

درجة ممارسة المشرفين على الرسائل العلمية للقيادة الخادمة في جامعة السلطان قابوس وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى الدارسين

the degree of practice of the supervisors of theses for servant leadership at Sultan Qaboos University and its relationship to the students' achievement motivation.

راشد بن سليمان الفهدي*

*أستاذ مشارك- كلية التربية

جامعة السلطان قابوس

سلطنة عمان

rsh77@squ.edu.om

الملخص:

وعدها أيضا خمس مجالات. وقد كشفت الدراسة عن ممارسة عالية لثلاثة أبعاد للقيادة الخادمة ومتوسطة لبعدها واحد وضعيفة لبعدها واحد. في حين جاءت جميع مجالات دافعية الإنجاز في مستوى عالي وعالي جدا. وأخيرا كشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة الخادمة ودافعية الإنجاز.

الكلمات المفتاحية: المشرف، الرسائل العلمية،

القيادة الخادمة، جامعة السلطان قابوس، دافعية الإنجاز.

هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية المشرفين على الرسائل العلمية لطلبة الدراسات العليا في جامعة السلطان قابوس للقيادة الخادمة، كما هدفت لقياس مستوى الإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا، وهدفت كذلك للكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة الخادمة من قبل المشرفين على الرسائل العلمية ومستوى الإنجاز لدى طلبتهم. تكونت عينة الدراسة من (100) طالب وطالبة، تم تطبيق استبانة مكونة من جزئين: الأول يحتوي أبعاد القيادة الخادمة وعددها خمسة أبعاد، والجزء الثاني يحتوي مجالات دافعية الإنجاز

Abstract

The study aimed to measure the degree of practice of servant leadership by faculty members supervising theses for graduate students at Sultan Qaboos University. In addition, the study aimed to measure the degree of achievement for faculty members' students. It also aimed to reveal the correlation between

the practice of servant leadership by the supervisors of theses and the level of achievement among their students. The study sample consisted of (100) male and female students. A two-part questionnaire was applied. The first contains five dimensions of servant leadership, and the second part contains

the domains of achievement motivation, which are also five. The study revealed high practice for three dimensions of servant leadership, medium for one, and weak for one dimension. While all domains of achievement motivation came at high and very high level. Finally, the study revealed that there is

no correlation between the practice of servant leadership and achievement motivation.

Keywords: supervisor, theses, servant leadership, Sultan Qaboos University, achievement motivation.

المقدمة

ظهر مفهوم القيادة الخادمة في السبعينيات من القرن العشرين، فقد كان جرينليف Greenleaf أول من استخدم هذا المصطلح، حيث نشر في مقالته "الخدم كقائد" التعريف الأكثر شيوعاً للقيادة الخادمة ووصفها بأنها نهج للقيادة يبدأ مع الشعور الطبيعي برغبة القائد بخدمة العاملين في المقام الأول، ثم يأتي بعد ذلك رغبته الشخصية وطموحه في القيادة، وأن تركيز القيادة الخادمة يكون على العاملين بدلاً من الذات وعلى فهم دور القائد كخادم (Gandolfi et al., 2017)، ويضيف (Gandolfi et al., 2017) أن القيادة الخادمة أثرت وتأثرت بالعديد من ثقافات العالم منها الثقافة المسيحية، والثقافة الصينية كما في تعاليم كونفوشيوس، كما أن القيادة القبلية التقليدية للثقافة البدوية العربية تتماشى مع مفاهيم القيادة الخادمة، حيث كان من المتوقع أن يكون هؤلاء القادة غير أنانيين وأن يرفعوا احتياجات الأسرة والضيوف فوق احتياجاتهم الخاصة.

وتركز القيادة الخادمة على السلوكيات التي يقوم بها القادة مثل وضع العاملين في المقام الأول ودعم تطورهم الشخصي، وأن يكونوا صادقين معهم، وأن يعاملوهم بإنصاف، والاستماع لهم، وتطوير علاقات طويلة الأمد معهم، مما يسمح للقادة فهم قدرات واحتياجات وأهداف العاملين، الأمر الذي سيسمح بدوره لهؤلاء العاملين بتحقيق أهدافهم الوظيفية، وفي المقابل يتطلب نجاح القيادة الخادمة أن يكون العاملين منفتحين ومتقبلين للقادة الذين يريدون تمكينهم ومساعدتهم على النمو (Northouse, 2015). وتستند القيادة الخادمة على فرضية أنه من أجل تحقيق أفضل ما في أتباعهم؛ يعتمد القادة على التواصل الفردي لفهم قدرات هؤلاء الأفراد واحتياجاتهم، ورغباتهم، وأهدافهم، وإمكاناتهم مع معرفة الخصائص الفريدة لكل تابع واهتماماته، فيقوم القادة بعد ذلك بمساعدة التابعين في تحقيق إمكاناتهم (Patterson, 2003).

والقيادة الخادمة: أسلوب للقيادة يعتمد على العمل الجماعي والإحساس بالانتماء للمجتمع، وعلى المشاركة في صنع القرار والسلوك الأخلاقي القوي، والحرص على نمو العاملين (Dierendonck, 2011) كما أنها تضع مصلحة العاملين في مرتبة أعلى من المصلحة الشخصية للقائد، وتؤكد على أن سلوكيات القائد يجب أن تُركز على تنمية العاملين، وعدم التركيز على تمجيد القائد (AL-

(Elaum, 2014). ويرى (Spears 1998) أن التحول نحو القيادة الخادمة ينقل المنظمة من الأنماط الاستبدادية والتقليدية في القيادة إلى نموذج جديد، يستند على فريق العمل أو المجموعة، كما تتمثل أهميتها في كونها قادرة على استيعاب المتغيرات المتسارعة في العصر الحالي، حيث أصبح العالم اليوم أكثر تنافسا وأكثر قلقا؛ وذلك بسبب التغييرات التكنولوجية والسكانية وقوة العمل والمنافسة الدولية. ويشير (Keith, 2009) إلى أن المؤسسات التي تُدار بالقيادة الخادمة تكون قادرة على خدمة العاملين بشكل أفضل، وهي لا تستطيع أن تفعل ذلك من دون أن تهتم بتلبية حاجات العاملين في المؤسسة، فالقيادة الخادمة تُسهم في تأسيس ثقافة خدمة العاملين، سواء داخل المؤسسة أو خارجها. وقد قام Spears, 2010 الوارد في ابراهيم والشerman (2019) بتحليل كتابات جرينليف (Greenleaf) فوجد عشر خصائص للقائد الخادم تمثلت في:

1. **الاستماع Listening** : حيث يجب أن يتحلى القائد الخادم بالاهتمام العميق والاستماع بانتباه للعاملين، والإنصات للآخرين، وعليه الانتباه لما يقال له مع أخذ فترات منتظمة من التفكير فيما يقال له قبل اتخاذ القرار.
2. **التعاطف Empathy** : فالقائد الخادم عليه أن يتعاطف مع احتياجات الآخرين، فالأتباع بحاجة لمن يتقبلهم ويتعرف على طباعهم، ومن واجبه أن يفترض حسن النية فيهم، ولا يقبحهم بالألفاظ السيئة أو المؤذية لهم، حتى ولو اضطر إلى أن يرفض أحيانا مستوى أدائهم.
3. **الشفاء Healing**: حيث يعد الشفاء من أعظم نواحي قوة القائد الخادم، فهي تعبر عن قدرته على بث الراحة في نفوس الآخرين.
4. **الوعي Awareness**: الوعي والإدراك العام للأمور المحيطة بالقائد الخادم والإدراك الذاتي يرفع من مستواه، ويساعده على فهم القضايا الأخلاقية، والقيم التي يعيشها؛ فعليه أن يكون قادرا على رؤية أكثر الحالات دقة داخل الصورة الكلية، والحكم على الأمور من زوايا أكثر تكاملا.
5. **الإقناع Persuasion**: فالقائد الخادم لديه طريقة في إقناع الآخرين بدلا من استخدام سلطته، وبهذه الخاصية يختلف نموذج القيادة الخادمة عن النموذج السلطوي للقيادة، فالأول له دور فاعل في بناء وحدة الرأي داخل المجموعات.
6. **تكوين الرؤية Conceptualization**: حيث يعمل القائد الخادم جاهدا لتحقيق الأحلام الكبيرة، فالنظر إلى المؤسسة من منظور رؤية محددة يعني أن القائد يجب أن يفكر وراء الحقائق اليومية، وتتطلب هذه الخاصية نظاما وخبرة؛ فالقائد الخادم يركز على التفكير البعيد والقريب المدى في نفس الوقت.
7. **البصيرة Foresight**: هي الخاصية التي تتيح للقائد أن يعي الدروس المستفادة من الماضي، ومن أحداث الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلا لاتخاذ قرار ما، فإذا فقد القائد البصيرة؛ فإن الأحداث تتحكم به، فيتفاعل هو مع الأحداث من غير أن يقودها.

8. الإشراف Stewardship: ينظر إلى دور القائد الخادم في الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها، واستثمارها لمصلحة المجتمع، فالقيادة الخادمة هي الالتزام بمساعدة الآخرين وخدمتهم، وأن الانتفاع والإقناع يُعدان أكثر أهمية من السيطرة والمراقبة.

9. الالتزام بنمو العاملين Commitment to the Growth of People: من مهام القائد الخادم العمل على إقناع الأفراد أن لهم قيمة فعلية تتجاوز حدود أنهم أتباع؛ وهذا ينمي النواحي الشخصية والمهنية والروحانية للعاملين.

10. بناء مجتمع مترابط Building Community: وهو السعي نحو بناء إحساس روح الجماعة بين العاملين في المؤسسة، حيث أن القائد يوفّر الأسباب الكفيلة لبناء مجتمع قوي ومتربط، ويسهم في خدمته من خلال استثمار الطاقات المادية والبشرية، وتعزيز روح المشاركة من الجميع.

وقد قدم الباحثون والكتاب العديد من النماذج أو الأبعاد التي تدعم نظرية القيادة الخادمة، حيث ذكر (Dierendonk, 2011) أن لوب Laub قدم في العام 1999، نموذجا تضمن ستة أبعاد هي: تقدير العاملين، وتنمية العاملين، وبناء المجتمع، والأصالة، وتوفير القيادة، والمشاركة في القيادة. كما قدم فارلنج وزملاؤه Farling et al في نفس العام نموذجا للقيادة الخادمة تضمن خمسة أبعاد هي: الرؤية، والتأثير، والمصادقية، والثقة، وتيسير شؤون الخدمة (Vondey, 2010) وذكر (Dierendonk, 2011) أن روسل وستون Russell and Stone حددا تسعة أبعاد تتمثل في الرؤية، والصدق، والنزاهة، والثقة، والخدمة، والنمذجة، والريادة، وتقدير العاملين، والتمكين. أما باربوتو (Barbuto, 2002) فقد قدم خمسة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: الدعوة للإيثار، والتلاحم العاطفي، والحكمة، والتخطيط المقنع، والرعاية التنظيمية.

وبالانتقال للحديث عن دافعية الانجاز، فالدافعية تسهم في توجيه سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات نحو التميز والإتقان، فبقدر ما توفره القيادة من دافعية لدى الأفراد، يكون التميز والإجادة. ويذكر الفريجات (2009) أن موضوع الدافعية يبحث في وصف حالة الفرد الذي يعمل بحماس أو جاذبية. ويرى آل زاهر (2018) أن دافعية الإنجاز تتولد لدى الفرد منذ الطفولة وتبدأ تنمو وتتطور اعتمادا على الظروف البيئية وما يؤثر في سلوكه أضافه إلى دور الوالدين اللذان يعتبران العامل الأساسي في توجيه الطفل نحو السلوك المناسب والرغبة والإصرار في تحقيق النجاح من أجل مستقبل جيد، لذا يمكن اعتبار دافعية الإنجاز المحرك الأساسي لشخصية الفرد وسلوكه من خلال الإصرار والمثابرة والتنافس لتحقيق أفضل مستوى ممكن بين الأفراد.

وتختلف قوة دافعية الإنجاز لدى الأفراد مثلما تختلف النشاطات في طبيعة التحدي الذي تفرضه والغرض الذي تقدمه للتعبير عن هذا الدافع، لذلك ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار كل عوامل الشخصية وعوامل البيئة عند محاولة تفسير قوة دافع الإنجاز بالنسبة لفرد معين يواجه تحديا محددًا بصورة أقوى

للإنجاز في وقت معين، حيث يمكن للفرد نفسه تحقيق منجزات في وقت معين أكثر وقت آخر (آل زاهر 2018).

وتحقق الدافعية أربع وظائف رئيسية، وهي:

1. إنها تستثير السلوك؛ فالدافعية هي التي تحث الإنسان على القيام بسلوك معين، مع أنها قد لا تكون السبب في حدوث ذلك السلوك. وقد بيّن علماء النفس أن أفضل مستوى من الدافعية لتحقيق نتائج إيجابية هو المستوى المتوسط.
2. إنها تؤثر في نوعية التوقعات التي يحملها الناس تبعاً لأفعالهم، وبالتالي فإنها تؤثر في مستويات الطموح التي يتميز بها كل واحد منهم.
3. إنها تؤثر في توجيه سلوكنا نحو المعلومات المهمة التي يتوجب علينا الاهتمام بها ومعالجتها، وتدلنا على الطريقة المناسبة لفعل ذلك

وقد بحث موضوع القيادة الخادمة وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والمناخ التنظيمي وغيرها، ولكن لم يجد الباحث دراسة بحث العلاقة بين القيادة الخادمة ودافعية الانجاز، على الرغم من أن خصائص القيادة الخادمة تؤدي في مجملها إلى حمل التابعين إلى مزيد من الاجتهاد في أداء الأعمال. وعموماً أراد الباحث أن يكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين، القيادة الخادمة ودافعية الإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا لعله يجد في دافعية هؤلاء الطلبة إلى التعلم والبحث علاقة بدور المشرف على مشروعاتهم وتشجيعه لهم على البحث والمثابرة، واهتمامه بتوجيههم وبناء علاقة معهم قائمة على التعاون في انجاز مشروعاً بحثياً يتضمن كل معايير البحث العلمي الرصين. وقد وجد موضوع القيادة الخادمة اهتماماً كبيراً منذ أن ظهر في السبعينيات من القرن العشرين وحتى الآن، وفي هذه الدراسة تم انتقاء بعضاً من هذه الدراسات لضيق المساحة. فقد أظهرت نتائج دراسة الغامدي (2020) إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات عالية، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لديهن مرتفع كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي. وأظهرت نتائج دراسة باس وآخرون (Paas et al, 2020) وجود علاقة ارتباطية بين سلوك القادة الخادمة وكل من إشباع الحاجات النفسية والدافع للخدمة والدافع غير المحسوب للقيادة. وخلصت الدراسة إلى أن بيئة العمل الإيجابية تفضي إلى القيادة الخادمة. وتوصلت دراسة أبو الغنم (2019) إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مآدبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين كانت متوسطة. كما أظهرت دراسة أبو شريخ (2019) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتفعة. وأظهرت نتائج دراسة عقيلان (2019) ممارسة مرتفعة لجميع أبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في:

التمكين، والاهتمام بالمرؤوسين، والالتزام بنمو الآخرين، والإدارة التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المتغيرات: المؤهل العلمي، والتخصص، والجنس، والوظيفة. وتوصلت دراسة النجار (2018) إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة. كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة ومتوسطات تقديرهم لمستوى الانتماء المهني. بينما أظهرت نتائج دراسة العودة (2018) توفّر ولاء تنظيمي لدى أفراد الدراسة بدرجة عالية، وممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وإلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الأكاديمية الخادمة وبين مستويات الولاء التنظيمي. كذلك توصلت دراسة دهليز وغالي (2018) إلى أن درجة ممارسة العاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة للقيادة الخادمة كانت متوسطة.

وتوصلت نتائج دراسة علي والقرني (2017) إلى أن ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة كانت بدرجة كبيرة وأن درجة الالتزام التنظيمي لديهم حاز على درجة كبيرة، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي. وتوصلت دراسة زهانج وآخرون (Zhang et al, 2015) إلى وجود مستويات عالية لدرجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة عند المديرين، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين مستويات الممارسة والرضا الوظيفي عند المعلمين، كما أسفرت نتائج دراسة غالي (2015) إلى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي. وأظهرت دراسة سلامة (Salameh, 2011) أن القيادة الخادمة تمارس بمستويات متوسطة. كما أظهرت النتائج إلى أن درجات المعلمين على أبعاد القيادة الخادمة لم تختلف بشكل كبير وفقاً لجنسهم، في حين وجدت فروقات بين استجابات المعلمين في بعدي "تطوير الآخرين" و "بناء المجتمع". وأشارت نتائج دراسة دوبرت (Daubert, 2007) إلى وجود علاقة إيجابية بين الاتجاه نحو البيئية وبين مجالات القيادة الخادمة: الإيثار والحكمة والشفاء العاطفي والإشراف التنظيمي.

وفيما يتعلق بالدراسات المرتبطة بدافعية الإنجاز، فقد بحث هذا الموضوع منفرداً أو بعلاقته بمتغيرات أخرى. ومن هذه الدراسات دراسة المصري (2020) التي كشفت نتائجها أن مستوى دافعية الإنجاز والذكاء الإستراتيجي كانت مرتفعة لدى طلبة جامعة الملك فيصل. كما كشفت وجود علاقة طردية مرتفعة بين دافعية الإنجاز والذكاء الاستراتيجي، ووجود أثر للنوع الاجتماعي في دافعية الإنجاز لصالح الإناث، ووجود أثر للمستوى الدراسي في دافعية الإنجاز لصالح المستوى السادس، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود أثر للنوع الاجتماعي والمستوى الدراسي في الذكاء الإستراتيجي. وأظهرت نتائج دراسة الكفاوين (2019) أن مستوى الدافعية للإنجاز لدى طلبة جامعة الحسين بن طلال كان في المستوى المتوسط، وأن الفروق في الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير جنس الطالب غير دالة إحصائياً، ولا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري التخصص الأكاديمي ومكان السكن، وقد كانت الفروق في مستوى الدافعية للإنجاز تبعا لمتغير دخل الأسرة ذات دلالة إحصائية ولصالح الطلبة من مستوى الدخل المنخفض. وكشفت نتائج دراسة المصري وفرح (2019) أن مستوى دافعية الإنجاز وأساليب التفكير كانت مرتفعة لدى طلبة جامعة الملك فيصل، كما كشفت وجود علاقة عكسية ضعيفة بين دافعية الإنجاز وأساليب التفكير، ووجود أثر للنوع الاجتماعي في دافعية الإنجاز لصالح الإناث، ووجود أثر للمستوى الدراسي لصالح المستوى السادس. وتوصلت نتائج العتيبي (2018) إلى وجود مستوى متوسط من الكمالية ودافعية الإنجاز لدى طلبة أم القرى، ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين أبعاد الكمالية ودافعية الإنجاز. وأظهرت دراسة آل زاهر (2018) أن دافعية الإنجاز لدى طلاب جامعة الملك خالد كانت مرتفعة، وأظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغيرات العمر والتخصص وسنة الدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين دافعية الإنجاز والذكاء الروحي. وكشفت دراسة الأحمد (2017) أن مستوى دافعية الإنجاز لدى أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة، وكشفت وجود علاقة ارتباطية دالة بين دافعية الإنجاز والتفكير الخرافي لدى أفراد عينة البحث، وعدم وجود فروق دالة على مقياس دافعية الإنجاز تعزى لمتغير الجنس. وتوصلت دراسة النوايسة والبكور (2016) إلى أن مستوى دافعية الإنجاز لدى طلبة جامعة مؤتة كان متوسطا، وكشفت عن وجود علاقة ارتباطية بين دافعية الإنجاز والدور الجندي، وكشفت عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز تعزى للنوع الاجتماعي والتخصص.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال العرض السابق، يتضح أن القيادة الخادمة لها أهمية بالغة في التركيز على تلبية حاجات الدارسين والارتقاء بأدائهم ومهاراتهم، الأمر الذي يترتب عليه زيادة الدافعية لديهم وحفزهم على الإنجاز ومن ثم إتقان وتجويد المهام التي توكل إليهم بما فيها البحوث والأطروحات. وفي المقابل فإن دافعية الإنجاز مهمة جدا في توجيه سلوك الطالب نحو تقبل أو عدم تقبل ما يوكل إليه من مهام.

كما اتضح قلة الدراسات التي بحثت العلاقة بين القيادة الخادمة ودافعية الإنجاز لدى الطلبة سواء في التعليم العالي أو حتى التعليم المدرسي، رغم وجود دراسات بحثت العلاقة بين القيادة الخادمة ومتغيرات أخرى مثل الرضا عن العمل، أو الثقة التنظيمية، أو التدريس الفعال وغير ذلك. وفي المقابل توجد دراسات بحثت العلاقة بين دافعية الإنجاز ومتغيرات أخرى مثل الذكاء الوجداني، أو التحصيل الدراسي، أو مفهوم الذات. وعليه جاءت هذه الدراسة لتضيف إلى المكتبة العربية بحثا يربط العلاقة بين القيادة الخادمة ودافعية الإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة المشرفين على الرسائل العلمية في جامعة السلطان قابوس للقيادة الخادمة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا؟
2. ما مستوى دافعية الإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظرهم أنفسهم؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرفين على الرسائل العلمية في جامعة السلطان قابوس للقيادة الخادمة تعزى لجنس الطالب ونوع البرنامج؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة المشرفين على الرسائل العلمية في جامعة السلطان قابوس للقيادة الخادمة ومستوى دافعية الإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى قياس ممارسات المشرفين على الرسائل العلمية في جامعة السلطان قابوس للقيادة الخادمة، كما تهدف إلى التعرف على ما مستوى دافعية الإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة السلطان قابوس. كذلك تهدف الدراسة إلى قياس العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة المشرفين على الرسائل العلمية للقيادة الخادمة ومستوى دافعية الإنجاز لدى الطلبة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الإضافة العلمية من خلال بحث العلاقة بين متغيرين هما القيادة الخادمة ودافعية الإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا، هذين المتغيرين الذين لم يجد الباحث لهما دراسة في الكتابات العربية وحتى الأجنبية حتى العام 2021. كما تتمثل الأهمية في إطلاع الهيئات التدريسية في جامعة السلطان قابوس على طبيعة تفكير طلبتهم ومدى ارتباطهم بهم وتأثيرهم في هؤلاء الطلبة بما يدفعهم إلى البحث والمثابرة ومن ثم الإنجاز مدفوعين بأسلوب مشرفيهم القيادي.

تعريف القيادة الخادمة

عرف عودة (2016) القيادة الخادمة بأنها نشاط يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يعرى مصالحها ويهتم بأمورها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات المادية المتاحة، وذلك من خلال استغلال خدمة العاملين بحكمة في محيط القيادة.

وتعرف القيادة الخادمة إجرائياً بأنها: قدرة المشرف باعتباره قائداً أكاديمياً على التأثير في طلبته الذين يشرف على أطروحاتهم العلمية على الإنجاز وتجويد العمل الذين ينجزونه.

تعريف دافعية الإنجاز

يعرف بتري وجوفرن (Petri & Govern, 2004) دافعية الإنجاز بأنها القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة إليه. أما تعريف دافعية الإنجاز إجرائياً فهو: الدرجة التي يحققها طلبة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس وفقاً للمقياس المعد لذلك.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث يُعدُّ هذا المنهج من المناهج التي تُستخدم في كثير من الدراسات التربوية؛ لاستخلاص تعميمات ذات مغزى ملائم لحل مشكلاتها، ويستند هذا المنهج إلى وصف ظواهر أو أحداث معينة وجمع المعلومات عنها وتفسيرها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة الدراسات العليا البالغ عددهم (1690) وفقاً لإحصائية عمادة الدراسات العليا. أما عينة الدراسة فكانت "العينة المتيسرة" وذلك لتعذر الوصول إلى أفراد العينة بصورة مباشرة ولا حتى تحديدهم بالاسم بسبب جائحة كورونا التي عزلت أفراد المجتمعات عن بعضهم. فقد تم إرسال أداة الدراسة إلى جميع الطلبة بالبريد الإلكتروني عن طريق دائرة العلاقات العامة بعد أخذ الموافقة من مستشار رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية، وهذا هو الإجراء المعمول به في الجامعة في شأن تطبيق أدوات الدراسة. وقد أجاب عن الأداة (100) طالب وطالبة منهم (25) ذكور و(75) إناث.

أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة بالرجوع إلى الدراسات السابقة، وقد تكونت من جزئين أولهما يقيس درجة ممارسة القيادة الخادمة والذي اشتمل على خمسة أبعاد هي: الدعوة للإيثار، والتعالي في الوجداني، والحكمة، والتخطيط المنع، والرعاية التنظيمية؛ حيث تكون هذا الجزء من (23) عبارة. أما الجزء الثاني فيقيس مستوى دافعية الإنجاز لدى الطلبة، وقد اشتمل على خمس مجالات هي: الطموح والسعي نحو التميز، والقدرة على تحمل المسؤولية، والمثابرة والاستمرار في العمل، والقدرة على الاستقلالية، والقدرة على الإتيان، واشتمل على (25) عبارة.

صدق الأداة:

تم قياس صدق الأداة بطريقتين؛ أولهما بعرضها على مجموعة من المحكمين في تخصص الإدارة التربوية وعلم النفس بلغ عددهم (5)، وقد اقترحوا بعض التعديلات على عبارات كلا الجزئين من الاستبانة. أما الطريقة الثانية فمن خلال قياس الاتساق بين العبارات والأبعاد أو المجالات باستخدام

معامل ارتباط بيرسون، كما يوضحه الجدول (1). الذي أظهر وجود علاقة ارتباطية قوية بين عبارات مقياس القيادة الخادمة وأبعادها.

جدول 1: ارتباط عبارات ممارسات المشرفين على الرسائل العلمية للقيادة الخادمة مع الدرجة الكلية لجميع الأبعاد.

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.941**	13	.913**	1
.915**	14	.905**	2
.839**	15	.945**	3
.927**	16	.926**	4
.961**	17	.906**	5
.935**	18	.962**	6
.902**	19	.961**	7
.920**	20	.916**	8
.937**	21	.926**	9
.926**	22	.943**	10
.913**	23	.957**	11
		.949**	12

في حين يوضح جدول رقم (2) درجات الارتباط بين عبارات مقياس مستوى الإنجاز بالمجالات، ويلاحظ أنه يوجد ارتباط تراوح بين المتوسط والكبير مما يعني أنه يوجد اتساق داخلي مقبول.

جدول 2: ارتباط عبارات مستوى الإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا مع الدرجة الكلية لجميع المجالات.

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.847**	14	.712**	1
.889**	15	.798**	2
.848**	16	.783**	3
.794**	17	.819**	4
.835**	18	.830**	5
.786**	19	.681**	6
.600**	20	.765**	7
.767**	21	.822**	8
.791**	22	.853**	9
.807**	23	.678**	10
.834**	24	.888**	11
.792**	25	.904**	12
		.912**	13

ثبات الأداة:

تم قياس الثبات للاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ وأظهرت النتائج أن معامل الثبات لأبعاد القيادة الخادمة عالية تراوحت ما بين 0.941 و 0.969. بينما تراوحت درجات الثبات لمجالات دافعية الإنجاز ما بين 0.817 و 0.927 وهي تعد أيضا عالية. وبهذا فإن هذه القيم مرتفعة، وتبين أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الوثوق بها، والاعتماد على نتائجها

جدول 3: الثبات لأبعاد القيادة الخادمة ومجالات دافعية الإنجاز

أبعاد القيادة الخادمة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مجالات دافعية الإنجاز	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	4	0.941	الأول	5	0.841
الثاني	4	0.953	الثاني	5	0.817
الثالث	5	0.969	الثالث	5	0.927
الرابع	5	0.950	الرابع	5	0.819
الخامس	5	0.953	الخامس	5	0.854
معامل الثبات الكلي	23	0.981	معامل الثبات الكلي	25	0.960

نتائج الدراسة:

تم عرض النتائج وفقا لأسئلة الدراسة، وتم اعتماد المقياس المبين في جدول رقم (4) للحكم على درجة الممارسة للقيادة الخادمة ومستوى دافعية الإنجاز.

جدول 4: معيار الحكم على استجابات عينة الدراسة

المدى	درجة الممارسة/ مستوى الانجاز
5.00 – 4.20	عالية جدا
4.20 – اقل من 3.40	عالية
3.40 – اقل من 2.60	متوسطة
2.60 – أقل من 1.80	منخفضة
1 – أقل من 1.80	منخفضة جدا

الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة ممارسة المشرفين على الرسائل العلمية في جامعة السلطان قابوس للقيادة الخادمة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا؟ حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لكل عبارة والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة ، والجدول رقم (5) يوضح تفاصيل النتائج.

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لكل عبارة والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة

البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الأول: الدعوة للإيثار Altruistic calling	يضع مشرفي مصالحي الرئيسية قبل مصالحه الشخصية.	3.56	1.305	عالية
	مشرفي يفعل كل ما في وسعه لمساعدتي في إنجاز العمل.	3.47	1.389	عالية
الثاني: مشرفي هو الشخص الذي الجأ إليه عندما أواجه مشكلة شخصية.	مشرفي يضحى بمصالحه الخاصة لتلبية احتياجاتي.	2.81	1.293	متوسطة
	مشرفي يتجاوز متطلبات المهمة لتلبية احتياجاتي.	2.81	1.339	متوسطة
الدرجة الكلية للمحور				
متوسطة		3.16	1.228	
منخفضة		2.52	1.432	

منخفضة	1.374	2.51	مشرفي جيد في مساعدتي في مواجهة مشاكلي الوجدانية.	التعافي الوجداني Emotional healing
منخفضة	1.389	2.50	مشرفي موهوب في مساعدتي للتعافي وجدانياً.	
منخفضة	1.359	2.47	مشرفي هو الذي يمكن أن يساعدني في تقويم مشاعري المتضاربة.	

منخفضة	1.300	2.50	الدرجة الكلية للمحور
--------	-------	------	----------------------

عالية	1.281	3.57	مشرفي متبها لما يحدث في إنجازي لبحثي.	الثالث: الحكمة Wisdom
عالية	1.299	3.48	مشرفي جيد في توقع نتائج القرارات المتعلقة ببحثي.	
عالية	1.329	3.45	مشرفي لديه إدراك كبير لما سوف يجري في أدائي لبحثي.	
متوسطة	1.416	3.34	مشرفي يبدو انه على إطلاع بما يحدث في موضوع بحثي.	
متوسطة	1.272	3.28	مشرفي يبدو أنه يعرف ما سيحدث في بحثي.	

عالية	1.245	3.42	الدرجة الكلية للمحور
-------	-------	------	----------------------

عالية	1.301	3.62	مشرفي يقدم أسبابا مقنعة لي يجعلني أقوم بالعمل المطلوب في بحثي.	الرابع: التخطيط المقنع Persuasive Mapping
عالية	1.264	3.59	مشرفي يشجعني على أن أحلم "أحلاما كبيرة" عن الجامعة.	
عالية	1.344	3.54	مشرفي مقنع للغاية عندما يطرح وجهة نظره في مختلف مجالات بحثي.	
عالية	1.352	3.53	مشرفي جيد في إقناعي أن أفعل الأشياء الصحيحة.	
متوسطة	1.425	3.03	مشرفي يمتلك موهبة الإقناع بصفة عامة.	

عالية	1.222	3.46	الدرجة الكلية للمحور
عالية	1.228	3.69	الخامس: الرعاية التنظيمية Organizational stewardship
عالية	1.288	3.58	مشرفي يعتقد أن الجامعة بحاجة إلى أن تعمل كمجتمع.
عالية	1.283	3.52	مشرفي يرى الجامعة من خلال قدرتها على المساهمة في خدمة المجتمع.
عالية	1.443	3.40	مشرفي يشجعني على امتلاك روح المجتمع في مكان العمل.
متوسطة	1.405	3.38	مشرفي يهيب الجامعة لإحداث تغيير إيجابي في المستقبل.
عالية	1.222	3.51	الدرجة الكلية للمحور

يتضح من الجدول أعلاه حصول ثلاثة أبعاد على استجابة كلية عالية وهي: الثالث، والرابع والخامس، في حين حصل البعد الأول على درجة كلية متوسطة، بينما حصل البعد الثاني على درجة كلية منخفضة. وعلى مستوى العبارات، جاءت عبارة " مشرفي يعتقد أن الجامعة بحاجة إلى أن تلعب دوراً أخلاقياً في المجتمع." وعبارة " مشرفي يقدم أسباباً مقنعة ليجعلني أقوم بالعمل المطلوب في بحثي" في أعلى الدرجات فحصلت الأولى على متوسط (3.69)، وحصلت الثانية على متوسط (3.62). في حين جاءت العبارتين " مشرفي موهوب في مساعدتي للتعافى وجدانياً، ومشرفي هو الذي يمكن أن يساعدني في تقويم مشاعري المتضاربة" في أدنى الدرجات بمتوسطات حسابية 2.50 و 2.47 على التوالي. ويمكن تحليل ذلك بأن الأبعاد التي تمثل التفاعل بين المشرف والطالب في كتابة المشروع البحثي بعناصره المتعددة؛ تظهر الممارسات القيادية الخادمة مرتفعة، فهنا يقدم المشرف كل ما يستطيع لطالبه كي ينجز مشروعه البحثي على الوجه المطلوب، في حين عندما يتعلق الأمر بالأمر الأكثر ميلاً للجوانب الشخصية يكون التفاعل ضعيف أو متوسط، وهذا يعود إلى اختلاف الجنس بين المشرف والطالب، حيث أن عدد الطالبات المستجيبات للاستبانة بلغ (75) مقارنة ب (25) من الطلبة، في المقابل كان عدد المشرفين الذكور (73) والإناث (27)، فبحكم العادات والتقاليد العمانية التي يتحفظ فيها الرجال كثيراً من الحديث في النواحي الشخصية عند العنصر النسائي بشكل عام فكيف يكون الأمر عندما يتعلق الأمر بالطالبات. وبمقارنة هذه النتائج بنتائج الدراسات السابقة يتضح أن دراسة الغامدي (2020) وأبو شريح (2019) وعقيلان (2019) والنجار (2018) وعلي والقرني (2017) جاءت درجة الممارسة

فيها عالية، في حين جاءت نتائج دراسة ابوالغنم (2019) والعودة (2018) ودھليز وغالي (2018) وسلامة (Salameh,2011) بدرجة ممارسة متوسطة.

الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى دافعية الإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظرهم أنفسهم؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإنجاز لكل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لكل مجال، والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى دافعية الإنجاز لكل عبارة والدرجة الكلية لكل مجال.

المجال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإنجاز
الأول:	لدي رغبة قوية لأن أكون من المتفوقين.	4.82	.458	عالية جدا
الطموح والسعي نحو التميز	أرتب أعمالي حسب أهميتها لكي أستطيع إنجازها فيما لو طلب مني أكثر من عمل في آن واحد.	4.61	.601	عالية جدا
	أحب القيام بالأعمال التي يرى الآخرون أنها تتطلب مهارة وقدرة على التفكير.	4.56	.686	عالية جدا
	أبدل قصارى جهدي لأكون في مركز الصدارة بين زملائي.	4.42	.699	عالية جدا
	أتطلع إلى ما هو مشوق وأبدل ما في وسعي للوصول إليه.	4.39	.777	عالية
	الدرجة الكلية للمحور	4.56	.511	عالية جدا
الثاني:	لدي القدرة على تحمل مسؤولية أعمالي مهما كانت صعبة.	4.67	.587	عالية جدا
تحمل المسؤولية	أتغلب على العقبات التي فشل الآخرون في اجتيازها.	4.44	.743	عالية جدا
	أستطيع العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل والإجهاد.	4.37	.774	عالية جدا

عالية	.895	4.13	لدي القدرة على إنهاء أي عمل من بدايته إلى نهايته بنفس الهمة والنشاط.
عالية	.973	4.06	أفضل مواجهة مشكلاتي بنفسي.
عالية جدا	.612	4.33	الدرجة الكلية للمحور
عالية جدا	.581	4.69	الثالث: لدي إصرار وعزيمة لأن أصل بالعمل إلى المتابعة نهايته.
عالية جدا	.661	4.63	والاستمرار عندي رغبة قوية لحل المشكلات التي في العمل تواجهني مهما استغرق من وقت.
عالية جدا	.742	4.57	أقوم بإنجاز أعمالتي مهما كلفني ذلك من وقت.
عالية جدا	.847	4.51	لدي القدرة على بذل مجهودا عاليا في الدراسة.
عالية جدا	.796	4.45	أبذل قصارى جهدي لكي أصل إلى الهدف مهما كلفني من جهد ووقت.
عالية جدا	.643	4.57	الدرجة الكلية للمحور
عالية جدا	.631	4.69	الرابع: أنا شخص يعتمد عليه وقادر على إنجاز القدرة على الأعمال بفاعلية.
عالية جدا	.634	4.61	الاستقلالية أتحمل مسؤولية مواجهة مشكلاتي بنفسي.
عالية جدا	.716	4.55	أوجه كل قدراتي وإمكاناتي توجيهها صحيحا لكي أتقدم في مجال دراستي.
عالية جدا	.817	4.28	أخطط لمستقبلي وأضع أهدافا قريبة التحقق وأخرى بعيدة.
عالية	.805	4.17	أسعى لتوفير كل ما أحاجه دون الاعتماد على زملائي في الكلية.
عالية جدا	.552	4.46	الدرجة الكلية للمحور
عالية جدا	.639	4.66	الخامس: أتقن عملي مهما كانت الظروف المحيطة القدرة على بي.
عالية جدا	.731	4.54	الإتقان التركيز في المذاكرة شيء مهم وضروري بالنسبة لي.

أحرص على الالتزام بمواعدي في الكلية وعدم التأخر عنها.	4.45	.809	عالية جدا
أعمل بجد ونشاط لكي أكون في مقدمة زملائي الطلبة.	4.41	.805	عالية جدا
أعطي كل مقرر حقه في المذاكرة والاهتمام حتى ولو لم أحبه.	4.40	.739	عالية جدا
الدرجة الكلية للمحور	4.49	.594	عالية جدا

يتضح من الجدول (6) أن جميع المجالات حصلت على مستوى عالية جدا، كما حصلت (21) عبارة على مستوى عالي جدا، بينما حصلت (4) عبارات على مستوى عالية. وجاءت عبارات المجالين الثالث والخامس جميعها عالية جدا. ويبدو أن طلبة الدراسات العليا في جامعة السلطان قابوس يتمتعون بدافعية عالية جدا نحو الانجاز، وهذا واقع وملحوس، فطلبة الدراسات العليا في الجامعة يتم اختيارهم من بين أفضل المتقدمين ويخضعون لاختبارات تخصصية ومقابلات شخصية وينتقى في النهاية الأفضل، ولذلك فمن الطبيعي أن تكون دافعتهم عالية وخاصة أن الجامعة توفر حوافز للمتفوقين منهم مثل المنح الدراسية، وفرص لتمويل بحوثهم في حال رغب الطالب منهم في التقدم لتمويل بحث أو جزءا من أطروحتهم، كما تمول الجامعة الطلبة في حال رغبتهم في المشاركة في مؤتمر محلي أو عالمي. كل ذلك يدفعهم للمبادرة في الانجاز. وبمقارنة هذه النتائج مع الدراسات السابقة يتضح اتفاقها مع نتائج دراسة المصري وفرح (2020) والمصري وفرح (2019) وآل زاهر (2018) التي كانت دافعية الإنجاز فيها مرتفعة. في حين جاءت الدافعية في المستوى المتوسط عند الكفاوين (2019) والعتيبي (2018) والأحمد (2017) والنوايسة والبكور (2016).

الإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرفين على الرسائل العلمية في جامعة السلطان قابوس للقيادة الخادمة تعزى لجنس الطالب ونوع البرنامج؟ وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة تعزى لجنس الطالب في درجة ممارسة القيادة الخادمة، ولعل ذلك يعود إلى أن وجود علاقة تقدير متبادل بين المشرف والطالب بصرف النظر إن كان طالبا أو طالبة، كما أن المشرفين يعاملون طلبتهم بنفس القدر من التعاون والتوجيه نحو تجويد أطروحاتهم ولا يميزون بين ذكر أو أنثى. وأما فيما يخص الفروق في الاستجابات وفقا لنوع البرنامج فقد أظهرت التحليلات وجود فروق دالة إحصائية، والجدول رقم (7) يوضح النتيجة.

جدول 7: الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقا لنوع البرنامج في درجة ممارسات القيادة الخادمة

البعد	نوع البرنامج	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الأول	ماجستير	3.29	1.165	2.118	*0.037
	دكتوراه	2.67	1.359		
الثاني	ماجستير	2.62	1.260	1.814	.073
	دكتوراه	2.05	1.380		
الثالث	ماجستير	3.53	1.204	1.734	.086
	دكتوراه	3.01	1.336		
الرابع	ماجستير	3.63	1.188	2.760	*0.007
	دكتوراه	2.83	1.167		
الخامس	ماجستير	3.68	1.173	2.735	*0.007
	دكتوراه	2.89	1.229		
الدرجة الكلية للمعايير ككل	ماجستير	3.39	1.068	2.494	*0.014
	دكتوراه	2.72	1.192		

من الجدول (7) يتضح وجود فروق دالة إحصائية في البعد الأول والرابع والخامس والدرجة الكلية وكل هذه الفروقات لصالح طلبة الماجستير، في حين لم تظهر فروقات في البعد الثاني والثالث. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن طلبة الماجستير يقضون فترة أقل (سنتين) من زملائهم في درجة الدكتوراه الذين يقضون (4 سنوات)، كما أن طلبة الماجستير ليس لديهم خبرة في كتابة البحوث والدراسات مقارنة بزملائهم في الدكتوراه، الأمر الذي يتطلب متابعة أكثر من قبل المشرفين وقد يصل الأمر إلى مساعدة الطالب في الحصول على المصادر وشرح كيفية الكتابة، وهذا بدوره يولد شعور لدى المشرف بالحاجة إلى مزيد من الخدمة والمساعدة لطلبيته.

الإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة المشرفين على الرسائل العلمية في جامعة السلطان قابوس للقيادة الخادمة ومستوى دافعية الإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا؟ تم حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى دافعية الإنجاز، والجدول رقم (8) يوضح النتيجة.

جدول 8: معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى دافعية الانجاز

الدرجة	القدرة	القدرة على	المثابرة	القدرة	الطموح	المجال	البعد/المجال
الكلية	على	الاستقلالية	والاستمرار	على	والسعي	نحو	
للمحاور	الإلتقان		في العمل	تحمل	التميز	المسؤولية	
ككل							
-0.017	-0.016	-0.067	-0.085	.055	.045	بيرسون	الدعوة
.869	.876	.510	.403	.584	.656	الدلالة	للإيثار
.094	.124	.025	-.002	.157	.125	بيرسون	التعافي
.352	.218	.803	.981	.118	.214	الدلالة	الوجداني
.000	.000	-.083	-.063	.097	.054	بيرسون	الحكمة
.999	.998	.414	.532	.339	.592	الدلالة	
.117	.106	-.001	.062	.210*	.148	بيرسون	التخطيط
.247	.296	.994	.537	.036	.143	الدلالة	المقنع
-.026	-.006	-.115	-.079	.049	.041	بيرسون	الرعاية
.801	.955	.255	.433	.628	.685	الدلالة	التنظيمية
.037	.046	-.055	-.036	.127	.092	بيرسون	الدرجة
						الدلالة	الكلية
.712	.652	.588	.724	.209	.365		للمحاور
							ككل

أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية في الدرجة الكلية وبين الأبعاد/ المجالات عدا بعد التخطيط المقنع مع مجال القدرة على تحمل المسؤولية. ويعني ذلك أن العلاقة عكسية سالبة أي ان الممارسة العالية للقيادة الخادمة من قبل المشرفين لا تزيد من دافعية الإنجاز لدى طلبتهم. وهذه النتيجة ظهرت بهذه الصورة رغم أن ممارسة القيادة الخادمة من قبل المشرفين كانت في مجملها عالية، ودافعية الإنجاز لدى الطلبة كانت عالية أيضا؛ إلا أن ذلك لا يعني تأثر دافعية الإنجاز بمستوى الخدمة المقدمة من المشرفين، وقد يعود السبب إلى أن الدافعية هي عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه وليس بالضرورة يتأثر بمؤثرات خارجية.

ملخص النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- وجود ممارسة عالية للقيادة الخادمة من قبل المشرفين على الرسائل العلمية في جامعة السلطان قابوس في الأبعاد: الثالث "الحكمة" والرابع "التخطيط المقنع" والخامس "الرعاية التنظيمية".
- وجود ممارسة متوسطة للقيادة الخادمة من قبل المشرفين على الرسائل العلمية في جامعة السلطان قابوس في البعد الأول: الدعوة للإيثار.
- وجود ممارسة ضعيفة للقيادة الخادمة من قبل المشرفين على الرسائل العلمية في جامعة السلطان قابوس في البعد الثاني: التعافي الوجداني.
- عدم وجود فروق دالة تعزى لجنس الطالب في درجة ممارسة القيادة الخادمة، ووجود فروق دالة إحصائية في الاستجابات وفقا لنوع البرنامج في البعد الأول والرابع والخامس لصالح طلبة الماجستير.
- وجود مستوى عالي وعالي جدا في دافعية الإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس في جميع المجالات الخمسة.
- عدم وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة المشرفين على الرسائل العلمية - في جامعة السلطان قابوس للقيادة الخادمة وبين دافعية الإنجاز لدى الطلبة الذين يشرف عليهم هؤلاء المشرفين.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة توصي بما يأتي:

- زيادة اهتمام المشرف بمصالح طلبته الذين يشرف عليهم، وخاصة تلك التي تساعد في إخراج الرسالة بصورة أكثر جودة.
- زيادة متابعة المشرف لطلبته الذين يشرف عليهم، حتى يجودوا من العمل من ناحية، وينجزوه في الموعد المحدد.
- اهتمام المشرفين بالمشكلات الشخصية للطلبة الذين يشرف عليهم، لأن ذلك يساعدهم على التغلب عليها.
- مساعدة المشرفين طلبتهم في مواجهة مشكلاتهم الوجدانية.
- مساعدة المشرفين طلبتهم في تقويم مشاعرهم المتضاربة.
- سعي المشرفين على عدم إهمال مصالح طلبتهم وعدم التركيز دائما على مصالحهم الشخصية.
- مساعدة المشرفين طلبتهم على تجاوز الصعوبات التي تعترضهم، وخاصة في بداية مشوارهم في كتابة الأطروحة.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل العلمية ورضا الطلبة.
- العلاقة بين القيادة الأصيلة لدى المشرفين على الرسائل العلمية ودافعية الإنجاز لدى الطلبة
- العلاقة بين القيادة التدريسية (Instructional Leadership) لدى المشرفين على الرسائل العلمية ودافعية الإنجاز لدى الطلبة.

المراجع:

- أبو الغنم، علا (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة
مأدبا وعلاقتها بالمنح التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين.
رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.
- أبو شريح، أسمهان (2019). نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان
وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدى المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة
الشرق الأوسط.
- الأحمد، أمل (2017). العلاقة بين دافعية الإنجاز والتفكير الخرافي لدى عينة من طلبة كلية التربية
بجامعة دمشق. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس: جامعه دمشق. 15 (2): 14-
53.
- آل زاهر، عبدالله (2018). دافعية الإنجاز وعلاقته بالذكاء الروحي لدى طلاب كلية التربية في جامعة
الملك خالد. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، جامعة المجمعة - معهد الملك
سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، (12): 213 - 237 .
- دهليز، خالد؛ وغالي، محمد (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات
الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 14 (3): 494 - 465.
- العتيبي، سميرة (2018). الكمالية وعلاقتها بكل من دافعية الإنجاز والتحصيل الأكاديمي لدى طلبة
جامعة أم القرى. عالم التربية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، (63)
ج 3: 45- 92.
- عقيلان، هند (2019) درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم
والآداب بالنعيرية جامعة حضرة الباطن. دراسات تربوية ونفسية، (103): 280-335.
- علي، محمد والقرني، عبد الله (2017). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية بجامعة
تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية التربوية المتخصصة،
6 (11): 45- 62.
- العودة، إبراهيم (2018). تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات
السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة. المجلة الدولية التربوية. المتخصصة، 7 (10):
26-1.

- غالي، محمد (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات
بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية
- الغامدي، مريم (2020). القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية
الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الشرق العربي للدراسات العليا.
- الكفاوين، عطاق (2019). دافعية الإنجاز لدى طلبة جامعة الحسين بن طلال وعلاقتها ببعض المتغيرات
الديمغرافية. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط. 35 (7): 108-134.
- المصري، طارق وفرح، على (2019). دافعية الإنجاز وعلاقتها بأساليب التفكير لدى طلبة جامعة الملك
فيصل بالملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب.
(108): 214-246.
- المصري، طارق وفرح، علي (2020). دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة
الملك فيصل بالملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية:
الجامعة الإسلامية بغزة. 28 (3): 260-289.
- النجار، ميرفت (2018). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة
الخادمة وعلاقتها بالانتماء المهني لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة
الإسلامية.
- النوايسة، فاطمة والبكور، نايل (2016). علاقة دافعية الإنجاز بالدور الجندري المدرك والتخصص
لدى طلبة جامعة مؤتة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

- AL-Elaum, H. (2014). *The relationship between leadership styles and types of organizational culture in orange and umniah telecommunication companies in Jordan: comparative research*. Unpublished Master thesis. University of Petra
- Barbuto, J., & Wheeler, D. (2002). *Becoming a servant leader: Do you have what it takes?* One Guide G02-1481-A. Lincoln: University of Nebraska, Nebraska Cooperative Extension.
- Daubert, S (2007) *Exploring the Relationship of Motivation and Environmental Attitudes to Servant Leadership*. Ph.D. Dissertation, University of Nebraska, USA.
- Dierendonck, D. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26 (3): 249–267.
- Gandolfi, F., Stone, S., & Deno, F. (2017). Servant leadership: and ancient style with 21st century relevance. *Review of International Comparative Management*. 18 (4): 350- 361.
- Northouse, P. (2015). *Leadership: theory and practice*, 7th Ed. Calif SAGE Publication.
- Petri, H & Govern, J (2004) *Motivation: Theory, Research and Application*. Thomson-Wadsworth. Australia.
- Paas, J; Poell , R & Batisti, S (2020). The elephant in the room: exploring the motivational antecedents of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 41 (4): 637-652.
- Salameh, K (2011) Servant Leadership Practices among School Principals in Educational Directorates in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*. 2 (22): 138-145.

Spears, L. (1998). *Servant Leadership Quest for caring Leadership*. Berretta-Koehler.

Spears, L. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1 (1), 25-30.

Vondey, M. (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6 (1): 3-27.

Zhang, Z., chi-kin, J, & Wong, P. (2016). Multilevel structural equation modeling analysis of the servant leadership construct and its relation to job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (8): 1147-1167