



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة

إعداد

الباحثة/ سوزان بنت صديق زكريا فصيح الدين

إشراف

أ.د / محمد بن معيض بن جويعد الوديناني

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١١ - يوليو ٢٠٢٠

---

---

## الاحترق الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة سوزان بنت صديق زكريا فصيح الدين

ملخص الدراسة  
أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاحترق الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة.  
منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استخدام الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (١٨٣) مشرفة تربوية بإدارة التعليم بمكة. الأساليب الإحصائية المستخدمة:  
تم استخدام برمجية (SPSS) لحساب التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار (ت)، اختبار تحليل التباين (ف)، اختبار شيفيه، الانحدار المتعدد، معامل الارتباط .  
أهم نتائج الدراسة  
توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- ١- أن استجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الاحترق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة على مستوى الأداة ككل جاء بدرجة (منخفض)، وبمتوسط حسابي عام (٢,٣٤).
- ٢- واقع المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة من وجهة نظر المشرفات التربويات على مستوى الأداة الكلية جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي عام (٣,٨٩).
- ٣- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الاحترق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة على مستوى الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي-نوع الإعداد-التخصص-سنوات الخبرة في الإشراف التربوي-الحالة الاجتماعية).
- ٤- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات تعزى لمتغير التخصص ولصالح التخصصات الأخرى. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة الأسلوب الإداري والقيادي حسب متغير التخصص ولصالح التخصصات الأخرى.
- ٥- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين مستوى الاحترق الوظيفي للمشرفات التربويات والمناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة على مستوى الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية ،

٦- أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي السائد في إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة يسهم في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة بنسبة تقريبية بلغت (٥٢%).

٧- أنه كلما كان المناخ التنظيمي السائد إيجابياً كلما انخفض الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة.

أهم التوصيات:

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها:

تخفيض عبء العمل لتخفيف الاجهاد الانفعالي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة لما أظهرته الدراسة من شعور عال في الإنهاك والضغط الوظيفية من خلال: إلغاء الأنظمة والنماذج الورقية القديمة، لتطبيق الإدارة بلا ورق، والاكتماء بالنماذج الحديثة الواردة في منظومة الأداء الاشرافي الصادرة من الادارة العامة للأشراف التربوي، و إشراك المشرفات التربويات في وضع الأهداف وتطويرها، بالإضافة إلى تصميم دورات تدريبية تتضمن موضوعات عن التغلب على الضغوط الوظيفية واستثمارها في جوانب إيجابية.

**الكلمات المفتاحية:** الاحتراق الوظيفي، المناخ التنظيمي، الاشراف التربوي، الضغوط الوظيفية.

## **ABSTRACT**

**Study Objectives:** This study aimed to identify the level of career combustion and its relationship to the organizational climate among educational supervisors of holy Capital education management.

**Study Methodology:** The study used a descriptive approach through the use of a survey questionnaire, after confirmation of the study tool validity and reliability, it has been applied to the study sample which consisted of (183) educational supervisors in the Holy Capital education management.

**Statistical Methods:** (SPSS) software has been used to calculate the frequencies, percentages, averages, standard deviations, T-test, One Way ANOVA (F), Scheffe test, multiple regression, correlation coefficient.

**Study Findings:** The study reached to the following results:

1. The study sample response of the reality of career combustion among the educational supervisors in holy Capital education management at the overall tool came with (Low) degree, by average mean (2.34).
2. The organizational climate prevailing in holy Capital education management from the viewpoint of educational Supervisors at the overall tool came with (High) degree, by average mean (3.89).
3. The results showed no statistically significant differences at (0.05) between the average means of the level of career combustion among educational Supervisors in holy Capital education management at overall tool and sublevels attributed to the variables: (Qualification-Preparation type-Specialization- Experience years in educational supervision -Social status).

- 
4. The results showed no statistically significant differences at (0.05) between the averages means of the degree of making decision and the Delegation of powers attributed to the other specialization. The results also showed a statistically significant differences at (0.05) between the averages means of the degree of management and leadership style as a variable of specialization and attributed to the other specialization.
  5. The results showed a negative correlation at (0.05) between the level of career combustion and organizational climate among educational supervisors in holy Capital education management at overall tool and sublevels.
  6. The results showed that the prevailing organizational climate among educational supervisors in holy Capital education management Amounted to an approximate ratio (52%).
  7. That the more positive prevailing organizational climate Whenever combustion career dropped among educational supervisors in holy Capital education management.

**Study Recommendations:** Through the study findings: The study recommended a number of recommendations, the most important:

Reducing the workload for the stress relieving emotional among educational supervisors in holy Capital education management where the study showed high feeling of exhaustion and career pressures through: the abolition of systems and old paper models, to applied management without paper, and the sufficiency of modern models in supervisory performance system issued by the General Administration of supervision educational, engaging educational supervisors in setting goals and developing, as well as the design the training courses include topics for overcoming the functional pressures and invested in positive aspects.

**Keywords:** career Combustion , Organizational climate, Educational supervision, job stress

مقدمة:

يعيش العالم اليوم ثورة تقنية كبيرة أدت إلى ظهور العديد من التحديات في بيئة العمل لدى كافة المؤسسات والمنظمات، مما أثر على الأداء الوظيفي للعاملين، وتسبب في الكثير من الضغوط النفسية للموظفين في تلك المؤسسات والمنظمات، وجعلهم عرضة لما يسمى بالاحتراق الوظيفي؛ نظرًا لما تتطلبه طبيعة العمل من التعايش مع تلك الضغوط، وتطوير المهارات الإدارية والقيادية لمواجهةها والتعايش معها، والتقليل من تأثيرها على الحياة. ويعد الاحتراق الوظيفي من الأمراض العصرية الشائعة اليوم بسبب كم التناقضات التي يعيشها الأفراد، سواء أكانت تلك التناقضات اجتماعية أم نفسية أم وظيفية، مما يسهم في التعرض لمستويات مختلفة من درجة الاحتراق الوظيفي (العنزي والمشعان، ٢٠٠٦).

---

وخلال السنوات الأخيرة سعت عديد من المؤسسات والمنظمات إلى الاستغناء عن الكثير من الموظفين والعاملين بسبب الأزمة الاقتصادية، في محاولة منهم إلى تقليص أعداد الموظفين والعاملين لتغطية تكاليفهم ومصروفاتهم، أو إلى زيادة دخل تلك المنظمات أو المؤسسات، مما أدى إلى زيادة ضغوط العمل والأعباء الوظيفية على الموظفين والعاملين فيها (Gachutha, 2006)، ومن ثم إلى اضطرارهم لتحمل كافة ضغوط العمل ومتطلباته القاسية حفاظاً على مصدر دخلهم، مما يضطرهم للعمل لساعات إضافية دون رغبتهم، وبدون أدنى محفزات لهم، أو إلى قبول كافة الأعمال الموكلة إليهم، وجميع هذه الأمور تؤدي إلى تعرض الموظف أو العامل إلى الاحتراق الوظيفي (Halbesleben & Buckley, 2006)، الذي ظهر مفهومه في منتصف السبعينات من القرن الماضي، حيث أدخل فردينبيرغر (Freudenberge) عام ١٩٧٤ مفهوم الاحتراق الوظيفي (Burnout) عندما لاحظ أن الموظفين الذين يعملون في مجال الخدمات والمهن الإنسانية وخدمات الرعاية الصحية خاصة يتشكل لديهم إحساس عال بالتعب والإرهاق، بسبب نوع العمل الذي يقومون به والتغيير في أوقات العمل، فيرتفع لديهم الشعور بالإحباط وعدم الرضا، وهذا أحد أسباب الاحتراق الوظيفي (المحاسنة، ٢٠٠١).

والموظفون والعاملون لا يكونون عرضة للاحتراق الوظيفي بشكل متساوٍ، بل هناك عوامل تجعل بعض الموظفين والعاملين أكثر عرضة من غيرهم للاحتراق الوظيفي، حيث إن الموظفين والعاملين في مهن كالتعليم، الطب، التمريض وغيرها من المهن الاجتماعية أكثر عرضة للاحتراق الوظيفي من غيرهم، بالإضافة إلى الموظفين في الوظائف التي لا تستخدم التدوير الوظيفي، والتي تميل لاستخدام طفيف للترقيات (Cheung & Tang, 2007). ويعد الموظفون أصحاب الطموح العالي والميل للإنجاز هم أكثر عرضة للاحتراق الوظيفي؛ لأنهم لا يشعرون بالرضا الوظيفي، ويميلون غالباً لإرضاء جميع الأطراف داخل العمل، وعلى ذلك يهملون حياتهم الشخصية، ويؤدي ذلك بهم إلى التعرض لأقصى درجات الضغط والإرهاق الذهني والنفسي والجسدي (الشيوخ، ٢٠١١).

إن طبيعة عمل الموظف سواء أكانت معقدة أم متغيرة باستمرار عند بعض الموظفين أو العاملين، من الممكن أن تشكل لهم عبئاً جسدياً ونفسياً لا يمكن احتمالها، مما يسهم بدفعهم إلى الاحتراق الوظيفي، خاصة إذا لم يكن بمقدورهم العمل على تشكيل الصداقات أو العلاقات الاجتماعية، أو بسبب معاناتهم من أوضاع اقتصادية صعبة، التي من شأنها أن تزيد من إمكانية تعرضهم للاحتراق الوظيفي (Ghassemi, & Yousefy, 2006)، خاصة في حال عدم إدراك

---

الموظف أو العامل للضغوط المتزايدة عليه، وعدم قدرته على السيطرة على الأمور، مما قد يزيد من درجة ارتكابه للأخطاء في العمل، وتلك الأخطاء ستؤدي إلى تأنيبه من رؤسائه، مما يؤدي إلى شعوره بقلّة التركيز، ومن ثم الإهمال والضياع، وهذا يؤدي إلى استفاد قدراته وطاقاته الجسدية والفكرية والمعنوية، وبهذا سيصل إلى أعلى درجات الاحتراق الوظيفي، ومن ثم إلى الإصابة بالأمراض الصحية المفاجئة.

والمناخ التنظيمي يتكون من أهداف تنظيم المؤسسة وعملياتها ويشمل العديد من الأبعاد منها: اتخاذ القرارات، العلاقات والاتصالات، الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة والنمو المهني وغيره من الأبعاد.

ولأهمية المناخ التنظيمي الذي يتعايش معه الموظف الذي يقضي يومه الوظيفي فيه ويكون خبراته وتجاربه من خلاله، كان من المهم معرفة تأثير هذا المناخ على الموظف واحتراقه وظيفياً، إذ إن المناخ التنظيمي يتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل، من قيم فكرية وأفاق حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على الأفراد، وأن الاهتمام بالمناخ التنظيمي يأتي من خلال كون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تنسم أعمالها ونشاطاتها بالتشابه في مختلف المجالات، حيث إن المناخ التنظيمي يبدو تأثيره واضحاً في أداء العاملين ودافعيتهم إلى العمل، مما يستدعي دراسة المناخ التنظيمي لهذه المؤسسة وتحديد طبيعتها؛ نظراً لأهميته في خلق المواءمة بين المهارات وقابلية الأفراد في الأداء من جهة، وبين متطلبات الوظائف أو المهن التي يشغلونها من جهة أخرى. مشكلة الدراسة:

تشكل وزارة التعليم والمدرسة منظومة واحدة وجدنا لإشباع حاجات المجتمع من التعليم، وتحقيق أهداف معينة، كما يعد الإشراف التربوي جزءاً من منظومة التعليم في المملكة العربية السعودية. ولتلبية حاجات التعليم وتحقيق أهدافه يؤدي مجموعة من الموظفين في وزارة التعليم وإدارته ومكاتبه الكثير من المهام، ويتعرضون لكمّ كبير من الضغوط، وعلى رأس هؤلاء الموظفين المشرفة التربوية، التي تمثل حلقة وصل بين الوزارة وإدارتها، والمدرسة، والمعلمة، حيث تساعد على أن يؤدي كل فرد في المدرسة لمهامه، وتلعب كل موظفة دورها المنسوب إليها، سواء أكان ذلك الدور تعليمياً، أم تربوياً، أم تنظيمياً، أم تقويمياً، أم اجتماعياً، دون تداخل تلك الأدوار. وهذه الأدوار تؤدي إلى تعرضها إلى العديد من الضغوط النفسية، وحالات من الاضطراب والقلق والخوف والإحباط والغضب، مما يؤثر سلباً على حالتها الصحية والنفسية، ومن ثم ينعكس على مستويات أدائها في العمل، والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة التي تنتمي إليها.

---

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما علاقة الاحتراق الوظيفي بالمناخ التنظيمي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة؟  
أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس وهو: ما علاقة الاحتراق الوظيفي بالمناخ التنظيمي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة؟ وتنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع الاحتراق الوظيفي لدى لمشرفات التربويات بإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة ؟
٢. ما واقع المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة ؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الاحتراق الوظيفي تعزى إلى: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإعداد، التخصص، الحالة الاجتماعية؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول المناخ التنظيمي تعزى إلى: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإعداد، التخصص، الحالة الاجتماعية ؟
٥. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاحتراق الوظيفي للمشرفات التربويات والمناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة؟
٦. ما درجة إسهام المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في مستوى الاحتراق الوظيفي للمشرفات التربويات بإدارة تعليم بالعاصمة المقدسة؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة بدراسة الأبعاد التالية: الاجهاد الانفعالي، تبدل الشعور، نقص الشعور بالإنجاز.
- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة بدراسة الأبعاد التالية: اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، العلاقات والاتصالات، الأسلوب الإداري والقيادي، النمو المهني.

- معرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الاحتراق الوظيفي تعزى إلى: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإعداد، التخصص، الحالة الاجتماعية.
- معرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة تعزى إلى: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإعداد، التخصص، الحالة الاجتماعية
- الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الاحتراق الوظيفي للمشرفات التربويات والمناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة.
- درجة إسهام المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في مستوى الاحتراق الوظيفي للمشرفات التربويات بإدارة تعليم بالعاصمة المقدسة.

أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لمعرفة علاقة الاحتراق الوظيفي بالمناخ التنظيمي السائد في إدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة؛ نظرًا لأهميته في خلق المواءمة بين المهارات وقابلة الأفراد في الأداء من جهة، وبين متطلبات الوظائف أو المهن التي يشغلونها من جهة أخرى. وتسعى الدراسة لبناء البرامج التي تحسن المناخ التنظيمي لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وتحسن من إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها. كما تسعى الدراسة لمعرفة الأسباب المؤدية للاحتراق الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد، حيث إن عناصر البيئة التنظيمية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية تتفاعل مع بعضها بصورة تبادلية لتؤثر في السلوك الوظيفي للعاملين.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة بدراسة الأبعاد التالية: الاجتهاد الانفعالي، تبلد الشعور، نقص الشعور بالإنجاز. وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة بدراسة الأبعاد التالية: اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، العلاقات والاتصالات، الأسلوب الإداري والقيادي، النمو المهني.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة.

- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٥-١٤٣٦هـ.

- الحدود البشرية: تناولت الدراسة جميع المشرفات التربويات بإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة. مصطلحات الدراسة:

- **الاحتراق الوظيفي (Burned out)**: يعرف وضاح (٢٠٠٩: ١٣) بأنه عبارة عن أعراض مجتمعة من الإجهاد والإرهاق الذهني والانفعالي، مع شعور بعدم الرضا عن المستوى الوظيفي والانجاز الشخصي، وأيضاً شعور الموظف بعدم الرضا عن القيمة المعنوية للوظيفة التي يشغلها، وقلة ثقته بقدراته الخاصة للقيام بالأداء المطلوب لمهنته.

ويقصد به إجرائياً بأنه: ذلك الإرهاق الذي يشعر به الموظف أو العامل أثناء تأديته عمله، مما يزيد من شعوره بعدم الرضا وزيادة معاناته الداخلية، التي تؤدي إلى ابتعاده عن وظيفته وفقدان اهتمامه بها، مما يؤدي إلى قلة أو انعدام إنتاجيته وكفاءته في العمل، مما يزيد من الضغط والإجهاد النفسي والعصبي، الذي بدوره يؤدي إلى التسبب في احتراق الموظف مهنيًا.

- **المناخ التنظيمي (Organizational Climate)**: يعرفه أبو بكر (٢٠٠٥: ٣) على أنه جو العمل في منظمة أو مؤسسة ما الذي ينتج عن التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل تلك المنظمة أو المؤسسة وخارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وذات تأثير عميق على إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري.

ويقصد به إجرائياً بأنه: البيئة الداخلية للمؤسسة وطبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، طبيعة العمل والتكنولوجيا المستخدمة في تلك المؤسسة أو المنظمة والنمو المهني، والتي يمكن أن يكون لها أثر إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين فيها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول الإشراف التربوي

مفهوم الإشراف التربوي:

عرف ابن قصود (٢٠٠٧: ١٥) الإشراف التربوي بأنه: عملية تمهيد لإدخال تحسينات في العملية التربوية بالعمل مع الأشخاص الذين يعملون مع المعلمين، وهو عملية استثارة للنمو ووسيلة لمعاونة المعلمين ليساعدوا أنفسهم، والبرنامج الإشرافي ما هو إلا وسيلة لتحسين العملية التعليمية. أما الأسدي وإبراهيم (٢٠٠٣: ١٩) فقد عرفا الإشراف التربوي بأنه: "سلوك يصمم رسمياً من قبل

المؤسسة المسؤولة التي تؤثر مباشرة في سلوك المعلمين وبطريقة تسهل تعلم التلاميذ وتحقيق أهداف تلك المؤسسة". وعرفه أبو عابد (٢٠٠٤: ١٢) بأنه: "عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي، بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف، وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها، لتحقيق أفضل الأهداف للتعلم والتعليم". وعرفت الجير وتشيزيك (Alger & Chizhik) (٢٠٠٦: ١٥) الإشراف التربوي بأنه: "عملية التفاعل التي تتم بين فرد أو أفراد، وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم. وأن الهدف النهائي من ذلك كله فهو تحسين تعليم التلاميذ".

وعلى ضوء ما سبق تعرف الدراسة الإشراف التربوي بأنه: عملية تعاونية فنية، هدفها تقويم العملية التعليمية والتربوية وتطويرها، والنهوض بها عن طريق مساعدة المعلمين، وتحسين أدائهم العلمي والمهني، ورفع كفاياتهم التربوية والتعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة.

**الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية:**

جاء في دليل المشرف التربوي الصادر من الإدارة العامة للإشراف التربوي (٢٠٠٩) أن الإشراف التربوي قد مر بمراحل ثلاث منذ بداية التعليم النظامي في المملكة العربية السعودية إلى الوقت الحاضر، يمكن إيجازها فيما يلي:

المرحلة الأولى: التفتيش التربوي: مرزالتفتيش التربوي في وزارة المعارف -سابقاً- في هذه المرحلة بتطورات عدة، هي:

مفتش القسم والمفتش العام: وبدأ من عام (١٣٧٧-١٣٧٨هـ/١٩٥٧م).

الإشراف الفني على المدارس:

• قسم التفتيش العام: وبدأ عام (١٣٧٨هـ/١٩٥٧م).

• عمادة التفتيش الفني: وبدأت عام (١٣٨٤هـ/١٩٦٣م).

المرحلة الثانية: التوجيه التربوي:

أظهرت هذه المرحلة اهتمامًا بمشاعر المعلمين وأحاسيسهم، وطرأ تطور على الأهداف التي يرمي إليها التوجيه التربوي، ففي عام (١٣٨٧هـ/١٩٦٦م) صدرت قوانين تضمنت الآتي:

أ- تسمية (المفتش الفني) بالموجه التربوي.

ب- تقوية العلاقة بين الموجه والمعلم؛ وارتكازها على الجانب الإنساني والمصلحة العامة.

ج- تقديم المشورة الإدارية والفنية لمديري المدارس التي يزورها الموجه التربوي.

د- دراسة المناهج والكتب الدراسية والإسهام في أعمال الامتحانات.

---

المرحلة الثالثة: الإشراف التربوي:

إدراكًا من الوزارة بضرورة التنظيم لعملية التوجيه أصدر وزير التربية والتعليم قرارًا وزارياً يقضي بما يلي: إنشاء إدارة عامة جديدة بجهاز الوزارة تسمى (الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب) بإشراف الوكيل المساعد لشؤون المعلمين، ونقل الموجهين التربويين القائمين على رأس العمل بقاطعات التعليم المختلفة في جهاز الوزارة إلى تلك الإدارة الجديدة، نقل اختصاصات وصلاحيات إدارات التدريب التربوي إلى الإدارة العامة الجديدة.

**المبحث الثاني : الاحتراق الوظيفي**

**مفهوم الاحتراق الوظيفي:**

عرفت ماسلاش الاحتراق الوظيفي بأنه مجموعة أعراض من الاجهاد الذهني والاستنفاد الانفعالي والتبدل الشخصي، والإحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني، وعادة ما يكون هناك لبس وغموض عن مفهوم الاحتراق الوظيفي وارتباطه بالضغوط النفسية؛ نتيجة التداخل في التعريف بين المصطلحين. ويعرف الاحتراق الوظيفي بأنه: "مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والاستنفاد الانفعالي والاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين، والإحساس بعدم الرضا عن الإنجاز الشخصي والأداء المهني" (Maslach, 1986). كما يعرف الاحتراق الوظيفي بأنه: "حالة من الإجهاد البدني والذهني والعصبي والانفعالي، وهي حالة تحدث نتيجة للعمل مع الناس والتفاعل معهم لفترة طويلة، وفي مواقف تحتاج لبذل مجهود انفعالي مضاعف" (جابر، ٢٠٠٧).

**أعراض الاحتراق الوظيفي وآثاره:**

لقد أصبح الاحتراق الوظيفي جزءًا لا يتجزأ من حياة الفرد اليومية في جميع المجالات، وذلك مع تعقد الحياة وازدياد متطلباتها، وما يتبع ذلك من تعقد حاجات الفرد وسبيل إشباعها، ولهذه الضغوط انعكاسات قوية على الأفراد، وتؤكد الإحصائيات بأن الآثار المترتبة على الاحتراق الوظيفي تكلف الولايات المتحدة حوالي (١٠%) من إجمالي الناتج القومي. وتميل الأدبيات السلوكية والإدارية إلى اعتبار مهنة الاتصال بالناس أكثر المهن المسببة لمتلازمة الاحتراق الوظيفي، حيث تبين أنها تكثر في أوساط المهن التي يكون فيها التعامل مع الجمهور، والتي تتطلب مواجهة مباشرة، أو استيعابًا دقيقًا لآراء واتجاهات الناس، وتعد محكًا أساسيًا في تقييم أعمال المشتغلين في تلك المهن، ولاسيما أن طبيعة وظائفهم تحتم عليهم تجاهل مشاعرهم في ظل طلبات الجمهور. (Sehaufeli & greenkiss, 2000).

## آثار الاحتراق الوظيفي:

إن للاحتراق الوظيفي آثارًا على الأفراد تتعلق بصحتهم بكل أبعادها الجسدية والسلوكية، والصحة النفسية. فاستجابة الأفراد تجاه ما يتعرضون له من ضغوط تختلف من فرد لآخر، فالكثير من الناس تكون استجاباتهم عن طريق ضعف جسدي يتجلى فيما يصابون به من أمراض. وتشير الدلائل إلى أن هناك علاقة قوية بين الاحتراق النفسي وصحة الإنسان، ويرى البعض أنها مسؤولة عما بين ٥٠-٧٠% من الأمراض التي يعاني منها الإنسان (القيوتي، ٢٠٠٩).

وعلى الرغم من أهمية هذه الظاهرة وخطورتها، فإنه لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على تحديد آثار موحدة ومحددة لهذه الظاهرة، وأهم الآثار التي يُفترض أنها تنتج عن الاحتراق الوظيفي بحسب البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت بشأن هذه الظاهرة هي: ارتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل، الشعور بالتعب والإجهاد بعد العمل، الإحساس بالفشل والذم وتأنيب الضمير، الشعور بالسلبية والعزلة والانسحاب، فقدان المشاعر الإيجابية تجاه العاملين معه، فقدان التركيز وعدم الإنصات العميق لما يقوله الآخرون، الميل إلى تعظيم القوانين واللوائح، الالتزام الصارم بالمستندات والتعليمات، تحاشي المناقشات مع الزملاء أثناء العمل، الشعور المستمر بالصداع وسوء الهضم، الجمود في التفكير ومقاومة أي تغيير أو تطوير أو تحديث (Jackson. schwab & schuler. 1986).

## مصادر الاحتراق الوظيفي:

حددت (ماسلاش) وزملاؤها مجموعة عوامل تنظيمية مؤسسية تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين والعاملين في بعض الشركات والمؤسسات والهيئات على النحو الآتي (القرني، ٢٠٠٤):

- ضغط العمل: يشعر الموظف بأن لديه أعباء كثيرة منوطة به، وعليه تحقيقها في مدة قصيرة جدًا، ومن خلال إمكانات محدودة وشحيحة، وكثير من المؤسسات والشركات سعت في العقود الماضية إلى الترشيد، من خلال الاستغناء عن أعداد كبيرة من الموظفين والعمالة، مع زيادة الأعباء الوظيفية على الأشخاص الباقين في العمل، ومطالبتهم بتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم.
- محدودية صلاحيات العمل: إن أحد الأسباب التي تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي هو عدم وجود صلاحيات لاتخاذ قرارات لحل مشكلات العمل، وينتأى هذا الوضع من خلال وجود سياسات وأنظمة صارمة لا تعطي مساحة من حرية التصرف واتخاذ الإجراء المناسب من قبل الموظف.

- قلة التعزيز الإيجابي: عندما يبذل الموظف جهدًا كبيرًا بالعمل، وما يستلزم ذلك من ساعات إضافية وأعمال إبداعية دون مقابل مادي أو معنوي، يكون ذلك مصدرًا آخر من المعاناة والاحتراق الذي يعيشه الموظف.
- انعدام العلاقات الاجتماعية: يحتاج الموظف أحيانًا إلى مشاركة الآخرين في همومهم وأفراحهم، لكن بعض الأعمال تتطلب فصلًا ماديًا في المكان، وعزلة اجتماعية عن الآخرين، حيث يكون التعامل أكثر مع الأجهزة والحاسبات وداخل المختبرات والمكاتب المغلقة.
- عدم الإنصاف والعدل: يتم أحيانًا تحميل الموظف مسؤوليات لا يكون في مقدوره تحملها، وعند إخلاله بها يتم محاسبته، وقد يكون القصور في أداء العمل ليس تقاعسًا من الموظف، ولكن بسبب تواضع إمكانات الأجهزة ومحدودية برامجها، إضافة إلى إمكانية عدم وجود كفاءات فنية قادرة على أداء الواجبات المطلوبة.
- صراع القيم: يكون الموظف أحيانًا بين خيارات صعبة، فقد يتطلب منه العمل القيام بشيء ما والاضطلاع بدورما ولا يكون ذلك متوافقًا مع قيمه ومبادئه، فمثلًا قد يضطر الموظف أن يكذب من أجل أن يتخلص من أحد المراجعين، أو غير ذلك من الأحداث.

#### الاحتراق الوظيفي في بيئة العمل:

تمثل المتغيرات التنظيمية عاملاً مهمًا من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسات، فهي تعد اللبنة الأولى لاستثمار طاقات الأفراد وتوجيهها في المسار الصحيح نحو الإبداع وتنمية الأداء وتطويره، وللمتغيرات التنظيمية تأثير حيوي في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، حيث إنها تساهم بتحسين مستوى الأداء لتحقيق التميز وصولًا إلى الأداء الإبداعي، ومن أهم هذه المتغيرات:

#### - أولاً: القيادة والاحتراق الوظيفي:

تعد القيادة العنصر الموجه للسلوك والجهد الإنساني في جميع المنظمات، والمنظمة التي تشكو من أمراض إدارية أو تنظيمية تؤثر في نشاطاتها ونموها، تلجأ إلى تغيير قياداتها، ويصح فيها القول الذي يردده الكثير وهو أن الحصول على الرجل المناسب للوظيفة القيادية يعني حل جميع المشكلات (ضرار، ٢٠٠٣)، ومن الجدير بالذكر أن مفهوم القيادة لدى العلماء يختلف باختلاف الرؤية التي يتبناها الكاتب، فمثلًا عرفها "توماس جوردين" على أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما ملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم (القحطاني، ٢٠٠١).

#### - ثانيًا: درجة المركزية/ اللامركزية والاحتراق الوظيفي:

يعد موضوع المركزية واللامركزية أحد الموضوعات المهمة في العملية التنظيمية، ولا شك أن مسألة تركيز السلطة وتشتتها في المنظمات تستحوذ على حيز كبير من اهتمام وتفكير الإداريين، حيث تعد الشغل الشاغل للعديد من المديرين، إذ إنها توضح الطريقة التي يسيرون عليها في تعاملهم مع المرؤوسين، ومدى درجة الثقة التي يمنحونها لهم للمشاركة في العمل، وتحمل مسؤولية اتخاذ القرار، فقد نال موضوع المركزية واللامركزية اهتمام عديد من المهتمين بالتنظيم الإداري، حيث عولج في مؤلفات عدة من زوايا وجوانب متعددة ومتباينة، لدرجة اجتذبت معها أنظار الكثير من الباحثين في هذه المجالات، ما بين مؤيد ومعارض كل حسب وجهة نظره وخلفياته العلمية. وقد تم افتراض وجود علاقة إيجابية بين درجة المركزية والشعور بالاحترق الوظيفي في مجال العمل، حيث إنه كلما زادت درجة المركزية زاد شعور الفرد بفقدان السيطرة والتحكم في تسيير أموره العملية المرتبطة بالعمل؛ لأنه سوف يشعر بأنه يجب أن يقوم بالأعمال والواجبات المختلفة المكلف بها؛ لأن أداءه لعمله لا ينبع من الذات ولكنه نتاج قوى خارجية.

#### - ثالثاً: علاقات العمل والاحترق الوظيفي:

تعد طبيعة العمل والعلاقات داخله من الموضوعات الحديثة التي انتشرت مؤخرًا في الدراسات الإدارية، ولاسيما السلوكية منها، ورغم تعدد البحوث المهمة به فضلاً عن تناوله في أغلب المؤلفات والدراسات التنظيمية، فإنه لا يزال موضع خلاف وجدل، حيث لا يوجد اتفاق تام على تحديد المقصود بجماعة العمل، فالمنظمات بشكل خاص تمتلك سمات مميزة أو فريدة دائماً لكل منها ثقافتها وتقاليدها، وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يشكل بمجموعه مناخها الخاص عند من يتعامل معها (القيوتي، ٢٠٠٩). وبالرغم من نتائج البحوث المتضاربة حول طبيعة العمل، فإن أغلبها يشترك في تأكيد الأهمية لتحقيق السلامة النفسية للموظف، فكلما وضحت طبيعة العمل زادت احتمالات السلامة النفسية لدى الموظف.

#### المبحث الثالث : المناخ التنظيمي

##### مفهوم المناخ التنظيمي وتعريفاته:

عرف القريوتي (٢٠٠٩: ٢١٥) المناخ التنظيمي بأنه انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي، ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي. ويشير رسمي (٢٠٠٤: ٨٨) للمناخ التنظيمي بأنه

---

ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع السياسات والممارسات والأوضاع التي تكتنف بيئة العمل. ويرى حمود (٢٠٠٢: ١٦٦) أن المناخ التنظيمي يمثل بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دورًا كبيرًا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول إن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة، ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ إن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، والإسهام في رسم السياسات والخطط، ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد. وعرفه الكبيسي (٢٠٠٦: ٧٢) بأنه الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرهما ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم، ومن ثم على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها. وحسب تعريف فورهند وجلمر (Forhand&Gelmer) فإن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتؤثر على سلوك المنظمات وعلى سلوك العاملين لديها (الصيرفي، ٢٠٠٩، ص ٢٥٨).

ومن خلال دراسة التعاريف السابقة يتضح أن أغلب الباحثين ينفقون على أن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك وانطباق أفراد التنظيم لحقائقه، ويبرز هذا الإدراك من التفاعل بين القوى البشرية والبيئة الداخلية للتنظيم، ومن ثم فإنه يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها، ويتأثر بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة، ويؤثر على سلوك العاملين بالمنظمة، وهو عبارة عن الخصائص المدركة للتفاعل بين القوى البشرية وعناصر التنظيم داخل المنظمة. ويمكن تعريف المناخ التنظيمي بالاعتماد على التعريفات السابقة بأنه: مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون، ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها، وتتصف بدرجة من الثبات النسبي، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى، وهو تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، ويتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة به، وتتضمن هذه الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرار، الحوافز.

## أهمية المناخ التنظيمي:

والمناخ التنظيمي عنصر لازم لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال. وللمناخ التنظيمي السائد أهمية بالغة، حيث إن معظم النظريات التي تناولته عدته ظاهرة بيئية تنظيمية ذات أثر في رضا العاملين الوظيفي، وأكدت تلك النظريات على أهمية تلك الظاهرة لتفسير السلوك الوظيفي (Alandria, 1996).

كما أن عناصر البيئة التنظيمية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية تتفاعل مع بعضها بصورة تبادلية لتؤثر في السلوك الوظيفي للعاملين، حيث يحدد المناخ التنظيمي سلوك العامل الوظيفي وأخلاقياته في العمل، ويؤثر في قيمه واتجاهاته ورضاه عن العمل (2004 Gunnar).

هذا فضلاً عن أن المناخ التنظيمي الصحي يساعد على نجاح المنظمة ويعزز الفاعلية التنظيمية، ويؤثر في المخرجات التنظيمية كالعقاب ودوران العمل والدافعية نحو العمل (1995 Carole). وتشكل الانطباعات والإدراكات التي يكونها العاملون عن المناخ التنظيمي حافزاً لهم للعمل والإنجاز ورفع مستوى الروح المعنوية (اللوزي، ١٩٩٥).

## خصائص المناخ التنظيمي:

١. أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها (المغربي، ٢٠٠٥).
٢. أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى، وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد.
٣. أن مناخ أي منظمة يعبر عما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً (حمادات، ٢٠٠٨).
٤. المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة ومن ثم في سلوكهم.
٥. يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة؛ لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

---

٦. أن الإدارة العليا تلعب دورًا رئيسًا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل، وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها (المغربي، ٢٠٠٥).

٧. المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية، ويشترك فيه عدة أشخاص (فليه، ٢٠٠٥).

٨. هو عبارة عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التكنولوجيا.

٩. يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي، والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك (مريزق، ٢٠٠٩).

١٠. يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي (البدري، ٢٠٠٦).

#### العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

أ- العوامل الخارجية وتشمل: ( الثقافة التنظيمية - بيئة العمل - البيئية الخارجية- البيئة التكنولوجية).

ب- العوامل التنظيمية: وتشمل: (طبيعة البناء التنظيمي- النمط القيادي المتبع - بطء التقدم الوظيفي - المبالغة في المسؤوليات).

ج- العوامل الشخصية وتشمل: قدرات الفرد.

د- تناقض القيم: يتطلب العمل الوظيفي بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورًا بالذنب لدى الموظف، وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأييب الضمير، مما ينعكس سلبيًا على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

هـ- درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء (الصيرفي، ٢٠٠٩).

#### أبعاد المناخ التنظيمي:

يمكن تفصيل أبعاد المناخ التنظيمي فيما يلي:

١- الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

٢- نمط القيادة: إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها. فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

٣- نمط الاتصالات: الاتصالات هي الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل، وبالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. وتلعب الاتصالات دورًا مهمًا داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فالاتصالات في المنظمات تلعب دورًا مهمًا في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع

---

كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات (ماهر، ٢٠٠٨).

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات: تعد عملية اتخاذ القرارات من المهام الأساسية للإدارة، ذلك أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات، فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.

٥- طبيعة العمل: طبيعة العمل وإجراءاته هي مجموعة القرارات والأوامر الدائمة التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، بحيث تكون قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء، أي أن تكون بعيدة عن الملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.

٦- تكنولوجيا العمل: بالرغم من أن تكنولوجيا العصر تعد نعمة لبني الإنسان، إلا أنها تُثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة وفي المجتمع عامة، فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لأبد وأن يؤدي إلى رفع رقم البطالة في المجتمع من ناحية، وإلى خفض الروح المعنوية للعاملين من ناحية أخرى، حيث يعدون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة (المغربي، ٢٠٠٥).

٧- الحوافز: يرى الشمري (٢٠٠١) أن الحوافز عبارة عن مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدتهم إلى سلوك معين؛ ولذا احتل موضوع حوافز العمل مكانًا بارزًا منذ بدء الاهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة.

٨- التدريب: يلعب التدريب دورًا أساسيًا وجوهريًا في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها؛ ولهذا يعد الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمد عليها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل (ماهر، ٢٠٠٨).

#### الدراساتُ السَّابِقَةُ

أولاً: الدراسات التي تناولت الاحتراق الوظيفي في العملية التربوية:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الاحتراق الوظيفي منها: دراسة Sari (2015) للاحتراق النفسي والرضا الوظيفي وضبط النفس لدى معلّمي ومديري المدارس الخاصة في تركيا، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٣٣ مديرًا و٢٦٢ معلّمًا، واستُخدم فيها مقياس

---

ماسلاش لقياس الاحتراق النفسي. وأظهرت النتائج أن لدى المديرين درجةً أدنى من نقص الشعور بالإجهاد مقارنةً مع المعلمين، وأنه لا فرق بين المديرين والمعلمين في درجة شعورهم بالإجهاد الانفعالي وتبدل المشاعر، وعلى مقياس الرضا الوظيفي، كما بينت النتائج أن لدى الذكور درجةً أدنى من الشعور بالإجهاد الانفعالي ونقص الشعور بالإنجاز ودرجةً أعلى من تبدل المشاعر مقارنةً مع الإناث.

وفي دراسة Flynn (2013) حول أسباب الضغط النفسي والاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية كارولينا الأمريكية التي تم تطبيقها على (١٩٤) مديرًا في الولاية، أظهرت النتائج أن أبرز أسباب الضغط النفسي هي كثرة المتطلبات الإدارية وخصوصًا الأعمال الإدارية المكتوبة والاجتماعات، حيث إنها تجعل المديرين عرضةً للاحتراق النفسي، وأن الذكور والفئات الأقل عمرًا وذوي الخبرة الإدارية القليلة أكثر عرضةً للاحتراق النفسي مقارنةً مع الإناث والفئات الأكبر سنًا وذوي الخبرة المتوسطة والكثيرة.

ودراسة أخرى أجراها السليحي (٢٠١٣) هدفت إلى التعرف على مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الإسلامية العاملين في المدارس الخاصة في مدينة عمان، في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدخل الشهري، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمرحلة التي يدرسها المعلم. وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغت (١٦٦) معلمًا ومعلمة باستخدام مقياس ماسلاش (Maslach) للاحتراق النفسي. وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الإسلامية كان معتدلًا حسب معايير ماسلاش (Maslach) للاحتراق النفسي، على بعدي الإجهاد الانفعالي، وتبدل المشاعر، ومرتفعًا على بعد نقص الشعور بالإنجاز. وأشارت النتائج إلى وجود فرق دال في مستوى الاحتراق النفسي على بعد الإجهاد الانفعالي لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي تبعًا لعمر المعلم، وحالته الاجتماعية. وكشفت الدراسة أن المعلمين ذوي المؤهلات العلمية العليا، وسنوات الخبرة الطويلة، والدخل الشهري المرتفع، هم الأكثر شعورًا بالاحتراق النفسي. كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تبعًا لمتغير المرحلة التدريسية، ولصالح المرحلة الأساسية.

#### ثانيًا: الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي في العملية التعليمية:

هدفت دراسة الكيلاني ومقابلة (٢٠١٤) إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم. وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٧) معلمًا ومعلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية من مجتمع

---

الدراسة البالغ عدده (١٥١٣) معلماً ومعلمة، منهم (٦٧٨) معلماً و(٨٣٥) معلمة، بنسبة (١٥%) من معلمي المرحلة الثانوية. وقامت الباحثة بتطوير أداتين للدراسة لقياس دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة. كما أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظرهم كان بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة جونسون وستيفنز (Johnson & Stevens, 2014) إلى الكشف عن تصورات المعلمين حول المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم وعلاقته بالتحصيل الدراسي للطلبة. وتكونت عينة الدراسة من (١١١٥) معلماً في (٥٩) مدرسة أساسية في مدينة جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس المناخ التنظيمي والذي تكون من (٤٤) فقرة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تصورات المعلمين حول المناخ المدرسي وبين التحصيل الأكاديمي للطلبة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي والتحصيل الدراسي للطلبة في المجتمعات ذات الوضع الاجتماعي والاقتصادي العالي، بينما تنخفض هذه العلاقة في المجتمعات ذات الوضع الاقتصادي والاجتماعي المنخفض.

وهدفت دراسة أبو رحمة (٢٠١٣) إلى الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين لمستوى ضغوط العمل التي تواجههم ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لديهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث بمحافظات غزة، أما عينة الدراسة فتكونت من (١٨٩) مشرفاً ومشرفة تربوية، وكانت أداة الدراسة استبانة اشتملت على قسمين: ضغوط العمل (تسعة مجالات)، والرضا الوظيفي (ستة مجالات)، وكان مجموع فقراتها (١٢٥) فقرة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يتعرض المشرفون التربويون في محافظات غزة إلى مستوى متوسط من ضغوط العمل، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير الجنس، ونوع المدرسة (حكومية أو تابعة لوكالة الغوث)، وعدد سنوات الخدمة كمشرف تربوي، والمنطقة التعليمية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح

---

ماجستير فأعلى. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف لصالح (أكثر من ١٥ مدرسة).  
التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية منها أو الأجنبية، يلاحظ اهتمام الدراسات السابقة بموضوع الاحتراق الوظيفي وأثره في بعض المتغيرات، إضافة لتبادلها المناخ التنظيمي في العملية التربوية. وفيما يتعلق بالتعقيب على الدراسات السابقة التي تناولت الاحتراق الوظيفي فيلاحظ التنوع في تناول هذا الموضوع من حيث العينة التي تناولتها أو المنهجية وغيرها. وفيما يتعلق بالدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي في العملية التعليمية فيلاحظ تنوعها وتناولها عينات مختلفة شملت المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين. أما الدراسات التي تناولت في عينتها المشرفين التربويين فقد كانت قليلة نسبيًا، حيث تناولت دراسة أبو رحمة (٢٠١٣) ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين.

وتعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تناولت العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والمناخ التنظيمي لدى المشرفات التربويات بالعاصمة المقدسة تحديدًا -على حد علم الباحثة-، فبعد استعراض الدراسات السابقة لم يتم التوصل إلا لدراسة واحدة تناولت هذه العلاقة، حيث سعت الدراسة الحالية إلى تناول المشرفات التربويات بالعاصمة المقدسة، في حين تناولت الدراسات السابقة عينات مختارة عشوائيًا من مجتمع الدراسة. كما تتميز هذه الدراسة بتناولها مقياسين أحدهما معد مسبقًا وهو مقياس (ماسلاش) للاحتراق الوظيفي بدراسة الأبعاد التالية: (الاجهاد الانفعالي - تبدل الشعور - نقص الشعور بالإنجاز)، في حين طورت الدراسة مقياسًا للمناخ التنظيمي بالرجوع للأدب التربوي والدراسات السابقة بدراسة الأبعاد التالية: (اتخاذ القرارات وتقويض الصلاحيات - العلاقات والاتصالات - الأسلوب الإداري والقيادي - النمو المهني).

إجراءات الدراسة  
منهج الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها فإن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي المسحي الذي تم استخدامه، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا، ويعبر عنها تعبيرًا كميًا أو كميًا. كما أن هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يمضي إلى التفسير لهذه البيانات.  
مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن (٢٠٣) مشرفات تربويات، حسب الإحصائية الواردة من إدارة تعليم مكة المكرمة في الفصل الدراسي الأول (١٤٣٦هـ/١٤٣٧هـ).  
مجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية تكونت من (٢٠) مشرفة تربوية، بهدف التأكد من توافر الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات). وبعد أن تم التأكد من توافر الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات)، تم التطبيق على العينة النهائية دون أن تشمل على أي من أفراد العينة الاستطلاعية، وتم استرجاع (١٨٣) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبواقع (١٠٠%) من كامل أفراد المجتمع.

- وصف مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي: البكالوريوس بلغ عددهن (١٦٠) بنسبة مئوية ٨٧,٤٣ % ، ماجستير فأعلى بلغ عددهن (٢٣) بنسبة مئوية 12.57%

- وصف مجتمع الدراسة حسب نوع الإعداد: تربوي بلغ عددهن (١٤٠) بنسبة مئوية ٧٦,٥٠ %، غير تربوي بلغ عددهن (٤٣) بنسبة مئوية ٢٣,٥٠ %

- وصف مجتمع الدراسة حسب التخصص: علوم طبيعية بلغ عددهن (٥٨) بنسبة مئوية ٣١,٦٩ %، علوم إنسانية بلغ عددهن (٨٤) بنسبة مئوية ٤٥,٩٠ %، أخرى بلغ عددهم (٤١) بنسبة مئوية ٢٢,٤٠ %

- وصف مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي: (أقل من ٥ سنوات) بلغ عددهن (٥٦) بنسبة مئوية ٣٠,٦٠ % ، (من ٥-أقل من سنوات ١٠) بلغ عددهن (٢٥) بنسبة مئوية ١٣,٦٦ %، (من ١٠ سنوات فأكثر) بلغ عددهن (١٠٢) بنسبة مئوية ٥٥,٧٤ %

- وصف مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية: غير متزوجة بلغ عددهن (٥٤) بنسبة مئوية ٢٩,٥١ % ، متزوجة بلغ عددهن (١٢٩) بنسبة مئوية ٧٠,٤٩ %  
أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة الحالية، حيث إن الاستبانة من أكثر أدوات البحث استخدامًا والأكثر ملاءمة للدراسة الحالية، وتم تحديد أهداف الاستبانة في معرفة كل من مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة، والمناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة.

---

تم بناء أداة الدراسة لقياس المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة بالرجوع إلى البحوث والدراسات السابقة وثيقة الصلة بمشكلة الدراسة الحالية، كما تم التواصل مع عدد من ذوات الاختصاص في هذا البعد ومقابلة مجموعة من المتخصصات، للاستفادة من خبراتهن.

وتكونت الاستبانة الخاصة بمحور المناخ التنظيمي من (٣١) فقرة ذات علاقة بواقع المناخ التنظيمي السائد في إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة. تكونت الاستبانة من أربعة أبعاد وهي:

١. اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات: تكون من (٧) عبارات أرقامها (٧-١).

٢. العلاقات والاتصالات: تكون من (٥) عبارات ذوات الأرقام (٨-١٢).

٣. الأسلوب الإداري والقيادي: تكون من (١٠) عبارات ذوات الأرقام (١٣-٢٢).

٤. النمو المهني: تكون من (٩) عبارات ذوات الأرقام (٢٣-٣١).

تم استخدام مقياس الاحتراق الوظيفي لماسلاش (Maslack)، (Maslack Burnout Inventory)، ويرمز له بـ (MBI)، لقياس الاحتراق الوظيفي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة، ويتكون المقياس من (٢٢) فقرة ذات علاقة بشعور الفرد نحو مهنته، وينقسم المقياس إلى ثلاثة أبعاد هي:

١. الإجهاد الانفعالي (Emotional Exhaustion): وعدد فقراته ٩ فقرات.

٢. تبليد الشعور (Depersonalization): وعدد فقراته ٥ فقرات.

٣. نقص الشعور بالإنجاز (Reduced Feeling For Personal Achievement): وعدد فقراته ٨ فقرات.

واستقادت الدراسة من ترجمة الآخرين للمقياس كما جاءت في دراسة دواني وآخرون (١٩٨٩)، وتم عرضها على عدد من المختصين الذين أشاروا إلى الدقة في الترجمة لمعنى فقرات المقياس.

وقبل البدء في تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة تم التأكد من الصدق والثبات على

**النحو التالي:**

**صدق الأداة:**

تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين: الأولى قبل التطبيق وتمثلت في صدق المحكمين، والثانية بطريقة صدق الاتساق الداخلي، من خلال التطبيق على عينة استطلاعية (٢٠) مشرفة تربوية.

- **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، تم عرضها أولاً على سعادة المشرف العلمي على الدراسة، وبعد الأخذ بتوجيهاته، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة أم القرى، ومحكمين آخرين في جامعات أخرى، وتم توجيه خطاب للمحكمين موضحاً به مشكلة وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، وبلغ عدد المحكمين (١٥) محكماً؛ وذلك للتأكد من درجة مناسبة العبارة، ووضوحها، وصحة انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه، وسلامة الصياغة اللغوية، وكذلك النظر في تدرج فئات استجابة المقياس ومدى ملاءمته. وبناءً على آراء المحكمين حول مدى مناسبة الاستبانة لأهداف الدراسة، ووفقاً لتوجيهاتهم ومقترحاتهم تم تعديل صياغة بعض العبارات لغوياً، وعدد العبارات في الاستبانة (٢٢) عبارة في مقياس الاحتراق الوظيفي لماسلاش (Maslach) توزعت على ثلاثة أبعاد (Maslach, 1986, pp.141-133)، وعدد (٣١) عبارة في مقياس المناخ التنظيمي السائد.

- **الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي):** تم التأكد إحصائياً من صدق أداة الدراسة وذلك من خلال التطبيق على عينة استطلاعية تكونت من (٢٠) مشرفة، وتم حساب الصدق بطريقة الاتساق الداخلي، عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٦٤) إلى (٠,٧٠)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، وتشير إلى الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه في الاحتراق الوظيفي. كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة العبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه للمناخ التنظيمي السائد، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٦٢) إلى (٠,٧١)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، وتشير إلى الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه في المناخ التنظيمي السائد.

- **ثبات الأداة:** تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة معامل ألفا كرونباخ، وقد تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لبعد الاحتراق الوظيفي من (٠,٨٧) إلى (٠,٩١) وهي مرتفعة وتشير إلى تمتع أداة الدراسة لبعد الاحتراق الوظيفي بدرجة عالية من الثبات. كما تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لبعد المناخ التنظيمي السائد من (٠,٨٨) إلى (٠,٩٦) وهي مرتفعة وتشير إلى تمتع أداة الدراسة لبعد المناخ التنظيمي السائد بدرجة عالية من الثبات.

**الاستبانة في صورتها النهائية:**

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية والمبين في الملحق (٢) جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة النهائية على الشكل التالي:

**الجزء الأول:** البيانات الشخصية عن عينة الدراسة من حيث:

(المؤهل العلمي- نوع الإعداد[تربوي، غير تربوي]-التخصص-عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي-الحالة الاجتماعية).

#### الجزء الثاني:

- المحور الأول: الاحتراق الوظيفي،** تكون من (٢٢) عبارة توزعت على (٣) أبعاد كما يلي:
- البعد الأول: الإجهاد الانفعالي تكون من (٩) عبارات نوات الأرقام (٩-١).
  - البعد الثاني: تبدل الشعور تكون من (٥) عبارات نوات الأرقام (١٠-١٤).
  - البعد الثالث: نقص الشعور بالإنجاز تكون من (٨) عبارات نوات الأرقام (١٥-٢٢).
- المحور الثاني: المناخ التنظيمي السائد،** تكون من (٣١) عبارة توزعت على (٤) أبعاد كما يلي:
- البعد الأول: اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات تكون من (٧) عبارات أرقامها (١-٧).
  - البعد الثاني: العلاقات والاتصالات تكون من (٥) عبارات نوات الأرقام (٨-١٢).
  - البعد الثالث: الأسلوب الإداري والقيادي تكون من (١٠) عبارات نوات الأرقام (١٣-٢٢).
  - البعد الرابع: النمو المهني تكون من (٩) عبارات نوات الأرقام (٢٣-٣١).

#### فئات الاستجابة:

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي أمام كل عبارة كما يلي:

فئات الاستجابة					العبارة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالي	عالي جداً	
					أشعر أن طبيعة عملي يستغني انفعاليًا

**تصحيح المقياس:** تعطى الدرجة (٥) للاستجابة عالي جداً، والدرجة (٤) للاستجابة عالي، والدرجة (٣) للاستجابة متوسطة، والدرجة (٢) للاستجابة منخفضة، والدرجة (١) للاستجابة منخفضة جداً. مع الأخذ في الاعتبار عكس درجات التصحيح لعبارات البعد الثالث في الاحتراق الوظيفي (نقص الشعور بالإنجاز)؛ وذلك لتكون العبارات متسقة مع باقي عبارات الاحتراق الوظيفي في البعد الأول والثاني، أي أن الدرجة العالية تعبر عن مستوى مرتفع من الاحتراق الوظيفي. ووفقاً للمقياس الخماسي تم استخدام المعيار التالي للحكم على قيمة المتوسط الحسابي لمستوى الذكاء الوجداني أو التوافق المهني:

مدى الاستجابة (النكاه الوجداني/التوافق المهني) = أعلى درجة - أقل درجة = ٥ - ١ = ٤

طول الفئة = مدى الاستجابة / عدد فئات الاستجابة = ٤/٥ = ٠,٨

جدول (١): معيار قيمة المتوسط الحسابي لمستوى الاحتراق الوظيفي/المناخ التنظيمي السائد

المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
٠,٨١-أقل من ٢,٦٠	منخفض
٣,٤٠-أق من ٤,٢٠	عالي
٤,٢٠-٥ فأكثر	عالي جداً

نتائج الدراسة

عَرَضُ وَتَحْلِيلُ نَتَائِجِ الدَّرَاسَةِ وَتَفْسِيرُهَا

السؤال الأول: ما واقع الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة

مكة المكرمة على مستوى الأداة الكلية وأبعاده الفرعية من وجهة نظرهن؟

لإجابة السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاحتراق الوظيفي لدى مشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة على مستوى الأداة الكلية وأبعاده الفرعية (الإجهاد الانفعالي-تبلد الشعور-نقص الشعور بالإنجاز) من وجهة نظرهن، وكانت النتائج كما يلي:

البعد الأول: الإجهاد الانفعالي:

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات

التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة على مستوى الأداة

الكلية وأبعاده الفرعية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	الترتيب
البعد الأول: الإجهاد الانفعالي	٢,٨٥	٠,٧٨	متوسطة	١
البعد الثاني: تبلد الشعور	٢,٣٢	٠,٠٩	منخفض	٢
البعد الثالث: نقص الشعور بالإنجاز	١,٧٩	٠,٥٤	منخفضة جداً	٣
الدرجة الكلية	٢,٣٤	٠,٦٠	منخفض	-

تشير نتائج جدول (٢) أن واقع الاحتراق الوظيفي لدى مشرفات التربويات بإدارة التعليم

بمدينة مكة المكرمة على مستوى الأداة الكلية هو بدرجة (منخفض) وبمتوسط حسابي عام (٢,٣٤).

---

وبالنظر إلى أبعاده الفرعية المكونة للاحتراق الوظيفي، يلاحظ أن البعد الأول: الإجهاد الانفعالي في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (٢,٨٥) وبدرجة (متوسطة). يليه في المرتبة الثانية البعد الثاني: تبدل الشعور بمتوسط حسابي (٢,٣٢) وبدرجة (منخفض)، ثم في المرتبة الثالثة البعد الثالث: نقص الشعور بالإنجاز بمتوسط حسابي (١,٧٩) وبدرجة (منخفضة جداً). وتعزى هذه النتيجة التي انتهت إليها الدراسة حول واقع الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة على مستوى أبعاده الفرعية (الإجهاد الانفعالي-تبدل الشعور-نقص الشعور بالإنجاز) من وجهة نظرهن إلى: أن اسباب الشعور بالإجهاد تعود إلى طبيعة العمل التي تستنفد طاقة المشرفة، والتعامل مع شخصيات مختلفة للمعلمات والإداريات يمثل ضغطاً كبيراً على المشرفات، علاوة أن طبيعة عمل المشرفات التربويات لا تتناسب مع طبيعتهن الشخصية. وأن تبدل الشعور لدى المشرفات التربويات منخفض و البعض لا يعانون حساسية مفرطة تجاه الأخرى في العمل، وأيضاً أن بعض المشرفات لا يواجهن اللوم على المشكلات التي تتعرض لها المعلمات والإداريات في العمل، وأن بعض المشرفات يشعرن بالاهتمام اللازم بالأفراد اللاتي يتعاملن معهن في العمل ولا يعانون من القسوة، وأن بعض المشرفات يتعاملن مع الأخرى كأنهن أدوات جامدة توجه لهن الأوامر لتنفيذها بطريقة آلية.

بالنسبة لواقع نقص الشعور بالإنجاز لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة بسبب عدم القدرة على التعامل مع مشكلات العمل بهدوء، وربما ضعف الكفاءة المهنية للمشرفة في التعامل مع زميلات العمل، وانخفاض مستوى الشعور بالرضا عند مشاركة الأخرى في العمل، وضعف مستوى إدراك بعض المشرفات لمشاعر زميلات العمل و انخفاض مستوى الشعور لأهمية دورها الايجابي على الآخرين.

وتتفق النتيجة التي انتهت إليها الدراسة حول واقع الاحتراق الوظيفي مع النتائج التي انتهت إليها بعض الدراسات السابقة التي استعانت بها الدراسة الحالية ومنها دراسة فلين (Flynn, 2013) التي أشارت إلى أن أبرز أسباب الضغوط النفسية هي كثرة المتطلبات الإدارية وخصوصاً الأعمال الإدارية المكتوبة والاجتماعات، حيث إنها تجعل المديرين عرضةً للاحتراق النفسي. ودراسة أبو عيشة (٢٠٠٩م) التي أشارت إلى أن مستوى التوتر النفسي لدى المشرفين والمشرفات والمديرين عال. ودراسة الزيودي (٢٠٠٩م) التي أوضحت أن معلمي التربية الخاصة في جنوب الأردن يعانون من مستويات مختلفة من الضغوط النفسية والاحتراق النفسي تراوحت من المتوسط إلى العالي. وأن أكثر مصادر الضغوط هي المرتبطة بالأبعاد الآتية: قلة الدخل الشهري، والبرنامج الدراسي مصادر

الضغوط النفسية، والمشاكل السلوكية، والعلاقات مع الإدارة، وعدم وجود التسهيلات المدرسية، وزيادة عدد الطلاب في الصف، وعدم وجود حوافز مادية، وعدم تعاون الزملاء، والعلاقات مع الطلاب، ونظرة المجتمع المتدنية لمهنة التعليم. ودراسة العلي (٢٠٠٨م) التي أشارت إلى أن مستوى الاحتراق النفسي جاء مرتفعاً في بُعد الإجهاد الانفعالي، ومعتدلاً في بعد تبدل الشعور، ومتدنياً في بعد نقص الشعور بالإنجاز. ودراسة سلمان (٢٠٠٨م) التي بينت أن تكرار الإجهاد الانفعالي وتبدل الشعور كان معتدلاً، وتكرار نقص الشعور بالإنجاز مرتفعاً. ودراسة الرفوع (٢٠٠٨م) التي أشارت إلى أن درجة الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين متوسطة على أبعاد المقياس الثلاثة. ودراسة عثمان (٢٠٠٨م) التي أشارت إلى أن مستوى الاحتراق لدى المعلمين متوسط بشكل عام. ودراسة الصديق (٢٠٠٧م) التي أوضحت أن أبرز الضغوط لدى أفراد العينة هي ضغوط الدافعية، والضيق المهني، والعبء المهني، والمظاهر الفسيولوجية، وضغوط إدارة الوقت. ودراسة المحمود (AI-Mahmoud, 2005) التي أشارت إلى أن مستوى الاحتراق النفسي لدى معلمي اللغة الإنجليزية كان عالياً في بعد الإجهاد الانفعالي، ومعتدلاً في بعدي تبدل الشعور ونقص الشعور بالإنجاز. ودراسة شهاب (٢٠٠١م) التي أوضحت أن المديرين يعانون من شدة الاحتراق النفسي بشكل أكبر من المشرفين التربويين. ودراسة رمضان (١٩٩٩م) التي أشارت إلى أن الاحتراق النفسي لدى العاملين كان متوسطاً في جميع أبعاد المقياس (الإجهاد الانفعالي-تبدل الشعور-نقص الشعور بالإنجاز).

**السؤال الثاني: ما واقع المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة على مستوى الأداة الكلية وأبعاده الفرعية من وجهة نظر المشرفات التربويات؟**

لإجابة السؤال الثاني تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لواقع المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة على مستوى الأداة الكلية وأبعاده الفرعية، من وجهة نظر المشرفات التربويات على مستوى الأداة الكلية وأبعاده الفرعية (اتخاذ القرارات وتقويض الصلاحيات-العلاقات والاتصالات- الأسلوب الإداري والقيادي-النمو المهني) من وجهة نظر المشرفات التربويات، وكانت النتائج كما يلي:

**جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي السائد لدى**

**إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة على مستوى الأداة الكلية وأبعاده الفرعية من وجهة نظر**

**المشرفات التربويات**

الترتيب	الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
٢	عالي	٠,٧٠	٣,٩٢	البعد الأول: اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات
١	عالي	٠,٨٣	٤,١٩	البعد الثاني: العلاقات والاتصالات
٣	عالي	٠,٩١	٣,٨٥	البعد الثالث: الأسلوب الإداري والقيادي
٤	عالي	٠,٩٢	٣,٧٤	البعد الرابع: النمو المهني
-	عالي	٠,٧٨	٣,٨٩	الدرجة الكلية

تشير نتائج جدول (٣) أن واقع المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة على مستوى الأداة الكلية من وجهة نظر المشرفات التربويات على مستوى الأداة الكلية هو بدرجة (عالي) وبمتوسط حسابي عام (٣,٨٩).

وبالنظر إلى أبعاده الفرعية المكونة للمناخ التنظيمي، يلاحظ أن البعد الثاني: العلاقات والاتصالات في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (٤,١٩) وبدرجة (عالي). يليه في المرتبة الثانية البعد الأول: اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وبدرجة (عالي)، ثم في المرتبة الثالثة البعد الثالث: الأسلوب الإداري والقيادي بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وبدرجة (عالي)، وفي الترتيب الرابع: النمو المهني بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وبدرجة (عالي).

تعزى هذه النتيجة التي انتهت إليها الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة إلى: واقع اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة أن الإدارة تسعى إلى تمكين المشرفات من أداء الأعمال المنوطة بهن وفق خطط زمنية واضحة ومحددة، وتحفز المشرفات على العمل الجماعي بروح الفريق مع معلمات التخصص، علاوة على ذلك تسمح الإدارة للمشرفات بتنظيم محاضرات وندوات وورش عمل علمية للمعلمات اللاتي يشرفن عليهن.

واقع العلاقات والاتصالات السائد في إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة إلى أن الإدارة تحرص على تنمية وسائل التواصل الاجتماعي بين المشرفات، وتسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية بينهن، وتوفر التقنيات الحديثة التي تستخدمها المشرفات في التواصل فيما بينهن والتواصل مع المعلمات، وكذلك توفير المعلومات اللازمة لانسباية عملية الاتصال بينهن.

واقع الأسلوب الإداري والقيادي السائد في إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة إلى أن الإدارة تحفز المشرفات التربويات على أداء مهامهن بدقة وفي الوقت المحدد سلفاً، وأن إنجاز الأعمال يتم

---

وفق أولويات العمل، كما يتم إطلاع المشرفات على كل جديد يتعلق بأعمالهن الإشرافية والإدارية، وأن هناك مرونة في استقبال الآراء التي تبديها المشرفات فيما يتعلق بتطوير وإنجاز الأعمال.

واقع النمو المهني السائد في إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة إلى حرص الإدارة على التأهيل المهني للمشرفات التربويات في مجال عملهن، وأن الإدارة تتيح فرص متساوية للمشرفات التربويات للالتحاق ببرامج التدريب المهني، والحرص على تعديل الاتجاهات السلبية لدى المشرفات نحو المهنة وتنمية الاتجاهات الإيجابية، كما يتم عقد ورش عمل بانتظام للمشرفات التربويات.

وتتفق النتيجة التي انتهت إليها الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في إدارة التعليم مع النتائج التي انتهت إليها بعض الدراسات السابقة التي استعانت بها الدراسة الحالية، ومنها دراسة الديجاني (٢٠١٤م) التي أوضحت أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت كانت بشكل عام متوسطة. ودراسة الشيخ علي (٢٠١٣م) التي أشارت إلى أن المناخ التنظيمي السائد هو المناخ المفتوح. ودراسة أبو ريا (٢٠١٣م) التي أشارت إلى أن واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية كان متوسطاً. ودراسة عريقات (٢٠١٣م) التي أوضحت أن درجة المناخ التنظيمي السائد في مدارس القدس الثانوية هي درجة متوسطة. ودراسة علي (٢٠١٢م) التي أشارت إلى أن المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن هو المناخ التنظيمي المفتوح ويليه المناخ التنظيمي المغلق. ودراسة هوكنز (Hawkins. 2012) التي بينت أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية كان النمط المفتوح. ودراسة الحسيان (٢٠١٢م) التي أوضحت تميز المناخ التنظيمي في مدارس الكويت الثانوية بسلوك إداري مساعد بدرجة عالية و بسلوك إداري معيق بدرجة متوسطة. ودراسة الكيلاني (٢٠١١م) التي أشارت إلى أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة. ودراسة بني محمد (٢٠٠٩م) التي بينت أن رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة. ودراسة بني أحمد (٢٠٠٧م) التي أوضحت أن مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين كان متوسطاً، وجاء بالمرتبة الأولى مجال المبنى المدرسي وتجهيزاته، فالنمو المهني، فالعلاقات والاتصالات، ومن ثم الأسلوب الإداري والقيادي، وحوافز، وصناعة القرارات وتقويض الصلاحيات.

**السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات درجات الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة تعزى**

لمتغيرات (المؤهل العلمي-نوع الإعداد-التخصص- سنوات الخبرة في الإشراف التربوي-الحالة الاجتماعية)؟

- المقارنة حسب المؤهل العلمي:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات درجات الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة حسب متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار (ت) وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٤): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات الاحتراق الوظيفي لدى

المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة حسب المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط		قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
			الحسابي	الانحراف المعياري			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	160	2.35	0.58	0.32	181	0.75
	ماجستير فأعلى	23	2.31	0.75			

بلغت قيمة (ت) للدرجة الكلية (0,32) وهذه القيمة غير دالة إحصائيًا، وتشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حول درجات الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة حسب متغير المؤهل العلمي. وقد يُعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول درجات الاحتراق الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي، إلى أن ظروف العمل التي تتعرض لها المشرفات لا تتأثر غالبًا بالمؤهل العلمي للمشرفة؛ لأن المهام توزع على المشرفات بغض النظر عن الدرجة العلمية لأي منهن. وتتفق النتيجة التي انتهت إليها الدراسة مع النتائج التي انتهت إليها دراسة سلمان (٢٠٠٨م) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق لدى المبحوثين بحسب المؤهل العلمي. ودراسة الصديق (٢٠٠٧م) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتراق الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي. ودراسة شهاب (٢٠٠١م) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتراق بحسب المؤهل العلمي.

- المقارنة حسب نوع الإعداد:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات درجات الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة حسب متغير نوع الإعداد، تم استخدام اختبار (ت) وكانت النتائج كما يلي:

**جدول (٥): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات الاحتراق الوظيفي**

**لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة حسب نوع الإعداد**

الأبعاد	نوع الإعداد	العدد	المتوسط		الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
			الحسابي	المعياري				
الدرجة الكلية	تربوي	140	2.34	0.59	0.05	181	0.96	
	غير تربوي	43	2.35	0.65				

بلغت قيمة (ت) للدرجة الكلية (٠,٠٥) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، وتشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حول درجات الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة حسب متغير نوع الإعداد. وربما يُعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول درجات الاحتراق الوظيفي تعزى إلى نوع الإعداد، إلى أن إعداد المشرفات على رأس العمل لا يتأثر بنوع مؤهلهن قبل الالتحاق بإدارة الإشراف التربوي، وأنهن جميعاً يواجهن نفس أوضاع ومشكلات العمل. ولم تتناول أي من الدراسات السابقة التي استعانت بها الدراسة الحالية أثر نوع الإعداد على درجات الاحتراق الوظيفي لأفراد عينة الدراسة مما يميز الدراسة الحالية عن غيرها.

**- المقارنة حسب التخصص:**

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات درجات الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة حسب متغير التخصص، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف)، حيث تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب التخصص، وكانت النتائج كما يلي:

**جدول رقم (٦): نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات الاحتراق الوظيفي**

**لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة حسب التخصص**

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الدرجة	بين المجموعات	0.49	2	0.25	0.68	0.51

		0.36	180	65.49	داخل المجموعات	الكلية
			182	65.99	الكلية	

بلغت قيمة (ف) (٠,٦٨) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، وتشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حول درجات الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة حسب متغير التخصص. وقد يُعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول درجات الاحتراق الوظيفي تعزى إلى التخصص، إلى أن جميع المشرفات التربويات يواجهن مشكلات العمل نفسها التي تؤدي إلى إجهادهن أو تبدل الشعور لدى البعض منهن وعدم الشعور بالإنجاز، وأن ذلك لا يتأثر بالتخصصات التطبيقية أو النظرية. وتتفق النتيجة التي انتهت إليها الدراسة مع النتائج التي انتهت إليها دراسة عابدين (٢٠١١م) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للتخصص. ودراسة عثمان (٢٠٠٨م) التي أوضحت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتراق بحسب التخصص.

#### - المقارنة حسب عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات درجات الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف)، حيث تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، وكانت نتائجه كما يلي:

#### جدول رقم (٧): نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة حسب عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.17	2	0.59	1.63	0.20
	داخل المجموعات	64.81	180	0.36		
	الكلية	65.99	182			

بلغت قيمة (ف) (١,٦٣) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، وتشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حول

درجات الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي. وربما يُعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول درجات الاحتراق الوظيفي تعزى إلى عدد سنوات الخبرة، إلى أن جميع المشرفات التربويات يؤدين نفس المهام بغض النظر عن سنوات خبرتهن ومن ثم يتعرضن لنفس أسباب الإجهاد النفسي أو تبدل الشعور وعدم الشعور بالإنجاز. وتتفق النتيجة التي انتهت إليها الدراسة مع النتائج التي انتهت إليها دراسة عابدين (٢٠١١م) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للخبرة الإشرافية. ودراسة أبو عيشة (٢٠٠٩م) التي أوضحت أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى للخبرة الإشرافية. ودراسة سلمان (٢٠٠٨م) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق لدى المبحوثين بحسب الخبرة. ودراسة عثمان (٢٠٠٨م) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتراق بحسب الخبرة.

#### - المقارنة حسب الحالة الاجتماعية:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات درجات الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة حسب متغير الحالة الاجتماعية، تم استخدام اختبار (ت) وكانت نتائجه كما يلي:

**جدول (٨): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة حسب الحالة الاجتماعية**

الإبعاد	الحالة الاجتماعية	العدد	الانحراف		قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
			المتوسط الحسابي	المعياري			
الدرجة الكلية	غير متزوجة	54	2.43	0.61	1.30	181	0.20
	متزوجة	129	2.31	0.60			

بلغت قيمة (ت) (١,٣٠) وهذه القيمة غير دالة إحصائية، وتشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حول درجات الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة حسب متغير الحالة الاجتماعية. وقد يُعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول درجات الاحتراق الوظيفي تعزى إلى عدد الحالة الاجتماعية، إلى أن توزيع المهام على المشرفات التربويات

في إدارة التعليم لا يراعي الأوضاع الاجتماعية للمشرفة، وأنهن جميعاً لديهن مهام عليهن القيام بها، وعلى ذلك يعانون من الإجهاد النفسي أو تبدل الشعور وعدم الشعور بالإنجاز. وتتفق النتيجة التي انتهت إليها الدراسة مع النتائج التي انتهت إليها دراسة السلخي (٢٠١٣م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي تبعاً للحالة الاجتماعية.

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - نوع الإعداد - التخصص - سنوات الخبرة في الإشراف التربوي - الحالة الاجتماعية)؟

#### - المقارنة حسب المؤهل العلمي:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بمكة حسب متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار (ت) وكانت نتائجه كما يلي:

**جدول (٩): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول المناخ**

**التنظيمي السائد لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة**

#### حسب المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط		قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
			الانحراف المعياري	الحسابي			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	160	3.92	0.76	1.27	181	0.21
	ماجستير فأعلى	23	3.70	0.95			

بلغت قيمة (ت) (١,٢٧) وهذه القيمة غير دالة إحصائية، وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حول درجات المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بمكة حسب المؤهل العلمي.

وربما يُعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول المناخ التنظيمي السائد في إدارة التعليم تعزى إلى المؤهل العلمي، إلى أن المناخ التنظيمي لم يتأثر بالمؤهل العلمي

للمشرفة؛ لأن جميع المشرفات يعملن في نفس المناخ، وأن تفاعلهن مع أساليب القيادة المتبعة والعلاقات والاتصالات فيما بينهن ونموهن المهني لا يرتبط بالمؤهل العلمي. وتتفق النتيجة التي انتهت إليها الدراسة مع النتائج التي انتهت إليها دراسة بني محمد (٢٠٠٩م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

#### - المقارنة حسب نوع الإعداد:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة حسب متغير نوع الإعداد، تم استخدام اختبار (ت) وكانت نتائجه كما يلي:

#### جدول (١٠): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات المناخ التنظيمي

##### لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة حسب نوع الإعداد

البعد	نوع الأعداد	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
			الحسابي	المعياري			
الدرجة الكلية	تربوي	140	3.89	0.80	0.08	181	0.94
	غير تربوي	43	3.90	0.74			

بلغت قيمة (ت) (٠,٠٨) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، وتشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حول درجات المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة حسب متغير نوع الإعداد. وقد يُعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول درجات المناخ التنظيمي السائد في إدارة التعليم تعزى إلى الحالة الاجتماعية، إلى أن إعداد المشرفات على رأس العمل لا يتأثر بنوع مؤهلهن قبل العمل بإدارة الإشراف التربوي، وأنهن جميعاً يتعاملن مع أساليب اتخاذ القرارات وتقويض الصلاحيات، ونفس الأساليب الإدارية المتبعة من قبل القيادات، وحالات نمو مهني واحدة تقريباً، وأن العلاقات بينهن لا تتأثر بطبيعة الإعداد. ولم تعالج أي من الدراسات السابقة التي استعانت بها الدراسة الحالية أثر الإعداد (تربوي-غير تربوي) على درجات المناخ التنظيمي السائد، مما يشير إلى تميز الدراسة الحالية في هذا المجال.

- المقارنة حسب التخصص:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بمكة حسب متغير التخصص، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف)، حيث تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب التخصص، ومن ثم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وكانت نتائجه كما يلي:

جدول رقم (١١): نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات الاحتراق الوظيفي

لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة حسب التخصص

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.60	2	1.30	2.12	0.12
	داخل المجموعات	110.17	180	0.61		
	الكلية	112.77	182			

بلغت قيمة (ف) (٢,١٢) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، وتشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حول درجات المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة حسب متغير التخصص.

- المقارنة حسب عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف)، حيث تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، ومن ثم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت نتائجه كما يلي:

جدول رقم (١٢): نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات المناخ التنظيمي لدى المشرفات

التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة حسب عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.35	2	0.18	0.28	0.75
	داخل	112.41	180	0.63		
	الكلية	112.77	182			

بلغت قيمة (ف) للدرجة الكلية (٠,٢٨) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، وتشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حول درجات المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي. وقد يُعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول درجات المناخ تعزى إلى عدد سنوات الخبرة، إلى أن المشرفات بغض النظر عن خبرتهن في مجال الإشراف التربوي لأنهن جميعاً يتعاملن مع مختلف أساليب اتخاذ القرارات وتقويض الصلاحيات المتبعة، ونفس الأساليب الإدارية التي تتبعها القيادات، وأوضاع نمو مهني واحدة تقريباً، وأن العلاقات بينهن لا تتأثر بطبيعة الإعداد. وتتفق النتيجة التي انتهت إليها الدراسة مع النتائج التي انتهت إليها دراسة أبو ريا (٢٠١٣م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة. ودراسة بني محمد (٢٠٠٩م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي تعزى إلى سنوات الخبرة.

#### - المقارنة حسب الحالة الاجتماعية:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة حسب متغير الحالة الاجتماعية، تم استخدام اختبار (ت) وكانت نتائجه كما يلي:

#### جدول (١٣): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات المناخ التنظيمي

لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة حسب الحالة الاجتماعية

الأبعاد	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط		قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
			الانحراف المعياري	الحسابي			
الدرجة الكلية	غير متزوجة	54	0.89	3.78	1.21	181	0.23
	متزوجة	129	0.74	3.94			

بلغت قيمة (ت) (١,٢١) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حول درجات المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة حسب متغير الحالة الاجتماعية. وربما يُعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول درجات المناخ التنظيمي السائد في إدارة التعليم تعزى إلى الحالة الاجتماعية، إلى أن توزيع المهام على المشرفات التربويات

في إدارة التعليم لا يراعي الحالات الاجتماعية للمشرفة وأنهن جميعًا يتعاملن مع أساليب اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، ونفس الأسلوب الإداري المنتع من قبل القيادات، وحالات نمو مهني واحدة تقريبًا، وأن العلاقات بينهن لا تتأثر أيضًا.

**السؤال الخامس:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين مستوى الاحتراق الوظيفي للمشرفات التربويات والمناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة؟

لإجابة السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين مستوى الاحتراق الوظيفي للمشرفات التربويات والمناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة، وكانت النتائج كما يلي:

**جدول (١٤): معاملات الارتباط بين مستوى الاحتراق الوظيفي للمشرفات التربويات والمناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة**

المناخ التنظيمي السائد					المتغيرات	الاحتراق الوظيفي
الدرجة الكلية	النمو المهني	الأسلوب الإداري والقيادي	العلاقات والاتصالات	اتخاذًا لقرارات وتفويض الصلاحيات		
٠,٣٤-	٠,٣٥-	٠,٣٤-	٠,٣٠-	٠,٢٠-	الإجهاد الانفعالي	
٠,٢٢-	٠,٢١-	٠,٢١-	٠,٢٠-	٠,١٩-	تبلد الشعور	
٠,٥٠-	٠,٤٤-	٠,٤٨-	٠,٤٥-	٠,٤٦-	نقص الشعور بالإنجاز	
٠,٤٢-	٠,٤٠-	٠,٤١-	٠,٣٨-	٠,٣٣-	الدرجة الكلية	

من نتائج جدول (١٤) يتضح وجود علاقة ارتباطية سالبة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين مستوى الاحتراق الوظيفي للمشرفات التربويات والمناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة، وبمعاملات ارتباط تراوحت من (-٠,١٩) إلى (-٠,٥٠)، بمعنى كلما كان المناخ التنظيمي لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة إيجابيًا أدى إلى انخفاض مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة، سواء أكان على مستوى الأبعاد أم الدرجة الكلية. وترى الدراسة الحالية أن وجود علاقة سلبية بين أبعاد الاحتراق الوظيفي وأبعاد المناخ التنظيمي السائد في إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة، وكذلك وجود علاقة سلبية بين الاحتراق الوظيفي ككل والمناخ التنظيمي، يعد نتيجة منطقية؛ حيث إن سوء المناخ التنظيمي في الإدارة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الإجهاد الانفعالي لدى المشرفات، وزيادة تبلد الشعور، ونقص الشعور

بالإنجاز . وتتفق النتيجة التي انتهت إليها الدراسة حول العلاقة الارتباطية بين مستوى الاحتراق الوظيفي للمشرفات التربويات والمناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة مع النتائج التي انتهت إليها دراسة أبو ريا (٢٠١٣م) التي أشارت إلى أن هناك علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين فيها.

#### السؤال السادس: ما درجة إسهام المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة

##### المقدسة في مستوى الاحتراق الوظيفي للمشرفات التربويات بإدارة تعليم مكة المكرمة؟

لإجابة السؤال السادس، تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد؛ وذلك لمعرفة درجة إسهام (تأثير) المناخ التنظيمي السائد لدى إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في مستوى الاحتراق الوظيفي للمشرفات التربويات بإدارة تعليم مكة المكرمة. وللوصول إلى ذلك تم استخدام أبعاد المناخ التنظيمي السائد (اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات-العلاقات والاتصالات-الأسلوب الإداري والقيادي-النمو المهني) كمتغيرات مستقلة لمعرفة مدى تأثيرها (إسهامها) في درجات المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم مكة المكرمة، وتم تلخيص نتائج الانحدار المتعدد كما يلي:

#### جدول (١٥): اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير المناخ التنظيمي

##### السائد في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم مكة المكرمة

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	نسبة الإسهام <sup>٢</sup>
الانحدار	٣٣,٩٧٥	٤	٨,٤٩٤	٣٩,٣٢٤	٠,٠٠	٠,٥١٥
المتبقي	٣٢,٠١٠	١٤٨	٠,٢١٦			
الكل	٦٥,٩٨٥	١٥٢				

تشير نتائج جدول أن قيمة (ف) لاختبار الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير المناخ التنظيمي السائد في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم مكة المكرمة، بلغت (٣٩,٣٢٤) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، وهذا مؤشر على وجود إسهام كبير (تأثير) للمناخ التنظيمي السائد في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم مكة المكرمة. ويلاحظ أن قيمة معامل التقدير (ر<sup>٢</sup>) بلغت (٠,٥١٥) وهذا يعني أن المناخ التنظيمي السائد في إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة يسهم (يؤثر) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم مكة المكرمة بنسبة (٥٢%)

---

تقريباً، والنسبة المتبقية (٤٨%) تشير إلى أن هناك عوامل أخرى بخلاف المناخ التنظيمي السائد لها القدرة على التأثير في مستوى الاحتراق الوظيفي.  
التوصيات:

١. ضرورة تخفيض عبء العمل لتخفيف الاجهاد الانفعالي لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة لما أظهرته الدراسة من شعور عال في الإنهاك والضغط الوظيفية.
  ٢. أن تُولي وزارة التعليم موضوع الاحتراق الوظيفي بصفة عامة لدى المشرفات التربويات أهمية خاصة؛ لما له من تأثيرات وانعكاسات سلبية على سير العمل الإشرافي لدى المشرفات التربويات.
  ٣. تفعيل إيجابية المناخ التنظيمي السائد بإدارة تعليم العاصمة المقدسة. وذلك بتوفير الكتب ذات العلاقة بطبيعة عمل وزارة التعليم والمهام الوظيفية لزيادة وعي المشرفات بالواجبات والمسئوليات والمهام المتوقعة والحقوق.
- المقترحات :

١. أجريت هذه الدراسة على المشرفات التربويات ويمكن إجراء دراسة مشابهة على المشرفين التربويين بإدارة تعليم مكة المكرمة ومقارنة النتائج مع الدراسة الحالية.
٢. أجريت هذه الدراسة في مكة المكرمة ويمكن إجراء دراسة مشابهة على مستوى مناطق تعليمية أخرى في المملكة.
٣. إجراء دراسة تسعى إلى معرفة عوامل أخرى لها علاقة بمستوى الاحتراق الوظيفي.
٤. إجراء دراسة حول إدارة الضغوط وعلاقتها بمستوى أداء المشرفات التربويات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو بكر، مصطفى (٢٠٠٥): الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، ط١، الإسكندرية: الدار الجامعية جمهورية مصر العربية.
- أبو رحمة، محمد (٢٠١٣): ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- أبو ريا، إبراهيم عباس (٢٠١١): المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس: فلسطين.

---

أبو عابد، محمود (٢٠٠٤): المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، ط٢، إريد: دار الكتاب للنشر.

أبو عيشة، زاهدة (٢٠٠٩): مستوى التوتر النفسي ومصادره لدى المشرفين التربويين ومديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس.

الأسدي، سعيد وإبراهيم، مروان (٢٠٠٣): الإشراف التربوي، ط١، عمان: الدار العلمية والدولية. البدر، إبراهيم حمد (٢٠٠٦م): المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

بن قصود، عبد الله (٢٠٠٧): واقع الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة جوبا: السودان. بني أحمد، أحمد (٢٠٠٧): الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، ط١، عمان: دار حامد للنشر.

بني محمد، خلف (٢٠٠٩): المناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية كما يراه المعلمون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إريد. جابر، رمزي (٢٠٠٧): دراسة تقييمية لظاهرة الاحتراق النفسي للمدرب، مجلة جامعة الأقصى، مج(١)، ع(١١)، ص ٣٣-٥٧.

حمادات، محمد حسن (٢٠٠٨): السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط٢، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي، ط٢، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع. الديجاني، علي (٢٠١٤): درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: عمان.

رسمي، محمد حسن (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط٢، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.

---

الرفوع، عارف (٢٠٠٨): الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين في محافظات الجنوب وعلاقته بمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة وعدد المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك.

رمضان، محمد (١٩٩٥): مستوى الاحتراق النفسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس.

الزيودي، محمد (٢٠٠٩): مصادر الضغوط النفسية والاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة في محافظة الكرك وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، مج(٢٣)، ع(٢)، ص ص ١٨٩-٢٠٩.

السلي، محمود جمال (٢٠١٣): مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الإسلامية العاملين في المدارس الخاصة في مدينة عمان في ضوء بعض المتغيرات، مجلة دراسات العلوم التربوية، مج(٤٠)، ع(٤)، ص ص ٢١-٤٨.

سلمان، سامر عبد الكريم (٢٠٠٨): علاقة الاحتراق النفسي ومركز الضبط لدى المرشدين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية بفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس.

سلمان، سامر عبد الكريم (٢٠٠٨): مستوى الاحتراق النفسي وعلاقته بمركز الضبط لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية بفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس: القدس.

شهاب، إيناس (٢٠٠١): دراسة مقارنة لمستويات الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد.

الشيخ علي، عائشة (٢٠١٣): المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان.

الشيخ، لميعه محسن محمد (٢٠١١): الاحتراق النفسي لدى المعلمة وعلاقته بالاتجاه نحو مهنة التعليم، دراسة ميدانية على معلمات ثانويات مدينة القطيف في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة: الدنمارك.

- 
- الصديق، فهد (٢٠٠٧): الضغوط النفسية لدى المرشدين في مدارس مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٩): السلوك التنظيمي، ط٥، الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع.
- ضرار، قاسم (٢٠٠٣): تنمية المهارات الإدارية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص، الرياض.
- عابدين، محمد عبد القادر (٢٠١١): الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مج(١٩)، ع(٢)، ص ص ٤٣٩-٤٨٦ .
- عثمان، محمد (٢٠٠٨): العلاقة بين الاحتراق النفسي والاكتئاب عند المعلمين الوافدين في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية: عمان.
- عريقات، سميرة إبراهيم (٢٠٠٣): العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس: القدس.
- العلي، أنس (٢٠٠٨): العلاقة بين مفهوم الذات والاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية الحكومية في محافظتي جنين ونابلس بالضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس.
- العنزي، عوض والمشعان، عويد، (٢٠٠٦): خصائص العمل وعلاقته بالاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة دراسات نفسية، مج(١٦)، ع(٤)، ص ص ٢٥-٤٧.
- فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية، ط٢، عمان: المسيرة للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠٠١): القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج قيادي عالمي، ط٢، الرياض: مرام للطباعة.
- القرني، علي بن شويل (٢٠٠٤): الإعلام والاحتراق النفسي، دراسة على مستوى الضغوط المهنية في المؤسسات الإعلامية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، مج(٣)، ع(٤)، ص ص ٣٣-٦١.
- القيوتي، محمد قاسم (٢٠٠٩): السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال الإدارية، ط٥، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
-

- 
- الكبيسي، عامر (٢٠٠٦): **التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة**، ط١، دمشق: دار الرضا للنشر.
- الكيلاي، لبنى (٢٠١١): **دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان.
- الكيلاي، لبنى ومقابلة، عاطف (٢٠١٤): **دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان**، مجلة دراسات، مج(٤)، ع(١)، ص ص٤٦-٦٥.
- اللوزي، موسى (١٩٩٥): **التطوير التنظيمي وأساسيات ومفاهيم حديثة**، ط٢، دار وائل للنشر: عمان.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٨): **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، ط٥، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية.
- المحاسنة، محمد عبد الرحيم (٢٠٠١)، **أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي**، مجلة مؤتمه للبحوث والدراسات، مج(١٦)، ع(٦)، ص ص٣٣-٤٧.
- مريزقي، عدنان (٢٠٠٩): **علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بظغوط العمل في المؤسسات الجامعية**، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، مج(٧)، ع(٤)، ص ص١٣٥-١٧٥.
- المغربي، كامل (٢٠٠٥): **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، ط١، دار الفكر ناشرون وموزعون: عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩): **دليل الاشراف التربوي**، في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- وضاح، محمد (٢٠٠٩): **الاحترق النفسي لدى العاملين في العلاقات العامة**، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية العالمية السورية: دمشق.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Alandria Safieer.(1996). **Organizational Change, Stress and Job Satisfaction: U.S.A: California School of Professional Psychology.** Ph. D. Unpublished Thesis, pp. 125-130.
- Alger , C. ; & Chizhik, A. (2006): **Reflective Supervision Guide Teacher Handbook.** Retreived on 10/11/2006 from Google Search Engine.
- ALmahmoud, E. (2005): **levels of burnout among teachers of English as a foreign language in the northern governorates of Palestine and their relationship with some demographic variables.** unpublished master thesis. AlNajah national university. Nablus, Palestine.
-

- 
- Carole Palmer, Kenney. (1995). "**Organizational Climate and Job Satisfaction as Reported by Florida Community College**", U.S.A.: University of Florida, Unpublished Dissertation, p. 111.
- Cheung, F; & Tang. C. (2007): The influence of Emotional Dissonance and Resource at work on job burnout among Chinese Human Service Employees, **International Journal of Stress Management** ,vol. 14, No 1, PP. 72-87
- Flynn, P. (2013). Identification of the level and perceived causes of stress and burnout among school principals in south Carolina. **DAI**. 61A (7), 2532.
- Gachutha.C. (2006): **The Role of supervision in the management of counselor Burnout"** Doctor of philosophy in the subject of psychology, University of South Africa, November 2006.
- Gunnar Agisson.(2004). "**Industrial Change and Development from Macro Level to Organizational Perspective**". Norway: university 1 Trandheim, Ph. D. Unpublished Dissertation, p. 268.
- Halbesleben. J. & Buckley. M. (2006): Social comparison and burnout: The role of relative burnout and received social support. **Anxiety, Stress& coping**. vol 19, NO. 3, PP. 259-287.
- Hawkins, T. (2012): Principal Leadership and Organizational Climate **.Dissertation Abstracts International**. A62/11: 3639.
- Jackson, S. ; Schwab, R. & Schuler ,R (1986): Toward An Understanding. Of The Burnout Phenomenon. **Journal Of Applied Psychology**. Vol 7, No 1, pp. 630- 640.
- Johnson, B. & Stevens, D. (2014): Student Achievement and Elementary Teachers, Perceptions of School Climate. **Learning Environments Research, Netherlands**. Vol 9, No 2, pp. 111-1222.
- Maslach, C. & Jackson, S.(1986): **Burnout Inventory Manual** (2nd Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp.141-133.
- Sari, H. (2015): How do principals and teachers in special school in turkey rate themselves on levels of burnout job satisfaction and locus of control? **Alberta Journal of Educational Research**. Vol,5. No 2, pp. 172-185.
- Schanfeli, W. & Greenkiss, E. (2000): **Introduction to special issue in burnout and health**. Psychology and health. 16 p. 521-559.
- Yousefy, ; & Ghassemi, G. (2006): Job burnout in psychiatric and medical nurses in Isfahan, Islamic
-