت متوسطة.

**ثانياً: التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:**

- 1- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتوضيح ماهية القيادة الخادمة وأهميتها ومبادئها وأهمية ممارستها في المؤسسات التربوية والتعليمية.
- 2- الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات في مجال الأنماط القيادية، وأداء المعلمين بما يمكن من إفادة الآخرين من هذه النتائج.
- 3- أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة لتقصي أثر نمط القيادة الخادمة على زيادة الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس.
- 4- العمل على تطوير خطط تدريبية طويلة ووضعها، وقصيرة الأمد بحيث توصف في إطار مبسط، وضمن خطوات متسلسلة منهجية وعلمية، وبما ينسجم مع رؤية المؤسسات التعليمية ورسالتها، والتربوية في ممارسة القيادة الخادمة، وبما يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة.

## قائمة المصادر والمراجع:

- ابراهيم: حسام الدين السيد والشهومي: سعيد بن راشد (2018)، "درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان في ضوء نموذج لوب (Model Laub)". *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 4(1) 136-159.
- ابراهيم: حسام الدين السيد، والعريمي: وليد بن فايل، (2022)، "درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز (Spears Modle)"، *المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، 21(92-59).
- أبو صلوك: خميس محمد، (2021) "درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين (دراسة تطبيقية)"، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية*، (69) 208-222.
- ابو الغنم: علا (2019). *القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط- الأردن.
- أبو المعاطي: وليد محمد، ومنصور: منار منصور، (2022)، "القيادة الخادمة وعلاقتها بالعوامل الخمس الكبرى للشخصية لدى مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية"، *مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد*، (38) 463-523.
- أبو النيل: محمود السيد (2011). "علم النفس الاجتماعي"، *دراسات عربية وعالمية*. بيروت: دار النهضة العربية.
- الأسطل: أميمة عبد الخالق (2017). *فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)*. الجامعة الإسلامية بغزة.
- أسعد: وليد (2016). *الإدارة المدرسية*. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الأشعري: أحمد داود. (2013). *أخلاقيات العمل*، 3. جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- الأمير: إيمان بنت حسين، (2022)، "واقع ممارسة قائدات المدارس لأبعاد القيادة الخادمة في ضوء نموذج لوب (Laub Modle)"، *المجلة التربوية، جامعة سوهاج*، (93) 1985-2024.
- بارعيدة: إيمان سالم، والزهراي: أمل أحمد، (2021)، "قياس مستوى دافعية الإنجاز في نظام التعليم عن بُعد لدى طالبات التعليم الثانوي بمدينة جدة"، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، (21) 1-24.
- البريكات: أحمد، (2022)، *العلاقة بين القيادة الخادمة والأنماط الشخصية بناء على نموذج (DISC) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك- الأردن.
- بوزيان: سارة (2015). *قلق المستقبل وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الطالب الجامعي المقبل على التخرج، دراسة ميدانية على عينة من طلبة السنة الثانية ماستر بكلية العلوم والتكنولوجيا، محمد خيضر - بسكرة (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- الترتوري: محمد (2017). *دافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي*، استخرجت في 2022/1/22 ومن <http://www.minshewi.com>.
- التلاحمة: اسمهان، وزقار: فتحي، (2021) "الأمن النفسي وعلاقته بالدافعية نحو الإنجاز لدى طلبة المرحلة الثانوية في محافظة الخليل/ فلسطين في ظل جائحة كورونا"، *مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرباح-الجزائر*، 14(2) 782-799.
- الحاج: عبد الملك طاهر، والغوري: ابتهاج عبد العزيز، (2021)، "ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في قطاع التعليم العام بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية"، *مجلة رؤى اقتصادية*، 11(1) 339-360.
- حجة: عبد الرحمن أحمد، وسليمان: محمد محمد، (2022)، "دافعية الإنجاز وعلاقتها بأساليب مواجهة الضغوط المرتبطة بالتحصيل الدراسي لدى طلبة بعض الجامعات السودانية"، *مجلة التربية، جامعة الأزهر بالقاهرة*، (193/3) 237-263.
- الحز: عبد العزيز، (2017)، *القيادة في مدارس المستقبل*، الرياض: مكتب التربية العربية لدول الخليج.
- حريم: حسين، (1997)، *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات*، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حنا: سلوى مازن (2009). *أثر برنامج تدريبي مستند إلى نظرية الذكاء المتعدد في تنمية الفاعلية الذاتية ودافعية الإنجاز لدى طلبة الصف الخامس الأساسي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان - الأردن.
- الخطيب: عامر (2015). *محاضرات في حلقة البحث العلمي*، جامعة الأزهر، غزة.
- خليفة: عبد اللطيف، (2000)، *الدافعية للإنجاز*، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- دهليز: خالد، وغالي: محمد (2018) *أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 14(2) 462-496.
- الديرية: لانا وسلامة: كايد (2017) *درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 7(22) 147-161.
- الديرية: لانا فوزي فهد، (2011)، *درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

- الراجحي: الهام نايف، (2021)، "القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة- دراسة تطبيقية"، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 9(2) 377-396.
- راضي: جواد محسن، وحسن: عبد الله كاظم (2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، (21) 103-120.
- رشيد: صالح ومطر: ليث (2014). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 20(76) 83-109.
- سفوني: إبراهيم (2014) *الأنماط القيادية لمدراء المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية لولاية الوادي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الشايح: علي، والمطيري: عواطف، (2019)، "الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المنذب من وجهة نظر المعلمات"، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 5(2) 97-116.
- شيخ السوق: سمر محمود، (2014). *القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي- دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.
- صابر: عبير صابر (2006) *برنامج لتنمية دافعية الإنجاز لدى أطفال ما قبل المدرسة*، رسالة ماجستير غير منشورة معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- عباس: علي (2015). "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 20 (1) 129-157.
- عبد الحميد: محمد إبراهيم (2016) *تقييم بعض مؤسسات رياض الأطفال في ضوء احتياجات نمو طفل ما قبل المدرسة* استخرجت في 24-2020-12 <http://www.arabpsyent/Journals/P/P/63/>. htm
- عبد الرحمن: طارق وحربي: مريم (2015) *ممارسة مديري المدارس الحكومية الريفية لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين بقرية نواج بمحافظة الغربية، مجلة المنوفية*، 40(6) 1755-1721.
- عبد الله: رون فريدون، (2018)، "دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية"، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 8(1) 227-278.
- العبري: محمد بن ناصر بن علي، (2022)، "دافعية الإنجاز لدى طلبة الدبلوم العام في ضوء بعض المتغيرات في مدارس محافظة الداخلية- سلطنة عمان"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث / غزة- فلسطين*، 6(12) 66-84.
- عبيدات: لمياء، (2017) *واقع الممارسات التأملية وأثرها على دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الأساسية العليا في محافظة إربد، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، 31(12) 2275-2300.
- العجمي: محمد (2017). *الإدارة والتخطيط التربوي*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- علاونة: شفيق (2014)، *الدافعية (محرر)*، علم النفس العام، تحرير محمد الريماوي، عمان: دار المسيرة.
- عودة: وسيم عبد الغفار حسن، (2016). *دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني*. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- عيسوي: مصطفى (2015)، *مدخل إلى علم النفس المعاصر*، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- غالي: محمد أحمد، (2015)، *القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي*، دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- غباري: ثائر أحمد (2008)، *الدافعية النظرية والتطبيق*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القرشي: محمد (2013)، *الدافع للإنجاز وعلاقته بقلق المستقبل لدى عينة من طلاب جامعة أم القرى*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- القيروتي: محمد قاسم (2010). *نظرية المنظمة والتنظيم*، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القطارنة: زياد، (2017) *أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفاعلة*. عمان: دار الأكاديميون للنشر.
- قطامي: يوسف (2004). *نظريات التعلم والتعليم*، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- قطامي: يوسف، وعدس: عبد الرحمن (2002). *علم النفس العام* عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- كنعان: رؤيا (2017). *درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الليثاني: سميرة (2013). *قلق المستقبل وعلاقته بدافعية الإنجاز والضغوط النفسية لدى عينة من طالبات جامعة أم القرى*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- متعب: حامد كاظم، (2015). "القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق- دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية". *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية*، 17(1) 573-613.
- مرهج: ريتا (2001) *أولادنا من الولادة حتى المراهقة*، بيروت: أكاديمية انترناشيونال للطباعة والنشر.
- نجم: عبود (2011)، *القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين*، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

اليامي: زهراء عبد الله، (2022)، "أثر برنامج إرشادي على تحسين دافعية الإنجاز لدى طالبات المرحلة الثانوية"، *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا- مصر*، 86(2)247-289.

- Abbas: A. (2015). "The Impact of Administrative Leadership Styles on the Process of Making Change Decisions". (In Arabic). **Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies**, 20 (1): 129-157.
- Abdel Hamid: M. (2016). **Evaluation of some kindergarten institutions in light of the developmental needs of a pre-school child**. (In Arabic). Retrieved on 12-24-2020 from: <http://www.arabPsyent/Journals/P/P/63/.Htm>
- Abdullah: R. (2018). "The Role of Servant Leadership in Achieving Job Engagement: An Analytical Study of the Views of a Sample of Faculty Members at the University of Sulaymaniyah". (In Arabic). **Journal of Kirkuk University for Administrative and Economic Sciences**, 8(1) 227-278.
- Abu al-Maati :Waleed Mohammed ,and Mansour :Manar Mansour" ,(2022) ,Servant leadership and its relationship to the five major factors of personality among principals of public education schools in Dakahlia governorate" (In Arabic),**Journal of the Faculty of Education** ,Port Said University (38) 463-523.
- Abu Al- Nile: M. (2011). **Social Psychology, Arab and International Studies**. (In Arabic). Beirut: The Arab Renaissance House.
- Abu Al-Ghanam: O. (2019). **Servant leadership practiced by secondary school principals in Madaba and its relationship to the prevailing organizational climate in their schools from the point of view of teachers and assistant principals**. (In Arabic). unpublished master's thesis. Middle East University, Jordan.
- Abu Saalouk :Khamis Mohammed" (2021) ,The Degree of practice of servant leadership by secondary school's principals in the Negev region from the perspective of teachers (Applied study)" (In Arabic), **Journal of Arts ,Literature ,Humanities and Sociology** ,Emirates College of Educational Sciences,. (69) 208-222.
- Aisad: W. (2016). **The school administration**. (In Arabic). Amman: The Arab Society Library for Publishing and Distribution.
- Al-aistil: O. (2017). **The effectiveness of time management and its relationship to the leadership styles of secondary school principals in Gaza governorates from their point of view**. (In Arabic). unpublished master's thesis. The Islamic University, Palestine.
- Al-Ajmi: M. (2017). **Educational Administration and Planning**. (In Arabic). Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Al-Ameer: Iman bint Hussein" ,(2022) ,The reality of school leaders practicing the dimensions of servant leadership in the light of the Laub model ," (In Arabic)**Journal of Education** ,Sohag University , (93)1985-2024.
- Al-Ashari: A. (2013). **Work Ethics**. (In Arabic). 3rd Edition. Jeddah, Scientific algorithm for publishing and distribution.
- Alawneh: S. (2014). Motivation (editor), **General Psychology**. (In Arabic). edited by Muhammad Al-Rimawi, Amman: Dar Al-Maseerah.
- Al-Badri: T. (2014). **Fundamentals of Leadership Management**. (In Arabic). Amman: Dar Al-Fikr.
- Al-Brikat :Ahmed ,(2022) ,**The relationship between servant leadership and personal patterns based on the DISC model of public school principals in Karak Governorate from the point of view of teachers**, (In Arabic) unpublished master's thesis ,Mutah University ,Karak ,Jordan.
- Al-Diriya: L. & Salama: K. (2017), The degree to which the principals of the Jordanian exploratory schools in the Capital Governorate can apply servant leadership from the teachers' point of view and its relationship to motivation towards their work (In Arabic). **Al\_Quds Open University Journal of Educational and Psychological Research and Studies**, 7(22) 147-161.

- Al-Diriya: L. (2011). **The degree of servant leadership practice by the deans of the faculties of education in Jordanian universities from the viewpoint of the faculty members and its relationship to their job satisfaction.** (In Arabic). (Unpublished MA thesis). The Hashemite University, Jordan.
- Al-Ebrie :Mohammed bin Nasser bin Ali" ,(2022) ,Motivation for achievement among general diploma students in light of some variables in schools in the governorate of Dakhiliya - Sultanate of Oman ," (In Arabic) **Journal of Educational and Psychological Sciences** ,National Research Center / Gaza -Palestine ,6(12)66-84
- Al-Hajj :Abdulmalik Taher ,and Al-Gweiri :Ibtihal Abdul Aziz" ,(2021) ,Practicing Servant Leadership behaviors in the public education sector in Saudi Arabia – A Field study ,"(In Arabic) **Journal of Economic Insights** ,11(1)339-360
- Al-Horr: A. (2017). **Leadership in Future Schools.** (In Arabic). Riyadh: Arab Education Office for the Gulf States.
- Al-Khatib: A. (2015). **Lectures at the Scientific Research Seminar.** (In Arabic). Al-Azhar University, Palestine.
- Al-Lihyani: S. (2013). **Future anxiety and its relationship to achievement motivation and psychological stress among a sample of Umm Al-Qura University female students.** (In Arabic). an unpublished master's thesis. Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Al-Qaryouti: M. (2010). **Organization and organization theory.** (In Arabic). Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing.
- Al-Qatarneh: Z. (2017). **Leadership styles and effective decision-making.** (In Arabic). Amman: Academics Publishing House.
- Al-Qurashi: M. (2013). **Motivation for achievement and its relationship to future anxiety among a sample of Umm Al-Qura University students.** (In Arabic). an unpublished master's thesis. Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Al-Rajhi :Ilham Nayef" ,(2021) ,Servant leadership of female leaders of public schools in Makkah – An Applied study”(In Arabic) ,**International Journal of Educational and Psychological Studies**. 9(2)377-396
- Al-Rahman: T. & Harbi: M. (2015). The practice of servant leadership behavior by rural government school principals from the point of view of teachers in Nawaj village, Gharbia Governorate. (In Arabic). **Al-Menoufia Journal**, 40(6) 1721-1755
- Al-Shayh: A. & Al-Mutairi: A. (2019). "Emotional intelligence and its relationship to servant leadership among school leaders in Al-Mathnab Governorate from the point of view of female teachers". (In Arabic). **International Journal of Educational and Psychological Studies**, 5 (2) 97-116.
- At-Talahmah: Asmahan and Zazaar :Fathy" (2021) ,Psychological security and its relationship to motivation towards achievement among secondary school students in Hebron/Palestine governorate in light of the Corona pandemic ,"(In Arabic)**Journal of Psychological and Educational Studies** , Qasdi Merbah University ,Algeria ,14(2)782-799.
- Al-Yami :Zahraa Abdullah" ,(2022) ,The Impact of a Mentoring Program on Improving the Motivation of Achievement among Secondary School Students”( In Arabic) ,**Journal of the Faculty of Education** , Tanta University ,Egypt. 86(2)247-289.
- Bouziane: S. (2015). **Future anxiety and its relationship to the achievement motivation of the university student who is about to graduate a field study on a sample of second-year master’s students at the Faculty of Science and Technology,** Mohamed Khider – Biskra. (In Arabic). unpublished master’s thesis. University of Mohamed Khider, Algeria.
- Baraida :Iman Salem ,and Al-Zahrani :Amal Ahmed" ,(2021) ,Measuring the Level of Motivation for Achievement in the Distance Education System among Female Students of Secondary Education in

- Jeddah ,(In Arabic)**Arab Journal of Educational and Psychological Sciences** ,Arab Foundation for Education ,Science and Literature, (21)1-24.
- Canaan: R. (2017). **The degree of availability of transformational leadership traits among government secondary school principals and their relationship to teachers' professional affiliation from the teachers' point of view in the northern governorates of Palestine.** (In Arabic). an unpublished master's thesis. An-Najah National University, Palestine.
- Dahliz: K.& Ghali, M. (2018). The Impact of Servant Leadership on Organizational Commitment in Palestinian Academic Institutions. (In Arabic). **The Jordanian Journal of Business Administration**, 14(2) 462-496.
- El-Tarturi: M. (2017). Achievement motivation and academic achievement (In Arabic). extracted on 1/2/2020 and from <http://www.minshevi.com>.
- Ghali: M. (2015). **Servant leadership and its relationship to organizational commitment, an applied study on universities in the Gaza Strip.** (In Arabic). (unpublished master's thesis). The Islamic University, Palestine.
- Ghobari: T. (2008). **Motivation theory and practice.** (In Arabic). Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Hajjah :Abdel Rahman Ahmed ,and Suleiman :Mohamed Mohammed" ,(2022) ,Motivation for achievement and its relationship to **methods** of dealing with the pressures associated with academic achievement among students of some Sudanese universities" ,(In Arabic)**Journal of Education** , Al-Azhar University in Cairo, (193/3)237-263.
- Hanna: S. (2009). **The effect of a training program based on the theory of multiple intelligence in developing self-efficacy and achievement motivation among fifth grade students.** (In Arabic). unpublished master's thesis. Al-Balqa Applied University, Jordan.
- Harem: H. (1997), **Organizational Behavior, Individual Behavior in Organizations.** (In Arabic). Amman: Zahran House for Publishing and Distribution.
- Ibrahim :Hossam Al-Din Al-Sayed ,and Al-Araimi :Waleed Bin Fayel" ,(2022) ,The degree of availability of servant leadership dimensions among the principals of schools in the South Eastern Governorate ,Sultanate of Oman in the light of the Spears model” (In Arabic) ,**Arab Journal of Quality Education**, Arab Foundation for Education ,Science and Arts. (21)59-92.
- Ibrahim: H.& Shahumi: S. (2018). The degree of availability of servant leadership dimensions for principals of basic education schools in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman in the light of Model Laub. (In Arabic). **International Journal of Educational and Psychological Studies**, 4(1), 136-159.
- Issawy: M. (2015). **Introduction to Contemporary Psychology.** (In Arabic). Algeria: Diwan of University Publications.
- Khalifa: A. (2000). **The Motivation for Achievement.** (In Arabic). Cairo: Gharib House for Printing, Publishing and Distribution.
- Merhej: R. (2001). **Our Children from Birth to Adolescence.** (In Arabic). Beirut: International Academy of Printing and Publishing.
- Metib: H. (2015). Servant leadership and its impact on team effectiveness - an analytical study of the opinions of a sample of members of local councils in Al-Qadisiyah Governorate. (In Arabic). **Al-Kut Journal of Economics**, 17(1), 573-613.
- Najm: A. (2011). **Administrative Leadership in the Twenty-first Century.** Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- Obeidat: L. (2017). The reality of contemplative practices and their impact on achievement motivation among teachers of the upper basic stage in Irbid Governorate. (In Arabic). **An-Najah University Journal for Research (Humanities)**, 31 (12) 2275-2300.

- Odeh: H. (2016). **The role of servant leadership in improving the level of the regulatory environment at the Ministry of Interior and National Security.** (In Arabic). Unpublished Master's Thesis, Palestine.
- Qatami: Y. & Adas: A. (2002). **General Psychology.** (In Arabic). Amman: Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution.
- Qatami: Y. (2004). **Learning and teaching theories.** (In Arabic). Dar Al-Fikr for printing, publishing and distribution, Amman.
- Radi: J. & Hassan: A. (2011). The relationship between the ethical behavior of leadership and organizational commitment An empirical study in the College of Management and Economics. (In Arabic). **Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, 21,** 103-120.
- Rashid: S. & Matar: L. (2014). Organizational citizenship behaviors under the servant leadership theory, an exploratory study in a sample of faculties of the University of Al-Qadisiyah. (In Arabic). **Journal of Economic and Administrative Sciences, 20 (76)** 83-109.
- Saber: A. (2006). **A program for developing achievement motivation among pre-school children.** (In Arabic). unpublished master's thesis. Institute of Graduate Studies for Childhood. Ain Shams University, Egypt.
- Safoni: I. (2014). **Leadership styles of primary school principals and their impact on teachers' achievement motivation: A field study in primary schools in El Oued State.** (In Arabic). unpublished master's thesis. University of Mohamed Khider. Biskra, Algeria.
- Sheikh Al-Souk: S. (2014). **Servant leadership and its relationship to job satisfaction and organizational commitment - an applied study on Egyptian universities.** (In Arabic). Unpublished Master's Thesis, Menoufia University, Egypt.
- Al-dihani: S. (2019). The impact of servant leadership on strategic planning in Kuwait schools: A Field study, **The educational Journal, 31.**(123) part1,11-37.
- Amire: Diah Astrini (2019). The effect of servant leadership on organization citizenship behavior: The role of trust in leader as A mediation and perceived organizational support as A Moderation, **Journal of Leadership in Organizations, 1**(1)1-16.
- Chan: Simon C.H. & Mak: Wi-ming (2014). "The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes", **Personnel Review, 43**(2), 372-287 <http://dx.doi.org/10.1108/PR-08-2011-0125>
- Collemer: J. (2015). A Correlation study of principal's leadership styles and teacher job satisfaction, **D.A.I, 51**(3) 22-66.
- David: G. M., (2016). **Exploring psychology**, 3rd edition, worth publishers, Inc. Manufactured in the (U. S. A).
- Goethals: G. R., & Sorenson, G. L. J. (2006). **The quest for a general theory of leadership: new horizons in leadership studies.** Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Greenleaf: R. K. (2002). **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.** New York: Paulist Press.
- Hammad, H. (2016) Future anxiety and its relationship to students' attitude toward academic specialization. **Journal of Education and Practice, 7**(15)54-65.
- Jennings: D. (2002).” Strategic management and evaluation of the use of three learning methods”, **Journal of Management Development, 21**(9)655-665.
- Johnson: R. (2018) Student –Student Interaction ignored but strategies **Journal of Teacher education, 36**(4)22-26.
- Joseph: E. E.& Winston, B. E. (2005), A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust. **Leadership & Organization Development Journal, 26**(1)6-22.
- Kajs: L T. and McCollum, D. 2009. A Confirmatory factor analytic study of the goal orientation theory of motivation in educational leadership, **Educational Research Quarterly, 33**(1)3-17.

- Lacap: J., & Eduardo, M. (2018), The role of transformational leadership on employees' intention to quit, **PREO Journal of Business and Management**, 1(1)39-53.
- Liden: R.C. Wayne, S. J. Zhao, H, & Henderson, D. (2008). "Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment ". **The Leadership Quarterly**, 19(1)161-177.
- Patterson :K. A-(2003) **Servant leadership: A theoretical model**, Doctoral dissertation, Regent University, ATT NO.3082719
- Plotnik: Rod (2018) **introduction to psychology** 4th ed. brooks/ Cole an International Thomson Publishing company U. S. A.
- Roulet: K (2016). Building Excellence, **Journal of Australian Business Intelligence**, 1(2) 796-809.
- Sharma: Radha, (2016). **Change management, concepts and applications**, New Delhi, Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- Sim: Y. & Lee: E. ,(2018). Perceived under qualification and job attitudes: the role of transformational leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, 39(8)962-974.
- Türkmen1: Fatma, Gül2: İbrahim (2017), The effects of secondary school administrators' servant leadership Behaviors on Teachers' Organizational Commitment, **Journal of Education and Training Studies**, 5(12)110-119.