

# أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين

إعداد

د/ ريمه عواد غازي الضفيري

مديرة مدرسة - وزارة التربية- الكويت



## أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين

د / ريمه عواد غازي الضفيري\*

### ملخص الدراسة:

تحدد هدف الدراسة في تعرف أنماط القيادة التربوية السائدة بمدارس التعليم الابتدائي بمنطقة الجهراء التعليمية بالكويت، وتحديد مستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمنطقة الجهراء التعليمية، والكشف عن نوع العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة التربوية السائدة ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمنطقة الجهراء التعليمية، وتمثلت أدوات الدراسة في (استبانة أنماط القيادة التربوية، واستبانة أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين)، وطبقت أدوات الدراسة على عينة مكونة من (٢٤٠) معلما ومعلمة بمدارس المرحلة الابتدائية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأهداف البحث وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن: النمط الديمقراطي كان أكثر أنماط القيادة توافرا بدرجة توافر (كبيرة) أعقبه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الترسلّي، توافرت أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين بدرجة ضعيفة لبعدي (الإنهاك العاطفي - الاتجاه السلبي نحو الذات) وبدرجة متوسطة لبعد (تدني الإنجاز الشخصي)، توجد علاقة ارتباطية سالبة بين النمط الديمقراطي وأبعاد الاحتراق الوظيفي، بينما توجد علاقة موجبة بين أبعاد الاحتراق الوظيفي وكلا من النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط الترسلّي.

أوصت الدراسة بضرورة العمل على تشجيع مديري المدارس على تبني أنماط قيادية تشاركية، وإعطاء للمعلم الفرصة والإمكانية للمشاركة في إدارة المدرسة، واحترام مقترحاته وآراءه، بما يسمح بتحسين المناخ التنظيمي بالمدارس.

**الكلمات المفتاحية:** (أنماط القيادة التربوية - الاحتراق الوظيفي).

\* د / ريمه عواد غازي الضفيري: مديرة مدرسة - وزارة التربية- الكويت.

## Styles of educational leadership and their relationship to job burnout among teachers.

### Abstract:

The study aimed to identify the prevailing educational leadership styles in primary education schools in the Jahra Educational Zone in Kuwait, determine the level of job burnout among teachers in the Jahra Educational Zone, and reveal the type of correlation between the prevailing educational leadership styles and the level of job burnout among primary school teachers in the Jahra Educational Zone. The study tools were to identify patterns of educational leadership and identify the dimensions of job burnout among teachers. The study tools were applied to a sample of 240 male and female teachers in primary schools.

The researcher used the descriptive analytical approach to suit the objectives of the research

of the study concluded that the democratic style was more widespread when the leadership died with a high degree of agreement, followed by the autocratic style and then the dissident style. The dimensions of job burnout among teachers had a weak score for the dimensions of emotional exhaustion and a negative attitude toward oneself, and a moderate score for the dimension of low personal achievement. There is a negative correlation between the democratic style and the dimensions of job burnout, while there is a positive relationship between the dimensions of job burnout and both the autocratic style and the reproductive style.

In turn, the study environment works to encourage school broadcasters to adopt participatory leadership styles and give the teacher the opportunity and capabilities to participate in school leadership and respect his suggestions and opinions in a way that allows Improving the organizational climate in schools . **Keywords** (reatment Patterns Educational Leader Combustion for teachers)

## أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى المعلمين:

القيادة الفاعلة تعد من أهم الأسباب التي تسهم في تحسين أداء الجهاز الإداري بالمدرسة وتطويره، كما أنها توفر الأطر اللازمة التي تعمل على ترتيب وتنظيم تفاعلات المجتمع المدرسي، ومسايرة التطورات التي تحدث في البيئة المدرسية والمجتمع، فنوعية القيادة التربوية ومدى جودتها تؤثر بشكل كبير في قدرة هذه القيادة وتمكنها من السعي بكل جهد ممكن لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من خلال استغلال الطاقات البشرية والإمكانات والموارد المتاحة، والدفع بها نحو تعبئة الجهود وتخطيط العمل، وتنسيقه، وتحفيز الأفراد وحشد طاقاتهم.

وتواجه المؤسسات في الوقت الحاضر تحديات ضخمة تعزى للعديد من العوامل كالعولمة والمنافسة الشرسة وتكنولوجيا المعلومات وضغط أصحاب المصلحة التي تهدد شتى المؤسسات باختلاف أنواعها الصغيرة، والكبيرة، المحلية والدولية، الخاصة والعامة، فأصبحت المؤسسات بأمس الحاجة إلى تكثيف الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تعزيز المرؤسين وتطويرهم (شقيرات والجندي، ٢٠٢٣).

وبالنظر إلى عالم اليوم نجد أن المجتمعات أصبحت تموج بالعديد من التغيرات الاجتماعية والإدارية التي تفرضها التحديات والتحويلات العالمية والمجتمعية، في جميع الميادين والتي تؤثر بشكل أو بآخر على نظم التعليم ومؤسساته، وهو الأمر الذي جعل اهتمام التربويين بقضية تطوير النظم التربوية بجميع جوانبها ضرورة ملحة ولاسيما في الجانب الإداري والمهني، فالإدارة عملية مهمة ولازمة للفرد والجماعة، تساعد على تحقيق ما يصبون إليه من أهداف (حجي ٢٠٠٠). غير إن نجاح أي محاولة للتقدم والأرتقاء بنوعية التعليم في ظل سمات هذا العالم الذي يشهد تغيرات متسارعة في مختلف مجالات الحياة لا يعتمد فقط على برنامج تطويري، وإنما يستلزم في البداية تجويد القيادة التربوية لمدرسه، فالتعليم الجيد يحتاج إلى القيادة الفعالة، التي تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق نحو الإصلاح والنجاح؛ لتحقيق الامتياز والتميز في أي منظمة تربوية.

ومن هذا المنطلق يزداد اليوم الاهتمام بدور مدير المدرسة على اعتبار أنه يقوم بالدور القيادي التربوي كونه مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته، لذلك يقع على عاتق مدير المدرسة عبء كبير في تنفيذ المدرسة لوظائفها وواجباتها حيث يتوقع منه القيادة والمهارة والإبداع في تحسين العملية التربوية وتطويرها، وتطوير المدرسة لمنحها الطابع الملائم لحاجات المجتمع الأصلي(الأغبري، ٢٠٠٠). فنجاح المؤسسة يرتبط بنجاح القائد، والأسلوب القيادي الممارس، إذ إنّه المسؤول عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، وعن ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس

أمام الآخرين، فالقيادة من منظور تنظيمي هي عملية تؤثر الإدارة المدرسية في المعلمين والطلبة والمدرسة بشكل عام، وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم (عابدين وآخرون، ٢٠١٢). وأورد العواد (٢٠٢٣) أن نمط القيادة يعد الركيزة الأساسية للعملية الإدارية، وأهم عناصر نجاح المدرسة في تحقيق رؤيتها ورسالتها بفاعلية وكفاءة، لذا كان التركيز على نماذج جديدة للقيادة تتادي بأهمية وجود أنماط قيادية مختلفة يتبعها القادة تتناسب مع وجود عدة قادة داخل المؤسسة الواحدة.

وعليه فإن القائد الإداري يحتاج إلى إكتساب مجموعة من الكفايات والمهارات الفنية التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي، ومجموعة من المهارات الإنسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع جميع العاملين، ومجموعة من المهارات الإدارية التي تساعده من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب أولوياته واستشراف المستقبل (الشريفة، ٢٠٠٠)، وبناء علاقات إنسانية إيجابية مع معلمي المدرسة، وتوجيههم نحو العمل الجماعي وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. فبالرغم من أهمية الدور الذي يؤديه المعلم وتأثير أدائه في جودة العملية التعليمية ومخرجاتها، إلا أن هناك العديد من العوامل التي قد تؤثر في أداء المعلم، وقد تعيقه عن أداء رسالته، ومن بين هذه العوامل النمط الإداري لمدير المدرسة، ونوع العلاقات التي تسود البيئة المدرسية (الهاشمي، والعزاوي، ٢٠١٣).

وتشير زرعة (٢٠١٢) إلى أن الاحتراق الوظيفي للمعلم، يمثل: "حالة من الإرهاق النفسي والجسدي للمعلم، والإحباط ونقص الدافعية، وانخفاض الروح المعنوية نتيجة الاستغراق في العمل لفترة طويلة من الزمن دون تغير أو تطوير مهني لقدراته". وتكمن خطورة الاحتراق الوظيفي فيما يترتب عليه من آثار سلبية عند مواجهة الفرد ضغوطاً مهنية لا يستطيع تحملها، وتظهر تلك التأثيرات في صور متعددة تشمل الجوانب الصحية والسلوكية والانفعالية، والتي تؤدي إلى ضعف التوافق المهني للفرد، وقد تؤدي إلى الانقطاع عن العمل (طه، وياسين، ٢٠٠٦).

ومن الملاحظ أنّ نمط القيادة التربوية الذي يتبناه مدير المدرسه ويسلكه، ربما يوفر الكثير من الوقت والجهد في العمل، ويختصر الكثير من الإجراءات، ويقدم الدعم التنظيمي والنفسي للمعلمين، ويعزز من الروح المعنوية والرغبة في العمل، وعلى عكس ذلك فعندما يستبد مدير المدرسة بأرائه، ويتبنى مواقف متصلبة تجاه المعلمين والعاملين بالمدرسة، قد تصبح العلاقات بينهما متوترة، ويعيش كل فرد في المدرسة بمعزل عن الآخرين، ويتصيد كل منها الأخطاء للآخر، ويشعر المعلمون في المدرسة بالغرابة، وعدم الاطمئنان، ويعجزون عن القيام بمهام

وظائفهم، وتميل نفوسهم إلى السلبية واللامبالاة وضعف الرغبة في الإنجاز؛ فتنخفض لديهم الدافعية وينخفض مستوى الأداء.

ويتضح مما تقدم التأثير السلبي للاحتراق الوظيفي على أداء المعلمين، وعلى صحتهم النفسية والجسمية، كما يتضح أنّ هناك عدد من العوامل التنظيمية والشخصية التي تسهم في وجود هذا الشعور لدى بعض المعلمين، كما يتضح ظهر أنّ الأنماط القيادية السائدة في المدارس لها تأثير كبير كذلك على الروح المعنوية للمعلمين وعلى أدائهم الوظيفي، ودافعيتهم للإنجاز، وفي ضوء ذلك فإنّ الباحثة سعت إلى معرفة هل ثمة علاقة بين أنماط القيادة التربوية السائدة بمدارس التعليم الابتدائي والاحتراق الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس من وجهة نظرهم؟

**الدراسات السابقة:**

#### -دراسة اهتمت بمحور أنماط القيادة التربوية:

هدفت دراسة شقيرات والجندي (٢٠٢٣) إلى تعرف أنماط القيادة التربوية، وعلاقتها بواقع الانغماس الوظيفي في المرحلة الثانوية بمدارس شرقي القدس من وجهة نظر معلميه، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد أظهرت النتائج أن واقع ممارسة أنماط القيادة التربوية قد جاء بدرجة متوسطة، فاحتل النمط القيادي الترسلّي المركز الأول، يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيراً النمط الديمقراطي، وجاء واقع الانغماس الوظيفي بدرجة متوسطة، فاحتل بُعد الإخلاص والتفاني المركز الأول، يليه بُعد النشاط، وأخيراً بُعد الانهماك، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة طردية دالة بين الانغماس الوظيفي والنمط الديمقراطي، وعلاقة عكسية بين الانغماس الوظيفي، وكل من نمط القيادة الترسلّي ونمط القيادة الأوتوقراطي. أوصت الدراسة بتعزيز الانغماس الوظيفي وتعزيز النمط القيادي الديمقراطي.

كما هدفت دراسة الخناطلة (٢٠٢٣) تعرف علاقة أنماط القيادة التربوية، بالقدرة على حل المشكلات المدرسية، في المدارس الحكومية في لواء ديرعلا، من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؛ حيث تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، خلصت النتائج إلى أنّ النمط التحويلي حصل على أعلى درجة، ثم أوصت الدراسة على ضرورة العمل على تعزيز أنماط القيادة الحديثة، التي تعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين، والعاملين بالمؤسسات التربوية؛ مما يساعد على حل المشكلات المدرسية.

أما دراسة قمر (٢٠٢٣) فقد هدفت إلى تعرف السمات الشخصية والأنماط القيادية ودافعية الإنجاز لدى مديري المدارس بالمرحلة الأساسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ النمط الديمقراطي أكثر النماط السائدة بين مديري المدارس يليه النمط الفوضوي ثم الأوتوقراطي، في حين استهدفت دراسة المطيري والحراشة (٢٠١٧م)

الوقوف على الأنماط القيادية التي يمارسها مديري المدارس في الكويت وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي كان النمط القيادي السائد في مدارس دولة الكويت، تلاه النمط الاتقراطي، ثم النمط المتساهل، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية ايجابية بين النمط الديمقراطي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس دولة الكويت.

#### -دراسات اهتمت بمحور الاحترق الوظيفي:

هدفت دراسة (شتيوي ٢٠٢٢) إلى تعرف الضغوط المهنية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى محاضري كليات واقسام التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن المستوى الكلي للضغوط المهنية والاحترق الوظيفي لدى عينة الدراسة كان منخفضا جدا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية دالة احصائيا بين الضغوط المهنية والاحترق الوظيفي، وأوصت الدراسة بتوفير الحوافز المادية والمعنوية باستمرار من قبل إدارات الجامعات الفلسطينية للمحاضرين لمنع وجود ضغوط مهنية أو احترق وظيفي.

بينما هدفت دراسة (سليمان وبدوي ٢٠٢٢) تعرف مستوى توافر الكفايات التدريسية لدى معلمي اللغة العربية بمراقبة تعليم البيضاء، وتعرف مستوى الاحترق الوظيفي لديهم، والكشف عن نوع العلاقة الارتباطية التي تجمع بين الاحترق الوظيفي ومستوى توافر الكفايات التدريسية لدى المعلمين عينة البحث، وتوصل البحث إلى النتائج التالية: جاء مستوى توافر الكفايات التدريسية لدى معلمي اللغة العربية بمراقبة تعليم البيضاء بدرجة توافر متوسطة، كان مستوى الاحترق الوظيفي لدي معلمي اللغة العربية بمراقبة تعليم البيضاء بدرجة توافر ضعيفة، توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين أبعاد: (التخطيط، والتنفيذ، والتقييم) وإجمالي أبعاد الاحترق الوظيفي لدى معلمي اللغة العربية بمراقبة تعليم البيضاء.

**التعليق على الدراسات السابقة:** بدت نتائج الدراسات السابقة التي اهتمت بمحور أنماط القيادة التربوية متقاربة، حيث حاز نمط القيادة الديمقراطي المرتبة الأولى، واتضح ذلك في نتائج دراسة قمر (٢٠٢٣) ودراسة الخناطلة (٢٠٢٣)، ودراسة المطيري وحراشة (٢٠١٧)، على عكس النتائج التي توصلت إليها دراسة شقيرات والجندي (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن نمط القيادة الديمقراطي جاء في المرتبة الأخيرة، أما في مجال الدراسات التي اهتمت بمحور الاحترق الوظيفي، فقد اختلف النتائج كذلك حيث توافرت أبعاد الاحترق الوظيفي في دراسة شتيوي (٢٠٢٢)، ودراسة سليمان وبدوي (٢٠٢٢) بدرجة ضعيفة، بينما كان في دراسة زرعة (٢٠١٢)

بدرجة متوسطة، وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في مجال تعرف العلاقة بين أنماط القيادة التربوية وأبعاد الاحتراق الوظيفي، وظهرت الفجوة البحثية في استقصاء العلاقة بين المتغيرين في البيئة الكويتية.

### مشكلة الدراسة:

يعد المعلم الركن الأساس والأهم نجاح العملية التعليمية وتحقيق، فعليه تتوقف فاعلية الأداء المدرسي وبه تتحسن مستويات تحصيل الدراسي للطلاب، وعليه يعتمد المجتمع في نقل التراث الحضاري إلى الأجيال الناشئة، غير أن أداء المعلم يتأثر بعدد من العوامل التنظيمية، ومنها النمط القيادي السائد في المدرسة. ونظرًا للدور الذي يؤديه النمط القيادي في تحسين أداء المؤسسات التربوية ونموها، وإسهامه في رفع المستوى التعليمي بما يتلائم مع رغبات المستفيدين، عن طريق إحداث تغييرات جذرية داخل المؤسسة التربوية، فقد أشارت البحوث والدراسات التربوية لدور الذي تلعبه الأنماط القيادية والإدارية في إنجاز العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها، حيث أوصت دراسة شقيرات والجندي (٢٠٢٣) بضرورة تعزيز النمط القيادي الديمقراطي، كما أوصت دراسة الخناطلة (٢٠٢٣) بأهمية رفع الروح المعنوية للمعلمين والعاملين بالمؤسسات التربوية؛ حيث أن هذا التوجه يسهم بشكل كبير في حل المشكلات المدرسية.

وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي على العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، حيث توصلت دراسة شقيرات والجندي (٢٠٢٣) إلى وجود علاقة طردية دالة بين الانغماس الوظيفي والنمط الديمقراطي، وعلاقة عكسية بين الانغماس الوظيفي، وكل من نمط القيادة الترسلي ونمط القيادة الأوتوقراطي، وتوصلت دراسة قمر (٢٠٢٣) إلى وجود علاقة طردية دالة بين النمط الديمقراطي والدافعية للإنجاز لدى المعلمين.

ويعد النمط القيادي من أهم المتغيرات التي تسهم في استقرار العمل المدرسي وتحسين مستواه لما له من أثر إيجابي جلي في تحفيز المعلمين نحو الإسهام في تطوير مدارسهم لتحقيق أهدافها وتطلعاتها لبناء مجتمع متكامل، وبدون هذه القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعدى على المؤسسات التعليمية تحقيق أهدافها بالشكل المخطط له من جهة، ومن جهة أخرى، فإن الاحتراق الوظيفي يشكل أحد العوامل المهمة التي توضح أسباب تدني مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين وانخفاض الدافعية للعمل والرغبة في الإنجاز لديهم، ما يدعم الاعتقاد بوجود علاقة مباشرة بين الاحتراق الوظيفي والنمط القيادي السائد في المؤسسات التربوية.

حيث يتأثر الأداء الوظيفي للمعلم بالنمط القيادي لمدير المدرسة وأسلوب تعامله مع المعلمين وعلاقته بهم، وبخاصة في ظل الأعباء المختلفة التي يكلف بها المعلم، وتقع على

عائقه أثناء ممارسته لأدواره المهنية والوظيفية، حيث تعتبر مهنة التعليم من أكثر المهن عرضة لضغوط العمل والتي قد تؤدي إلى الاحترق الوظيفي.

ولعل التوصيات التي أشارت إليها الدراسات السابقة تؤكد أهمية دراسة الاحترق الوظيفي لدى المعلمين لتأثيراته السلبية على الأداء المدرسي، حيث أثبتت دراسة أبو مسعود (٢٠١٠) وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين كل من صلاحيات العمل وقلة التعزيز الإيجابي من جهة والاحترق الوظيفي من جهة أخرى، ودراسة أيوب وأبو هديوس (٢٠٠٧) التي أكدت وجود علاقة ارتباطية سالبة بين مستوى الاحترق الوظيفي ومستوى التوافق المهني لدى المعلمين

وتأسيساً على ما سبق ومن خلال خبرة الباحثة في العمل الميداني بوزارة التربية بالكويت وملاستها لواقع النظام التعليمي ومشكلاته على مدار عشرين عاماً فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيس التالي: ما العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة التربوية والاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية بالكويت من وجهة نظرهم؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية، وهي:

- ما أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمنطقة الجهراء من وجهة نظر معلمها؟

- ما مستوى الاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمنطقة الجهراء التعليمية؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة التربوية السائدة ومستوى

الاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمنطقة الجهراء التعليمية؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية السائدة والاحترق

الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الجهراء بالكويت من خلال:

- تعرف أنماط القيادة التربوية السائدة بمدارس التعليم الابتدائي بمنطقة الجهراء التعليمية بالكويت.

- تحديد مستوى الاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمنطقة الجهراء التعليمية.

- الكشف عن نوع العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة التربوية السائدة ومستوى الاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمنطقة الجهراء التعليمية.

## أهمية الدراسة:

أ - الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة في تناولها لمتغيرات مهمة لها تأثير كبير على العملية التعليمية وهي، اماط القيادة التربوية والاحتراق الوظيفي بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، وتتجلى أهمية البحث في كون النمط القيادي فى الإدارة المدرسية عامل رئيس فى نجاح العملية التعليمية أو فشلها، وله تأثير كبير فى الأداء المهني للمعلمين، كما أنه يؤثر بشكل ملحوظ فى الصحة النفسية والروح المعنوية لديهم بالسلب أو الإيجاب مما قد يدفع بعضهم إلى حالة من الإنهاك النفسي والاحتراق الوظيفي.

ب - الأهمية التطبيقية: من المتوقع أن يفيد هذا البحث فى دراسة أنماط القيادة التربوية والاحتراق الوظيفي كلا من:

- مديري المدارس: حيث توضح لهم الدور التربوي والقيادي الذي يؤديه كل منهم، والعبء الذي يقع على عاتقه فى تحفيز المعلمين ورفع روحهم المعنوية وتحسين أدائهم الوظيفي.

- المعلمين: حيث توضح لهم خطورة الاحتراق الوظيفي من الناحية النفسية والجسدية وأثرها الذي يضر بأدائهم الوظيفي وعلاقتهم بإدارة المدرسة وغيرهم من الزملاء.

- الباحثين: حيث يفتح هذا البحث بابا أمام العديد من الدراسات الأخرى، التي يمكن أن تتناول دراسة أنماط القيادة التربوية والاحتراق الوظيفي فى المراحل الدراسية المختلفة وربطها بعدد من المتغيرات التنظيمية الأخرى..

## حدود الدراسة:

اشتملت الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على أنماط القيادة التربوية بمدارس التعليم الابتدائي بمنطقة الجهراء التعليمية من وجهة نظر المعلمين، والاحتراق الوظيفي لمعلميها، واتجاه العلاقة بين هذين المتغيرين.

- الحدود المكانية: مدارس التعليم الابتدائي بمنطقة الجهراء التعليمية بالكويت بحكم عمل الباحثة بهذه المنطقة التعليمية كمديرة لإحدى المدارس الابتدائية وإدراكها لأبعاد مشكلة الدراسة من خلال خبرتها الشخصية.

- الحدود البشرية: معلمي المدارس الابتدائية بمنطقة الجهراء التعليمية بالكويت، وذلك لأهمية المرحلة الابتدائية ودورها فى تعزيز القيم والمثل الأخلاقية لدى تلاميذها من خلال تأسيهم بمعلميهم واقتنائهم بهم، لذا كان من اللازم معالجة كل ما يؤرق المعلمين ويسبب لهم الضغوط النفسية والاحتراق الوظيفي.

- الحدود الزمنية: اقتصر تطبيق الدراسة على الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠٢٣/٢٠٢٤م).

### أدوات البحث:

تمثلت أدوات البحث فيما يلي:

١- استبانة أنماط القيادة التربوية بمدارس التعليم الابتدائي بمنطقة الجهراء التعليمية من وجهة نظر معلمها.

٢ - استبانة أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى لمعلمي التعليم الابتدائي بمنطقة الجهراء التعليمية بالكويت.

### مصطلحات الدراسة:

- القيادة التربوية: يعرفها بلومبيرج بأنها: تلك القيادات التي تسعى إلى التغيير نحو وضع أفضل من خلال التأثير على مرعوسيها وإدارتها وتحسين ثقافة المؤسسة التعليمية (Blumberg, 2008.p269). أما الانماط القيادية فقد عرفها الحراشة (٢٠٠٦) بأنها الأسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم (المالكي، ٢٠١٨).

وتعرف أنماط القيادة التربوية إجرائياً بأنها أشكال السلوكيات والممارسات التي يستخدمها عليها مدير المدرسة الابتدائية بمنطقة الجهراء التعليمية في التأثير على مرعوسيه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتشمل (النمط الديمقراطي - النمط الأتوقراطي - النمط الترسلّي).

- الاحتراق الوظيفي: ويعرف بأنه الإنهاك العاطفي والجسدي للأفراد الذين يتعرضون للضغوط في العمل لفترة طويلة، حيث يتوقع انخفاض في أدائهم نتيجة الاستنزاف العاطفي والجسدي لهم (Goriji, 2011).

ويعرف الاحتراق الوظيفي إجرائياً بأنه حالة الإجهاد البدني والاستنزاف العاطفي التي يشعر بها معلم المرحلة الابتدائية بمنطقة الجهراء التعليمية نتيجة تعدد مهامه وقيامه بعدد كبير من المسؤوليات تحت ضغوط نفسية كبيرة، وتتمثل محاوره في (الإنهاك العاطفي - الشعور بالسلبية - تدني الانجاز الشخصي).

### خطة الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة واختبار فروضها تم تقسيم الدراسة إلى عدة محاور، وهي: المحور الأول من الدراسة وتناول إطارها العام نت حيث: التعرف على مشكلة الدراسة وتساولاتها، وأهدافها وأهميتها، والفروض التي تحاول إثباتها، والمنهج الذي اتبعته الباحثة في جمع المعلومات، وحدود الدراسة، أما المحور الثاني فشمّل الإطار النظري للدراسة من خلال

تعرف الإطار النظري لأنماط القيادة التربوية، والاحتراق الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية من حيث مفهومه، وأسبابه، وأبعاده وأساليب مواجهته، بينما تناول المحور الثالث من الدراسة الجانب التطبيقي للدراسة من خلال: إعداد أدوات البحث وتحليل بياناته، واختبار صحة الفروض، ثم استعراض أهم النتائج والتوصيات.

**المحور الثاني- الإطار النظري:** ويشمل مبحثين مهمين، هما: (أنماط القيادة التربوية، والاحتراق الوظيفي لدى المعلمين).

### أنماط القيادة التربوية:

**مفهوم القيادة التربوية:** يؤكد زيان (٢٠٠٧) أن القيادة الناجحة تعد من أهم الأسباب المؤدية إلي نجاح الجهاز الإداري والمدرسة ككل في تحقيق أهدافها، فنوعية وجودة القيادات التربوية العاملة بالمدارس تؤثر بشكل كبير في قدرتها علي السعي بكل جهد ممكن ومن خلال ما هو متاح لها من إمكانيات وموارد؛ لتعبئة الجهود وتنسيق العمل والتأثير في الأفراد، وحشد طاقاتهم؛ لبلوغ وتحقيق الأهداف بأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة، كما توفر القيادة المدرسية الأطر اللازمة لترتيب وتنظيم المجتمع المدرسي، والتنسيق الفعال بين مختلف مكوناته ووحداته، وتعمل القيادة المدرسية - كما هو مفترض - علي تدعيم الإيجابيات، والتقليل من السلبيات، ومواكبة التطورات في البيئة المدرسية والمجتمعية.

وفي هذا السياق يري آل بريك (٢٠١٠) أن الإدارة والقيادة متلازمان لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى، إذ أن القيادة أصبحت هدفاً، والإدارة تبقى الوسيلة، فالقيادة تحدد الاتجاه والأهداف الاستراتيجية، وتشدّ الهمم، وتلهب المشاعر، وتدفع العاملين من أجل إحداث تغييرات مثيرة ومفيدة، بينما الإدارة تعمل كوسيلة من خلال الأساليب التنظيمية والتخطيطية والرقابية من أجل تحقيق هذا التوجه المطلوب وبطريقة متزنة بالضبط والربط، والإدارة تعمل علي تنفيذها مما يؤكد أن كلاهما مكمل لآخر.

بينما أشار زيان (٢٠٠٧) في توضيح الفرق بين الإدارة والقيادة إلي أن "الإدارة هي القدرة علي جعل الأشياء تحدث، مما يعني القيام بمجموعة من العمليات والأنشطة لحشد الموارد والطاقات والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف، أما القيادة فإنها تقوم علي التأثير المتبادل وعلاقات السلطة غير الرسمية والتغيير والإبداع المبادأة والتحرك، ومن ثم تهتم الإدارة بالحاضر وتحاول تحقيق الاستقرار في بيئة العمل، أما القيادة فتهتم بشكل أكبر بالمستقبل، تحاول أن تحدث قدراً مقصوداً من التوتر والحركة الهادفة؛ لإيجاد التغيير والمحافظة علي مكتسباته.

ويري الطيب (٢٠١٠) أن القائد هو "شخص يقود جماعة من الأفراد، ويؤثر في سلوكهم، ويوجه عملهم، وهو بهذا المعني يكون بؤرة لسلوك أعضاء الجماعة، ويكون الشخص المركزي

في جماعته، ويعرفه كذلك بأنه " ذلك العضو من الجماعة الذي يمارس تأثيرا واضحا علي أداء هذه الجماعة واتخاذها لقراراتها، وهذا التأثير يفوق تأثير الأعضاء الآخرين". وعلى ذلك فإن القيادة مهمة في الإدارة، وأن نجاح أي إدارة يعني وجود قيادة قوية فيه (مرسي، ٢٠٠١).

**ويعرفها تيري بيج بأنها:** إتمام المهمة المطلوبة من خلال تأكد القائد التربوي من عمل المجموعة مع بعضها البعض بشكل جيد، وأن كل فرد يبذل قصاري جهده، ودور القائد هنا أن ينجز المهمة المطلوبة بمساعدة فريقه بالرض (Terry page, 2009). خالد دهيش وآخرون (٢٠١٢) فيعرفون القيادة التربوية بأنها القيادة التربوية تعني التأثير المتبادل بين القائد ومروؤسيه في موقف معين لتحقيق جملة من الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية.

فالنمط القيادي في الإدارة المدرسية هو العامل الرئيس في نجاح العملية التعليمية أو فشلها وذلك لما للقائد التربوي من دور حاسم في التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة، وفي خلق الجو العلمي الفعال الذي يمثل استثمار فعال في العملية التعليمية، وبالقدر الذي يؤثر النمط القيادي للمدير على القيام بمهامه من توجيه وتخطيط وتنظيم ورقابة وتشجيع للمعلمين والعاملين بالمدرسة وحفزهم على مواصلة العمل، فإنه يكون قادرا على تحقيق الأهداف التربوية في لمدرسة، وبخلاف ذلك تتعثر المدرسة ويصعب تحقيق الأهداف. (عبد الرسول، ٢٠١٠)

**أهمية القيادة التربوية:** تسعى جميع المؤسسات التعليمية إلى تهيئة مناخ تنظيمي مناسب، ليس فقط لتحقيق أهدافها ولكن أيضا لتحقيق الإبداع وإحداث التطور في جميع نشاطاتها، حيث يتأثر أداء المعلمين وإبداعهم بطبيعة العمل الذي يقومون به، وبمعطيات البيئة الداخلية التي يؤدون العمل فيها، فبناء الأجواء الملائمة للأداء الفعال وتحقيق الإبداع من بين المسؤوليات الحيوية لأي قيادة إدارية فعالة (الجابري، ٢٠٠٨)

ومما لاشك فيه أن التحولات المعرفية، والتغيرات العديدة التي تشهدها الحياة المعاصرة تقتضي أن تولي المؤسسات التربوية أهمية خاصة لبناء الشخصيات القادرة على التعلم الذاتي من خلال تزويدها بالمهارات الأخلاقية والمهنية، ولهذه الأهمية فإن المدرسة مطالبة بأن تستجيب لهذه التغيرات؛ حتى تتفاعل بوعي مع مستجدات المستقبل، فترسم صورة لها في هذا المجتمع، تأخذ فيه بثوابت القيم والعادات والتقاليد، وتراعي معالم التطور الذي يشهده العالم، بحيث تقدر تداعيات المستقبل (كاساسوس، ٢٠٠٢).

ولذلك تواجه القيادات التربوية تحديات التغيير السريع والمتلاحق في البيئة الإدارية، وتُعد الأساليب التقليدية غير قادرة على إنجاز الأهداف وتحقيق التميز المؤسسي، وأصبحت بحاجة ماسة إلى استخدام مفاهيم إدارية حديثة، فالنجاح هو نتيجة حتمية لتضافر جهود المؤسسة اتجاه موظفيها لإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم، ورفع روحهم المعنوية بهدف زيادة الرضا والانغماس الوظيفي لديهم، وبالتالي رفع مستوى أداء المؤسسات وفعاليتها (شقيرات والجندي، ٢٠٢٣).

ومن هذا المنطلق يزداد اليوم الاهتمام بدور مدير المدرسة على اعتبار أنه يقوم بالدور القيادي التربوي كونه مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته، لذلك يقع على عاتق مدير المدرسة عبء كبير في تنفيذ المدرسة لوظائفها وواجباتها حيث يتوقع منه القيادة والمهارة والإبداع في تحسين العملية التربوية وتطويرها، وتطوير المدرسة لمنحها الطابع الملائم لحاجات المجتمع الأصلي (الأغبري، ٢٠٠٠).

وتشير الجابري (٢٠٠٨) إلى أن المستحدثات التربوية تفرض على القيادات الإدارية التربوية الأخذ بأساليب إدارة الجودة التعليمية من أجل رفع مستوى الأداء وتحسينه باستمرار، لذا فإن التحدي أمام القيادات التربوية ليست في أن تكون إدارة بالخبرة فقط، ولكنها إدارة علمية تعتمد على أسس علمية في التخطيط والتقييم والمتابعة ولتحسين المستمر، وقادرة على تطوير ذاتها باستمرار من خلال اكتساب المهارات القيادية الفاعلة القادرة على التعلم الذاتي والاندماج مع الموظفين وتشجيع العمل الجماعي والتقييم المستمر؛ لإحداث التغيير والتطوير لإعداد الطلبة من ذوي القدرات العالية.

ما يقضي بأن يقع على عاتق القيادة التربوية أكثر من غيرها بناء المجتمعات المتعلمة وخلق مجتمع المعرفة، وتطوير قدرات التجديد والمرونة والالتزام، من أجل تغيير ما يجب تغييره من أمور أساسية للازدهار والارتقاء في القرن الحادي والعشرين (هارجريفز، ٢٠٠٠)

**أنماط القيادة التربوية:** اتفق علماء الإدارة على وجود أنماط محددة للقيادة حصرها عبد

الرسول (٢٠١٠) في ثلاثة أنماط وهي:

١- **النمط الأوتوقراطي:** ويركز المدير السلطة والمسئولية في يده، وينفرد بوضع خطة العمل وأهدافه دون أن يشرك معه أحد، كما يفرض الأوامر على مرؤوسيه، ويصر على إطاعتها. وبصفة عامة فإن القائد في هذا النمط عديم الثقة في مرؤوسيه، ودائم الشك فيهم، وينفرد وحده بصنع القرار، وتقيد هذه القيادة في حال كان المرؤوسين الذين يتصفون بالكسل وعدم المبالاة، أو مع الموظفين الجدد، أو في فترات الأزمات، وعند الحاجة إلى تحقيق نتائج سريعة، ولكنها في الوقت نفسه تؤدي إلى استياء المرؤوسين، وتحد من حريتهم، وتخلق مشاكل نفسية قد تؤثر على كفاءة العمل على المدى البعيد.

ويتميز هذا النمط من القيادة بتفرد القائد باتخاذ القرارات الفردية ويركز السلطة في يده وتقع على عاتقه مسئولية القيام بجميع الأعمال والمهام والأنشطة الإدارية.

٢- **النمط الديمقراطي:** وهذا النوع من القيادة علي نقيض النوع الأول، حيث يشرك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، ويعطي القائد أهمية واضحة للعاملين، نحو اشراكهم في وضع أهداف المنظمة وآليات تنفيذها، ويساعد هذا النمط علي تنمية روح الابتكار والإبداع لدي المرؤوسين (الباحسين، ٢٠٠٥).  
ويتميز هذا النمط بمشاركة القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويحث أفراد الجماعة على المناقشة وإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات. (زريق، ٢٠٠١)

ويري الأغبري (٢٠٠٣) أن النمط الديمقراطي من أفضل الأنماط التي يمكن تطبيقها في أي مؤسسة؛ لأنه يتسم بمشاركة المرؤوسين في رسم خطة العمل، وتحديد الأهداف والتنفيذ والمتابعة، كما هو الحال بالنسبة لمدير المدرسة الذي يتيح الفرصة للمدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور في وضع خطة عمل المدرسة وتنفيذها.

على النقيض من القيادة الاتوقراطية نجد أن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرعوسين، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل، ويتقبل المرعوسين قائدهم بروح الرضا، ويتعاونون معه مختارين، من خلال الهدف المشترك والقيم السائدة بالمدرسة، والقائد في هذا النمط يشرك الأعضاء معه فيما يصدره من قرارات وبذلك يضيف إلى قوته قوة الجماعة كلها، ومهمته الرئيسية تنظيمية أكثر من كونها توجيهية أو رقابية، وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل اتجاه من القائد إلى المرعوسين، ومن المرعوسين إلى القائد (معتوق، ٢٠١٧)

٣- **النمط الترسلّي:** وهذا النمط يتصف بمنح كامل الحرية للمرؤوسين في عملية التخطيط والتنفيذ، ويقتصر دور القائد علي تزويد مرؤوسيه بالمعلومات، أو الرد علي الاستفسارات. ويتميز هذا النمط بتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، وبذلك تكون سلطة الجماعة متحررة من سلطة القائد، ويصبح القائد في حكم المستشار، فهو لا يسعى للتأثير في مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ولا يسيطر عليهم بطريقة مباشرة (الجميلى، ٢٠٠٨).  
ويري عبد الرسول (٢٠١٠) أن القائد يترك لمرؤوسيه المسئولية كاملة في صنع القرارات، وهذا يعني أن القائد في هذا النمط يتنازل لمرؤوسيه عن سلطة صنع القرار، وهو عادة يقوم بتوصيل المعلومات إلي مرؤوسيه، ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون أي تدخل منه.

## الاحترق الوظيفي للمعلمين:

**مفهوم الاحتراق الوظيفي:** تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الاحتراق الوظيفي، بسبب اختلاف رؤية الباحثين للمصطلح، ولعل السبب في ذلك يرجع لحدائته في الفكر الإداري التربوي، حيث استعير المصطلح من المصطلحات النفسية (الاحتراق النفسي)، ليعبر عما يتعرض له الأفراد من الضغوط في العمل والإرهاك والإجهاد نفسي والبدني، وفقد الحماسة والدافعية.

يشير الاحتراق الوظيفي إلي الإرهاك العاطفي والجسدي للأفراد الذين يتعرضون للضغوط في العمل لفترة طويلة، حيث يتوقع انخفاض في أداءهم نتيجة الاستنزاف العاطفي والجسدي لهم (Goriji. 2011).

كما يعرف بأنه الاستنفاد أو الفشل خاصة في عمل يقوم به الفرد في حياته المهنية ويطلق هذا المصطلح على الأفراد الذين ينهكون أنفسهم في العمل أو يعملون عند مستوى عال من الإجهاد حتى يأخذ منهم الضغط والتوتر كل مأخذ. (عبد الحميد وكفافي، ١٩٨٩) ويعرف الشمري (٢٠١٥) الاحتراق الوظيفي بأنه: "حالة الشعور بالتعب والإرهاك واستنزاف الطاقة وانخفاض للروح المعنوية ومستوى الانجاز الشخصي لدى العاملين".

ويمكن تعريفه بأنه حالة من الإرهاك العاطفي والفكري تتمثل في إحساس الفرد بأن مصادره العاطفية مستنزفة، ويميل لتقويم ذاته سلبيا، وتتدنى كفاءته في العمل، وفقدانه للعنصر الإنساني في تعامله مع المجتمع المحيط به داخل المنظمة وخارجها. (الشمري، ٢٠١٥)

**أسباب الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين:** يؤدي الاحتراق الوظيفي عند المعلمين إلى انخفاض معدل الإنجاز المهني لديهم، بالإضافة إلى حدوث تذبذب في الشخصية، وفقدان الرغبة والحماسة لمزاولة المهنة، مما يستتبعه انعدام الرضا الوظيفي، وانخفاض درجة الالتزام التنظيمي لديهم، وربما يؤدي في النهاية إلى تركهم المهنة كليا (نصر، ٢٠١٢).

وتتعدد الأسباب المؤدية للاحتراق الوظيفي والمهني لدى المعلمين، ومن هذا الأسباب: عبء العمل الزائد، والمهام الإدارية المتزايدة، وضعف التواصل، ونقص المكافآت والدعم، والعمل لفترات طويلة دون الحصول على قسط من الراحة، والشعور بالعزلة في العمل، وضعف العلاقات المهنية، والرتابة والملل في العمل، وضعف استعداد الفرد للتعامل مع ضغوط العمل. (سميرة ميسون وفوزية محمدي، ٢٠٠٩)

ويشير الاحتراق الوظيفي في مجال التعليم إلي استنفاد الطاقة الجسدية والنفسية للمعلم نتيجة الضغوط التي تمارس عليه في نطاق عمله لفترة طويلة، والتي يكون لها آثار سلبية عليه تتمحور في انخفاض الرضا الوظيفي لديه، ومحو الشخصية والإجهاد العاطفي، وتفكك العلاقات

الإنسانية بينه وبين زملاءه في العمل، مما يكون له مردود علي تدني مستوي انجازه المهني وبالتالي تدني جودة المخرجات التعليمية المرجوة. (عزة نصر، ٢٠١٢)

وكما يرى طشوش وآخرون (٢٠١٣) فإن الاحتراق الوظيفي لا ينعكس فقط على الأداء المهني والوظيفي للمعلم وإنما ينعكس على شخصيته وصحته العامة.

ويمكن الإشارة إلى أهم أسباب الاحتراق الوظيفي للمعلم، والتي تتمثل في:

- **الأسباب التنظيمية:** والتي تؤثر بشكل سلبي علي أداء المعلمين وتشعرهم بالإحباط والإنهاك النفسي، بما يكون له مردود سلبي علي مستوي إنجازاتهم.
- **الأسباب الشخصية:** ولا تقل أهمية عن الأسباب التنظيمية، حيث تؤدي إلى محو شخصية المعلم، وبالتالي تفقده الرغبة والحماس نحو العملية التعليمية.
- **الأسباب التفاعلية:** وهي أسباب تتفاعل بشكل مباشر مع الأسباب التنظيمية والشخصية، ويكون لها تأثير علي تدني جودة الأداء المهني للمعلم وانخفاض مستوي الإنتاجية (عزة نصر، ٢٠١٢)

**أبعاد الاحتراق الوظيفي:** إعتد الباحث على مقياس ماسلاك على إعتبار أنه يبرز الأبعاد المهمة للاحتراق الوظيفي، والتي تتناسب مع طبيعة البحث الحالي، وأيضاً على إعتبار أن مقياس ماسلاك من أشهر المقاييس التي تم بناءها لوصف والتعبير عن الاحتراق الوظيفي، وأبعاده هي:

- **الإنهاك العاطفي Exhaustion:** يعتبر الإنهاك العاطفي العامل الأكثر مركزية في وصف الاحتراق لدى العاملين، حيث يذكر العاملون عن أنفسهم أو عن زملاءهم أن الإرهاق هو أكثر المظاهر شيوعاً في الاحتراق من بين المظاهر الثلاثة للاحتراق، وقد كان الإرهاق أكثر الأبعاد تناوياً وتحليلاً في الدراسات المختلفة للاحتراق، حتى اعتقد البعض أن المظاهر الأخرى التي تمثل الاحتراق، هي أبعاد أو مظاهر عرضية وليست أساسية للتعبير عن الاحتراق، وبرغم أن الإرهاق يعتبر من الأبعاد المهمة والمكون للاحتراق، إلا أنه يجب أن يتم دراسته في سياقه مع مجمل الأبعاد الأخرى، وليس بشكل منفرد (Maslach, Michael, Leiter, 2001).

وتتمثل أعراض الإنهاك الوظيفي: الشعور بعدم الراحة وغلايعاء، والشعور كذلك بالتعب المتوواني والعصبية، وفقدان العاطفة بالإضافة إلى احباطهم المستمر في العمل (رمضان، ٢٠١١).

- الاتجاه السلبي نحو الذات والآخرين Depersonalization: وهي محاولة من المعلم والذي وصل إلى مستوى معين من الاحتراق إلى أن ينزع الصفات الإنسانية الفريدة والخاصة بالمتلقي، ليعتبره كأنه جماد لا روح فيه، أو كأشياء غير بشرية، وبالتالي يكون خارج نطاق تقديم الخدمة، ويكثر استخدام السخرية للتعبير عن الإرهاق (Maslach, Michael, Leiter, 2001).

- تقليل الانجاز الشخصي reduced personal accomplishment: ويرتبط هذا البعد بالإرهاق وعدم الإنسانية، حيث يشعر المعلم أنه من الصعب الشعور بالانجاز الشخصي في ظل تواجد حالات الإرهاق والتعب والاستنفاد العاطفي للفرد (Maslach, Michael, Leiter, 2001).

وترى نصر (٢٠١٢) أن تدني الإنجاز الشخصي يظهر في وجهات النظر السلبية من الآخرين (المدير، الزملاء، أولياء الأمور) إزاء المعلم فيما يتعلق بمستوى أدائه وقدرته على التفاعل الإيجابي مع المحيطين.

#### الجانب التطبيقي للبحث - (المحور الثالث - منهجية الدراسة):

أولاً - مصادر المعلومات: تم جمع البيانات والمعلومات عن طريق نوعين من المصادر، وهما:

- البيانات الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها لبناء الإطار النظري للدراسة، حيث تم الاعتماد في التعرف على الخلفية النظرية للدراسة على المراجع المتنوعة من الكتب والمقالات ورسائل الماجستير والدكتوراه العربية والأجنبية التربوية، والأبحاث العلمية المحكمة، والدراسات والبحوث ذات العلاقة، والتي تناولت موضوعات أنماط القيادة التربوية والاحتراق الوظيفي لدى المعلمين.

- البيانات الأولية: هي البيانات التي تم جمعها ميدانياً من خلال استبانتي أنماط القيادة التربوية والاحتراق الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمنطقة الجھراء التعليمية في الدراسة الميدانية لاختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التي تقوم عليها الدراسة، حيث استهدفت هذه الدراسة استكمال البيانات النظرية للدراسة للإلمام بكافة أبعاد متغيرات الدراسة.

ثانياً - منهج الدراسة: انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة التربوية (كمتغير مستقل) وأثره على الاحتراق الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمنطقة الجھراء التعليمية (كمتغير تابع)، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي " يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة

وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة " (العساف، 2003).

**ثالثًا - عينة البحث:** تم توزيع الاستبانة على مجموعة من أفراد مجتمع البحث، حيث وزعت (٢٦٥) استبانة على مجموعة من أفراد مجتمع البحث من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة الجھراء التعليمية، وكانت الاستبانات المستردة (٢٥٠) استبانة، واستبعدت الباحثة منها عدد (١٠) استبانات لعدم استكمال بياناتها وعدم صلاحيتها للتحليل، وعلى ذلك يصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (٢٤٠) استبانة، تمثل أفراد عينة البحث.

**رابعًا - أدوات البحث:** للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، فقد قامت الباحثة ببناء استبانتين أحدهما لأنماط القيادة التربوية بمدارس التعليم، وتكونت من ثلاثة أبعاد: (النمط الديمقراطي - النمط الاتوقراطي - النمط الترسلّي)، أما الاستبانة الأخرى فقد أعدت لدراسة مدى توفر أبعاد الاحترق الوظيفي بين معلمي المرحلة الابتدائية بمنطقة الجھراء التعليمية، وتكونت الاستبانة من الأبعاد الثلاثة التالية: (الإرهاك الوظيفي - الاتجاه السلبي نحو الذات والآخرين - تدني مستوى الانجاز الشخصي).

وللتحقق من صدق كل استبانة وثباتها، فقد قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

- **حساب الصدق الظاهري:** وذلك من خلال عرض أداتي الدراسة على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة التعليمية في الجامعات الكويتية، وقامت الباحثة بإجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمون حيث تم صياغة تعديل بعض العبارات، وحذف العبارات غير المناسبة لموضوع الدراسة، وصولاً إلى الصورة النهائية لأداتي الدراسة.

- **حساب الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي):** وذلك من خلال حساب معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات أداتي الدراسة بالمحور الذي تنتمي إليه، مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي، كما هو مبين بالجدولين التاليين:

جدول (١) حساب معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات استبانة أنماط القيادة التربوية

بالمحور الذي تنتمي إليه

استبانة الأنماط القيادية					
النمط الترسلّي		النمط الاتوقراطي		النمط الديمقراطي	
الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
٠.٨٥٤	١٥	٠.٧٦٢	٩	٠.٦٨٧	١
٠.٧٣٥	١٦	٠.٨١٦	١٠	٠.٨٠٦	٢
٠.٦٩٠	١٧	٠.٧٦٨	١١	٠.٦٩٩	٣

استبانة الأنماط القيادية					
النمط الترسلي		النمط الاتوقراطي		النمط الديمقراطي	
الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
٠.٧٨٦	١٨	٠.٧٧٩	١٢	٠.٦٦٨	٤
٠.٨٧٩	١٩	٠.٧٩٥	١٣	٠.٧٥٥	٥
٠.٧٩٢	٢٠	٠.٧٧٠	١٤	٠.٨٤١	٦
٠.٧٠١	٢١			٠.٦٧٣	٧
				٠.٦٩٤	٨

يتضح من الجدول السابق أن استبانة أنماط القيادة التربوية تدرجت قيم معاملات الارتباط لمؤشراتها بين (٠.٦٦٨-٠.٨٧٩)، أما بالنسبة لتدرج قيم معاملات الارتباط في أبعادها، فقد تدرجت معاملات الارتباط لبعده النمط الديمقراطي بين (٠.٦٦٨-٠.٨٤١)، وفي بعد النمط الاتوقراطي تدرجت القيم بين (٠.٧٦٢ - ٠.٨١٦)، وبالنسبة لبعده النمط الترسلي فقد تدرجت معاملات الارتباط بين (٠.٦٩٠-٠.٨٧٩)، وتشير هذه القيم إلى أنها قيم مناسبة، تسمح بتطبيق أداة الدراسة والوثوق في نتائجها.

جدول (٢) حساب معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات استبانة الاحتراق الوظيفي

بالمحور الذي تنتمي إليه

استبانة الاحتراق الوظيفي					
الإنهاك الوظيفي		السلبية نحو الذات والآخرين		تدني مستوى الانجاز الشخصي	
الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
٠.٦٣٩	١	٠.٨٥٦	٧	٠.٨٤٦	١٣
٠.٦٤٢	٢	٠.٦٧٦	٨	٠.٦٧٨	١٤
٠.٥٦١	٣	٠.٦١٣	٩	٠.٧١٧	١٥
٠.٨٥٢	٤	٠.٨٣٢	١٠	٠.٧٥١	١٦
٠.٧٦٨	٥	٠.٧٤٩	١١	٠.٧٩٩	١٧
٠.٨٠٩	٦	٠.٧٩٤	١٢		

أما بالنسبة لاستبانة الاحتراق الوظيفي فقد تدرجت قيم معاملات الارتباط للاستبانة ككل بين (٠.٥٦١-٠.٨٥٦)، أما بالنسبة لتدرج قيم معاملات الارتباط في أبعادها، فقد تدرجت معاملات الارتباط في بعد الإنهاك الوظيفي بين قيم معاملات ارتباط بين (٠.٥٦١ - ٠.٨٥٢)، وفي بعد السلبية نحو الذات والآخرين تدرجت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٦١٣ - ٠.٨٥٦)، وبالنسبة لبعده تدني مستوى الانجاز الشخصي فقد تدرجت معاملات الارتباط بين (٠.٦٧٨ - ٠.٨٤٦)، وتشير هذه القيم إلى أنها قيم مناسبة، تسمح بتطبيق أداة الدراسة والوثوق في نتائجها - ثبات أداة الدراسة: في سبيل التحقق من ثبات استبانتي الدراسة، اعتمدت الباحثة في التأكد من درجة الثبات على معامل الفاكرونباخ، وكان كما يلي:

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ لاستبانتي أنماط القيادة التربوية والاحتراق الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية	م	الايتهانه	معامل الفاكرونباخ
٠.٧٨	١	أنماط القيادة التربوية	
٠.٨٢	٢	الاحتراق الوظيفي	

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الفاكرونباخ لاستبانتي الدراسة جاءت مرتفعة، حيث بلغت درجة الثبات (٠.٧٨) لاستبانته أنماط القيادة التربوية، بينما بلغت درجة الثبات في استبانته الاحتراق الوظيفي (٠.٨٢)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى إمكانية تطبيق أداتي الدراسة، والوثوق في نتائج تطبيقهما. وتم تطبيق أداتي الدراسة على مجموعة الدراسة، وقامت الباحثة بتحليل البيانات الواردة من خلال حزمة التحليل الإحصائي (Spss)، وبتطبيق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

### نتائج الدراسة:

- مناقشة التساؤل الأول، وينص ما الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الجھراء من وجهة نظر معلميه؟ ولتعرف النمط القيادي الذي ينتهجه مديرو مدارس المرحلة الابتدائية في منطقة الجھراء التعليمية بالكويت، فقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استبانته أنماط القيادة التربوية ومحاورها، وكانت كما يلي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لعبارات استبانته أنماط القيادة التربوية ومحاورها

الترتيب	مستوى التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات		
٨	متوسط	١.١٢٩	٣.١٧٠	يعالج الصراعات والمشكلات التي تنشأ بين المعلمين.	١	النمط الديمقراطي
٣	كبير	٠.٩٥٤	٣.٧٠٢	يبادر بتفويض بعض الصلاحيات للوكلاء والمعلمين.	٢	
٦	كبير	١.١٠٠	٣.٥٣٣	يعمل على زيادة ثقة المعلمين في أنفسهم.	٣	
٥	كبير	١.١١٨	٣.٥٧٤	يشجع المعلمين على إبداء الرأي والمناقشة.	٤	
٤	كبير	١.٠٨٦	٣.٦٨١	ينوع من أساليب الثواب والعقاب بحسب ما يقتضيه الموقف.	٥	
١	كبير	١.٢٨٥	٣.٨٥٢	يشجع المعلمين على العمل كفريق.	٦	
٧	كبير	١.١٠٠	٣.٥٣٢	ينمي علاقاته مع المعلمين.	٧	
٢	كبير	١.٠٦٣	٣.٨٥١	يراعى ظروف المعلمين وقدراتهم عند توزيع ويطلب اللوائح والقوانين بمرونة.	٨	

الترتيب	مستوى التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات		
	كبير	١.١١٦	٣.٦١١	المتوسط الحسابي لمحور النمط الديمقراطي		
٤	متوسط	١.١٣٢	٣.٢٥٥	٩ يطلب من المعلمين تنفيذ الخطط دون المساهمة في وضعها.	النمط الاتوقراطي	
١	كبير	١.٠٣٠	٣.٩١٦	١٠ يتابع سير العمل بكل صرامة.		
٥	متوسط	١.١١٤	٣.٢١٧	١١ يميل إلى تركيز السلطة في يده		
٣	متوسط	١.١١٩	٣.٢٩٣	١٢ يطبق اللوائح والقوانين بصرامة.		
٦	متوسط	١.١٢٨	٣.١٢٠	١٣ يعتمد على المقربين منه في إدارة المدرسة.		
٢	متوسط	١.١٧٨	٣.٢٩٨	١٤ يجب الرجوع إليه في كل الأمور.		
	متوسط	١.١١٦	٣.٣٤٨	المتوسط الحسابي لمحور النمط الاتوقراطي.		
١	كبير	١.١٩٣	٣.٥٧٤	١٥ يستغرق وقتاً طويلاً في اتخاذ القرارات.	النمط الترسلّي	
٢	كبير	١.٤٩١	٢.٤٤٧	١٦ يتساهل في تنفيذ اللوائح والقوانين على المقصرين.		
٧	متوسط	١.٢٩٩	٣.١٠٧	١٧ يؤول حل المشكلات التي تواجه المدرسة.		
٤	متوسط	١.٣٢٢	٣.٢٣٥	١٨ يتأثر برغبات المعلمين.		
٥	متوسط	١.٥٢٢	٢.٢٣٤	١٩ يضيع الوقت في مناقشة تفصيلات بسيطة.		
٦	متوسط	١.١٦٨	٣.٢٢٩	٢٠ يتجنب التدخل في الصراعات التي تنشأ بين المعلمين.		
٣	متوسط	١.١٧٨	٣.٢٣٨	٢١ يتهرب من المسؤولية.		
	متوسط	١.٣١٠	٣.٠٠٩	المتوسط الحسابي لمحور النمط الترسلّي		

من الجدول السابق، نلاحظ أن نمط القيادة الديمقراطي كان الأكثر استخدام لدى مدرّاء المدارس الابتدائية بمنطقة الجهراء التعليمية، حيث بلغ المتوسط العام له (٣.٦١١) والانحراف المعياري (١.١١٦) وكان مستوى التوافر بدرجة (كبير)، يليه النمط الاتوقراطي، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣.٣٤٨)، وكان الانحراف المعياري (١.١١٦) بمستوى توافر (متوسط)، وفي المرتبة الأخيرة جاء النمط القيادي الترسلّي، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣.٠٠٩)، وكان انحرافه المعياري (١.٣١٠) بدرجة توافر (متوسط).

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت اليه دراسة المطيري والحراشنة (٢٠١٧م)، والتي توصلت نتائجها إلى أن نمط القيادة الديمقراطي كان هو النمط القيادي السائد في مدارس التعليم بدولة الكويت، تلاه النمط الاتوقراطي، وجاء النمط المتساهل في المرتبة الثالثة، كما توصلت دراسة العرفجي (٢٠١٠) إلى أن النمط القيادي السائد في مدارس محافظة الإحساء كان النمط القيادي الديمقراطي. بينما اختلفت مع نتائج دراسة حسين (٢٠٠٠) والتي توصلت إلى أن النمط الاتوقراطي كان النمط القيادي السائد في المحافظات الثلاثة (عدن - لحج - أبين)، أعقبه النمط الترسلّي ثم الديمقراطي

وبذلك يتحقق فرض الدراسة الأول الذي ينص على " يتوافر النمط القيادي الديمقراطي الذي يمارسه مدرء المدارس الابتدائية بمنطقة الجهراء بالكويت بدرجة أكبر من غيره من الأنماط."

مناقشة التساؤل الثاني: ونصه " ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الجهراء التعليمية؟ وللتعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية بمنطقة الجهراء التعليمية، فقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عبارات وأبعاد استبانة الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين، وكانت كما يلي:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استبانة الاحتراق الوظيفي وأبعادها

الترتيب	مستوى التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات		
٦	ضعيفة	١.١١	١.٨٧	لا أهتم بما يحدث لبعض الزملاء.	الإرهاك العاطفي	
٥	ضعيفة	١.٠١	٢.٠٥	أحب أن تمر ساعات العمل بسرعة حتى ينتهي الدوام.		
٢	ضعيفة	١.٠٢	٢.٢٣	أشعر أنني أقوم بأعمال شاقة في عملي.		
١	ضعيفة	١.٠٧	٢.٤٠	أحس بالإرهاك والتعب في آخر يوم العمل.		
٤	ضعيفة	١.٠٦	٢.١١	أشعر بعدم الرغبة في الذهاب إلى العمل.		
٣	ضعيفة	١.١١	٢.١٣	أتعامل بعصبية مع المشكلات التي تواجهني داخل المدرسة.		
	ضعيفة	١.٠٦	٢.١٣	المتوسط الحسابي لبعد الإنهاك العاطفي.		
٤	ضعيفة	١.٠٧	١.٩٧	أصبحت أكثر قسوة مع الطلاب منذ التحاقى بعملي.	تلاجه السلبى نحو	
٢	متوسطة	١.٢٢	٢.٦٢	أشعر بالإجهد أكثر من اللازم بسبب تعاملى مع الزملاء والطلاب.		
٦	ضعيفة	١.٠٦	١.٨٥	أشعر أن بعض زملائى يلومونى على بعض مشاكلهم.		
١	متوسطة	١.٠٣	٢.٧٣	أحس أن عملى فى مجال التدريس إجهد لى.		
٣	ضعيفة	١.١٨	٢.٥٨	أتعامل مع بعض الزملاء كما لو كانوا من غير البشر.		
٥	ضعيفة	١.٠٣	١.٨٩	يسود مناخ متوتر فى العمل بينى وبين زملائى.		
	ضعيفة	١.٠٩	٢.٢٧	المتوسط الحسابى لمحور لبعده الاتجاه السلبى.		
٢	متوسطة	١.٠٢	٢.٨٨	تقاريرى السنوية فى العمل غير مرضيه.	تدنى الإنجاز	
٤	ضعيفة	١.١٨	٢.٥٧	أحقق إنجازات متواضعة جدا فى عملى بالمدرسة.		
١	متوسطة	١.٢٠	٢.٩٧	يعاتبنى قائد مدرستى نتيجة تكرار أخطائى المهنية.		
٥	ضعيفة	١.١٢	٢.٤٤	أشعر بعدم تأثير عملى فى حياة الآخرين.		
	متوسطة	١.١١	٢.٦٧	المتوسط الحسابى لبعده تدنى الإنجاز		

ويتضح من الجدول السابق أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمنطقة الجهراء التعليمية كان بدرجة توافر (ضعيفة) في بعد (الإرهاك العاطفي) حيث بلغ

متوسطه الحسابي (٢.١٣)، وانحرافه المعياري (١.٠٦)، وكذلك في بعد (الاتجاه السلبي نحو الذات) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٧)، والانحراف المعياري (١.٠٩)، بينما كانت درجة توافر بعد تدني الإنجاز الشخصي بدرجة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٧) والانحراف المعياري (١.١١)

وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى الجهود التي يبذلها مديرو المدارس في سبيل التخفيف عن كاهل المعلمين، ودعمهم من أجل القيام بواجباتهم الوظيفية، والاهتمام بالتنمية المهنية التي تؤهلهم للقيام بمسئولياتهم على أحسن وجه. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة سوسن زرعة (٢٠١٢)، حيث أكدت نتائجها أن مستوى الإتهاك الوظيفي كان بمستوى توافر متوسط، إضافة إلى نتائج دراسة النظامي (١٩٩٦)، والتي أشارت إلى أن مستوى الإتهاك الوظيفي لدي مدرء مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة جدة بدرجة متوسطة، بينما تختلف عن نتائج دراسة (شنتوي ٢٠٢٢)، ودراسة (سليمان وبدوي ٢٠٢٢) التي ثبتت نتائجها توافر الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين بدرجة منخفضة.

وتتعارض هذه النتيجة مع فرض الدراسة الثاني الذي يفترض توافر أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية بالكويت بدرجة ضعيفة.

مناقشة التساؤل الثالث، وينص على هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم ومستوى الاحتراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة على هذا التساؤل، فقد قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين أبعاد محور الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، والنمط الأتوقراطي، والنمط الترسلّي) والاحتراق الوظيفي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٦) العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة التربوية والاحتراق الوظيفي للمعلمين

العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة التربوية والاحتراق الوظيفي للمعلمين			
الاحتراق الوظيفي		الأنماط القيادية	
الدلالة	معامل الارتباط	الأبعاد	م
**٠.٠٠٠	٠.٦٩٣-	النمط الديمقراطي	١
**٠.٠٠٠	٠.٦٤٨	النمط الأتوقراطي	٢
**٠.٠٠٠	٠.٦١١	النمط التسيبي	٣

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية سالبة بين نمط القيادة الديمقراطي والاحتراق الوظيفي، بينما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاحتراق الوظيفي وكلا من نمط القيادة الأتوقراطي، ونمط القيادة الترسلّي. وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى نجاح الممارسات القيادية لنمط القيادة الديمقراطي في تحفيز المعلمين وزيادة دافعيتهم وارتفاع الروح المعنوية

والرغبة في العمل لديهم، بما يؤدي إلى خفض مستوى الاحتراق الوظيفي لديهم، إضافة إلى إتاحة الفرص للمعلمين في تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وطبيعة العلاقات الاجتماعية والإنسانية الايجابية القائمة بين القيادات التربوية والمعلمين.

وعلى الاتجاه الآخر فإن النمط القيادي الاتوقراطي والترسلي، لا يتيح للمعلمين الفرص الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى تدني مستوى العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة ومعلميها، بما يزيد من معاناة المعلمين في المدارس، ويدفعهم إلى حالة من الإنهاك النفسي والعاطفي، غير أنه من الملاحظ أن نمط القيادة الأوقراطي قد يكون أفضل من نمط القيادة الترسلي، ذلك أنه بالرغم من سلبيات النمط الأوقراطي إلا أن المعلم يدرك أن هناك قواعد ونظم عالية الالتزام بها، حتى وإن كانت جائرة إلى حد ما، وإن كانت لا تسمح له بالتعبير عن رأيه الشخصي، فإنها أفضل من ألا يكون هناك معايير ثابتة في المدرسة، بل قيادة متذبذبة ومترددة في ظل القيادة الترسلية، والتي تنمو في ظلها الصراعات التنظيمية بالمدرسة والحزبية بين المعلمين، وتنمو في ظلها جماعات المصالح الشخصية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:

- إعادة النظر في المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق المعلمين، والتي تمثل ضغط بدني ونفسي ومهني عليه، بما يخفف من هذه المسؤوليات، ويسمح له بالتطوير المهني، والإبداع في الأداء.
- العمل على تشجيع مديري المدارس على تبني أنماط قيادية تشاركية، تعطي للمعلم الفرصة والإمكانية للمشاركة في إدارة المدرسة، واحترام مقترحاته وآراءه، بما يسمح بتحسين المناخ التنظيمي بالمدارس.
- الاهتمام بعمل الندوات واللقاءات والدورات التي تسهم في تبني إستراتيجية متكاملة لمقاومة ظاهرة الاحتراق التنظيمي في المدارس، وتقديم الخطوات العلمية الواقعية المدروسة في سبيل التصدي للأسباب المؤدية للاحتراق الوظيفي.
- العمل على تعزيز أنماط القيادة الحديثة، التي تعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين، والعاملين بالمؤسسات التربوية؛ بما يساعد على حل المشكلات المدرسية.

## المراجع

- أبو مسعود، س. م. ع. (٢٠١٠م): ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة - أسبابها وكيفية علاجها. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الأغبري، ع. ق. (٢٠٠٣): تأثير الإنجاز الأكاديمي وبعض المتغيرات في الأنماط القيادية لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، *المجلة التربوية*، العدد ٦٦، مارس ٢٠٠٣.
- آل بريك، م. ف. (٢٠١٠): دور الأنماط القيادية في تحسين إدارة الأداء في قوات أمن المنشأة في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية.
- أيوب، ي. م؛ أبو هديوس، م؛ الفراء، م. (٢٠٠٧م): الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين بمحافظات قطاع غزة وعلاقته بمستوى أدائهم التدريسي وتوافقهم المهني. *مجلة كلية التربية*. جامعة الأقصى.
- الباحسين، سامي عبد الله (٢٠٠٥): القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير دراسة تحليلية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مصر، المجلد ٢٩، العدد الأول
- جابر، ج. ع؛ وكفاقي، ع. أ. (١٩٨٩): *معجم علم النفس والطب النفسي*، الجزء الثاني. مطابع الزهراء للإعلام العربي، القاهرة.
- الجابري، ع. (٢٠٠٨): *المهارات الإدارية للقيادات التربوية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي بجامعة أم القرى*. رسالة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة والتخطيط. جامعة أم القرى.
- الجميل، م. ع. (٢٠٠٨): *الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. رسالة ماجستير. قسم العلوم الإدارية.
- حجي، أ. إ. (٢٠٠٠): *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية*. القاهرة، دار الفكر العربي.
- الحري، ن. ح. (٢٠٢٢): *الأنماط القيادية في الجامعات السعودية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة أم القرى أنموذجا*، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة حائل، ع ١٣، مارس، ص ص ٨١-١٠٣
- الخناطلة، ل. أ. ح. (٢٠٢٣): *علاقة أنماط القيادة التربوية بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية في لواء ديرعلا من وجهة نظر تالمعلمين والمشرفين التربويين*، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، مج ٤٣، ع ٣، سبتمبر، ص ص ٢٧١-٢٨٤
- دهيش، خ. ع، وآخرون (٢٠١٢): *الإدارة والتخطيط التربوي*، مكتبة الراشد للنشر.

- رمضان، ر. ع. (٢٠١١). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالرضا المهني لدى معلمي المرحلة الابتدائية. *المجلة التربوية*. العدد (١٠١). الجزء الأول. المجلد (٢٦). ص ص ١٨٩-٢٥٢.
- زرعة، س. م. (٢٠١٢م). السلوك القيادي لمديرة المدرسة وعلاقته بالإرهاك الوظيفي للمعلمات، دراسة ميدانية علي معلمات التعليم العام بمدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية*. (١). يناير. ٢٦١-٢٩٩.
- زريق، إ. (٢٠٠١): *الإدارة الأسس والوظائف*، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع. القاهرة.
- زيان، ع. م. (٢٠٠٧): الأخطاء الشائعة لدي قيادات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين كمدخل مقترح لتطوير الكفايات القيادية، *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، العدد ١٦، ديسمبر.
- سليمان، ف. م؛ بدوي، ع. أ. (٢٠٢٢): الاحتراق الوظيفي وعلاقته بمستوى توافر الكفايات التدريسية لدى معلمي اللغة العربية بمرحلة التعليم الأساسي، *مجلة المنارة العلمية، جامعة بنغازي*، ع ٥، ص ص ١٥٧-١٨٠.
- شتيوي، ث. (٢٠٢٢): الضغوط المهنية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى محاضري كليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية، *جامعة فلسطين التقنية خضوري*، مج ١٠، ع ٥، ديسمبر، ص ص ١٥٥-١٦٨.
- الشريدة، ن. ع. (٢٠٠٠): *بناء برنامج التطوير كفايات مديري المدارس الثانوية المهنية في ظل إصلاح التعليم نمو اقتصاد المعرفة في الأردن*، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، كلية التربية.
- شقيرات، ت. خ؛ الجندي، ن. ج. (٢٠٢٣): أنماط القيادة التربوية وهلاقتها بواقع الانغماس الوظيفي في المرحلة الثانوية بمدارس شرقي القدس من وجهة نظر معلميها، *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، جامعة عمان الأهلية، مج ٢٥، عدد خاص، ص ص ١١٧-١٣٢.
- الشمري، غ. م. (٢٠١٥م): علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية دراسة عبر ثقافية مقارنة. *مجلة العلوم التربوية*. المجلد ٢٧ (١). ١٠٧-١٢٥.
- العساف، ص. ح. (٢٠٠٦م): *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*، ط ٤، الرياض: مكتبة العبيكان.
- طشوش، ر؛ جروان، ع؛ مهيدات، م؛ عطا، ز (٢٠١٣م): ظاهرة الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى معلمي غرف المصادر بالأردن. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*. المجلد ٢٧ (١). ١٧٢٧ - ١٧٦٢.
- طه، إ؛ ياسين، أ. (٢٠٠٦م): الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدي أساتذة الجامعة. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*. (١٢). ١-٢٤.

الطيب، م. ع. (٢٠١٠): محاضرات في الصحة النفسية والإرشاد النفسي ، جامعة طنطا ، كلية التربية.

عابدين، م، وشعبيات، م، وحلبية، ب(٢٠١٢): درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ٢٨(٢)، ص ص ٣٢٧-٣٦٣.

عبد الرسول، م. (٢٠١٠): علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الابتدائي في مصر، مجلة كلية التربية، العدد ٢٧ فبراير ٢٠١٠.

الأغبري، ع. (٢٠٠٠): الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت: دار الضفة الغربية.

حسين، ع. أ. (٢٠٠٠): علاقة النمط القيادي لمدرء المدارس الثانوية بتأديتهم لأدوارهم الوظيفية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في محافظات عدن ولحج وأبين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن.

العواد، ب. م. (٢٠٢٣): القيادة الموزعة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام دراسة ميدانية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مج ٢١، ع ١، يناير، ص ص ٤٧-٧١

قمر، م. أ. (٢٠٢٣): السمات الشخصية لدى مديري المدارس بالمرحلة الأساسية بمحلية مروي الولاية الشمالية بجمهورية السودان وعلاقتها بالأنماط القيادية ودافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، جوان، ص ص ٢٨٧-٣١١.

كاساسوس، خ. (٢٠٠٢): تحديث المدارس - العوامل التي تساعد على تحسين التعليم، ترجمة عبد الله يوسف، الرياض، مكتبة ابن رشد.

المالكي، ش. ع. (٢٠١٨). الانماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (١٩)، ص ص ١١٦-١٤٤

مرسي، م. م. (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة، ط٣، عالم الكتب للنشر والتوزيع، طبعة فريدة ومنقحة، القاهرة

المطيري، ن. ل، والحراشنة، ع. (٢٠١٧): الأنماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس الكويت، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤٤) العدد (٣)

- معتوق، ح. (٢٠١٧): أثر الأنماط القيادية على مستوى الالتزام التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد (١١).
- ميسون، س؛ ومحمدي، ف. (٢٠٠٩): إدراك مصادر الضغط المهني وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. عدد خاص (الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل).
- العرفجي، ن. م. (٢٠١٠): استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالأنماط القيادية الممارسة في المدارس الثانوية بالاحتساء من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل، كلية التربية.
- نصر، ع. ج. (٢٠١٢): إدارة الاحتراق الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية (دراسة اثنوجرافية). مجلة مستقبل التربية العربية. المجلد ٢٠ (٨٢). ٢٣٣ - ٢٨٢.
- النظامي، ن. س. (١٩٩٦): الإنهاك الوظيفي لدى مديري المدارس في المراحل التعليمية الحكومية بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط، جامعة أم القرى.
- هارجريفز، آ، وآخرون (٢٠٠٠): مهنة تتصف بالمقارنات مستقبلات العدد ١١٤ مجلد ٣٠ القاهرة، مركز مطبوعات اليونسكو، يونية..
- الهاشمي، ع؛ العزاوي، ف. م. (٢٠١٣): العوامل المؤثرة في أداء معلمي اللغة العربية في المدارس الحكومية في الوطن العربي ومقترحات حلولها. المؤتمر الدولي الثاني للغة العربية. الجزائر. ٧-١٠ مايو.

Goriji, Mohammad bagher.(2011). The effect of burnout dimension on employees' performance. international journal of sciences & humanity. 1(4). November. 63-87.

Arthur Blumberg, The effective principal perspectives on school leadership (Boston: Allyn Bacon, Inc, 2008, p. 269.)

Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter.(2001): Job Burnout , Annu. Rev. Psychol. 2001. 52:397-42.