

تحقق أهداف الإدارة المدرسية (أهداف المنظومة) وعلاقتها بالاحترق الوظيفي  
لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة

## The Relevance of Achieving School Management Level and General Education Teachers' Job Burnout in Unaizah Governorate

أ. نورة بنت على القنيسي<sup>١</sup>، د / منال الحاج ابراهيم محمد<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> باحثة ماجستير بكلية التربية جامعة الجزيرة [norah.algunisy@gmail.com](mailto:norah.algunisy@gmail.com)

<sup>٢</sup> استاذ مساعد بجامعة القصيم [Manal3355@hotmail.com](mailto:Manal3355@hotmail.com)

تاريخ الاستلام: 2021/11/03 تاريخ القبول: 2022/02/17 تاريخ النشر: 2022/03/31

مستخلص البحث:

تتمحور هذه الدراسة حول دراسة العلاقة بين مستوى تحقق الإدارة المدرسية (أهداف المنظومة) والاحترق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم مدى تحقق اهداف الإدارة المدرسية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي ، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) معلم ومعلمة في مدارس التعليم العام في محافظة عنيزة ، وقد اعتمدت الباحثة على استبانة من إعدادها حول مدى تحقق أهداف الإدارة المدرسية في التعليم العام ، كما اعتمدت على مقياس ماسلاش للاحترق النفسي ، فأسفرت نتائج الدراسة إلى: توجد علاقة ارتباطية ضعيفة وغير دالة إحصائيا بين الاحترق الوظيفي وأهداف المنظومة حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (٠.٢٣٤). توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط الاحترق النفسي بين الذكور والإناث وكذلك المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية ، الاحترق الوظيفي ، معلمي التعليم العام.

**Abstract :**

This study revolves around the relevance of achieving school management level and general education teachers' job burnout in Unaizah governorate. As a result, the researcher relied on the descriptive analytical approach, which depends on describing and evaluating the extent of the school management's objectives and job burnout's relationship have been achieved, so that the study community consists of male and female teachers in public education schools in Unaizah Governorate, and the final sample size reached (150) male and female teachers.

The researcher relied on a questionnaire she created to assess the extent to which school management objectives in public education were met. Also , she used the Maslach psychological burnout scale. According to the study's findings, there is a link between job burnout and school management goals. ; The relevance was then measured using Pearson's coefficient of simple linear correlation, which value (0234) indicates that refers to a weakness between study variables relationship and the findings of the second hypothesis showed the same statistical result when applying the Pearson correlation coefficient ; which indicates a weak relationship between the two variables also

**Key words:**School Management, Job Burnout, General Education Teachers.

**مقدمة**

تعمل الإدارة على تحقيق الأهداف والأولويات ويتم تحقيقها عن طريق استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وتشكل الإدارة المدرسية بمفهومها الشامل المتكامل المدخل الرئيس لتكوين المجتمع وتطويره - وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معاً - وذلك عن طريق ضمان التطور السليم في الأمة في مسيرتها نحو أهدافها في التقدم والرقي في مختلف الميادين (الاقتصادية ، والاجتماعية ، والثقافية...الخ) والتي تعتبر أهم وسيلة لبناء الإنسان المنتج والمبدع (محسن، ١٩٩٩، ٩٢-٩٦).

**٢. مشكلة الدراسة**

وللحديث عن الإدارة المدرسية في هذه الدراسة - تسعى الباحثة - للبحث عن ثقافه إدارية جديدة للإدارات المدرسية في ظل الهندرة من أجل استقطاب تلك المتغيرات

تحقق أهداف الإدارة المدرسية (أهداف المنظومة) وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة

ومعايشة الواقع العالمي الجديد في ظل جوتسوده الأساليب الإدارية التقليدية ومركزية القرارات والاهتمام بالأساليب والأهداف على حساب القائمين في العملية التعليمية من موظفين وأعضاء هيئة تدريس وإداريين وتجنب انغماسهم في الاحتراق الوظيفي، أو الإجهاد الذهني ، أو الشعور بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني.  
من هذا الأساس ننطلق في التساؤلات التالية :

➤ هل هناك علاقة بين مستوى تحقيق أهداف الإدارة المدرسية ( أهداف المنظومة) والاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة؟.  
➤ هل توجد فروق في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي؟

### ٣. فرضيات الدراسة

➤ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مستوى تحقيق أهداف الإدارة المدرسية (أهداف المنظومة) ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات بالتعليم العام بمحافظة عنيزة  
➤ توجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

### ٤.أهداف الدراسة :

- دراسة العلاقة بين مستوى تحقيق أهداف الإدارة المدرسية (أهداف المنظومة) ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات بالتعليم العام بمحافظة عنيزة .
- الكشف عن الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي .
- التعرف على مدى تحقق أهداف الإدارة المدرسية التي في التعليم العام بمحافظة عنيزة.

### ٥.أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة من ناحيتين (تطبيقية ، نظرية)

## أولا الناحية التطبيقية :

- يمكن من خلال نتائج البحث تطوير البرامج التدريبية الموجهة لقيادات الإدارة المدرسية مما يكون له أثر فاعل في خدمة الإدارة المدرسية.
- يمكن تطبيق نتائج الدراسة في الشركات والمؤسسات والمنظمات ذات الصلة.
- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم.
- من المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة إلى تحفيز الموارد البشرية في الإدارة المدرسية في استثمار طاقاتهم الجسمية والنفسية بما يحقق لهم الاتزان النفسي وينعكس إيجابياً بمخرجات أداءهم الوظيفي.

## ثانيا من الناحية النظرية :

- مواكبة التوجهات العالمية والمحلية التي تنادي بضرورة الاستفادة من الإدارة المدرسية والعمل على توظيفها في المنظمات التعليمية بأعلى مستوى إنتاجية .
- يفيد الباحثين وبعد اعتماده وإضافته في مواقع البحث العلمي والمكتبات العلمية في فتح مجال للباحثين للقيام بأبحاث جديدة.

## ٦. حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : محافظة عنيزة - إدارة تعليم عنيزة - التعليم العام.
- الحدود الزمنية : العام الهجري ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ - ٢٠١٨/٢٠١٩ م .
- الحدود البشرية : مجموع المعلمين والمعلمات منسوبي إدارة التعليم العام بعنيزة.

## ٧. مصطلحات الدراسة :

### ١.٧. الإدارة المدرسية

#### • اصطلاحاً:

عرف(العجمي)الإدارة المدرسية:"جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليًا، أخلاقيًا، اجتماعيًا، وجدانيًا، وجسميًا) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه"(العجمي ، ٢٠٠٠ : ٣٠).

تحقق أهداف الإدارة المدرسية (أهداف المنظومة) وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة

كما عرف (العمامرة) الإدارة المدرسية: "مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة" (العمامرة ٢٠٠٢، ١٧).

#### • إجراءات

يحدد مستوى تحقق (أهداف المنظومة) بالدرجة التي يحصل عليها المعلمون والمعلمات عند اجابتهم على استبانة مدى تحقق أهداف الادارة المدرسية من اعداد الباحثة.

#### ٢.٧. الاحتراق الوظيفي:

##### • اصطلاحا:

عرف ماسلاش Maslach (١٩٩١) الاحتراق الوظيفي بأنه "حالة من الإجهاد التي تصيب الفرد نتيجة لأعباء العمل التي تفوق طاقته و ينتج عنها مجموعة من الأعراض النفسية والجسدية والعقلية" (الزيودي، ٢٠٠٧: ١٩٢).

ويمكن تعريف الاحتراق الوظيفي بأنه مرحلة يصل إليها الفرد عند زيادة الضغوط حتى تسبب الانهيار والإرهاق، بحيث يعاني الفرد بما يسمى بالاحتراق burnout الذي يظهر على سلوكه وتصرفاته (نشوى كرم، ٢٠٠٧، ٣٠).

والمقصود بالاحتراق بالدرجة العالية التي يتعرض لها الفرد نتيجة للضغوط التي تواجهه في عمله وحياته التي تعوقه عن أداء وظائفه بشكل طبيعي (عسكر، ٢٠٠٠، ص ٢٠).

##### • إجراءات:

يحدد مستوى الاحتراق الوظيفي بالدرجة التي يحصل عليها المعلمون والمعلمات عند اجابتهم على مقياس الاحتراق الوظيفي لماسلاش.

## ٨. الإطار النظري والدراسات السابقة :

### ✕ مفهوم الإدارة التربوية:

ظهرت الإدارة التربوية كميدان متخصص من ميادين المعرفة ، باعتبارها مهنة من المهن ذات الأساس والأصول الثابتة والقواعد السلوكية والانتماءات العضوية في مجتمع الممارسة الفعلية في ميدان الإدارة المدرسية ، وكان ذلك في نهاية القرن ١٩ ، حيث اتسعت متطلبات العمل التربوي وازدادت هياكله بالشكل الذي أفضى إلى ضرورة وجود هذا النوع من الإدارة الادارة التربوية هي : "مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاث الإدارية ، أي المستوى القومي (الوزارة) والمستوى المحلي (مديرية التربية) والمستوى الإجرائي (الوحدة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية" (معوض/رزق ، ٢٠٠٣ ، ص١٢)

ويضيف (ذياب ، ٢٠٠١ ، ص٦٣) بأنها : "جميع الجهود والممارسات المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة على جميع مستويات النظام التعليمي" كما تعرف بأنها "مجموعة العمليات التنفيذية والفنية والتي تنتج عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاون الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكييف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية"

وعرفت بأنها نشاط إنساني يتضمن سلسلة من العمليات المتداخلة والمتكاملة فيما بينها للوصول إلى أهداف وغايات محددة باستخدام موارد وإمكانات معينة بما يتناسب مع الواقع الاجتماعي والحضاري للمجتمع (شمس الدين والفقير ، ٢٠٠٧ ، ص٣٦).

### ✕ مقارنة بين مفهوم الإدارة التعليمية والإدارة التربوية والإدارة المدرسية :

لقد شاع استخدام هذه المفاهيم في الميادين التربوية بشكل واسع وخصوصاً في المواضيع التي تتناول الإدارة في ميدان التعليم أن هذه المفاهيم قد تستخدم في بعض الأحيان وتحمل نفس المعنى إلا أن حقيقة الأمر يوضح لنا أن هناك اختلافات هامة بين هذه المفاهيم والذي يترجم Education وقد يكون هذا الخلط والارتباك في تحديد المعنى الدقيق لها عائد إلى النقل المباشر عن المصطلح الانجليزي أحياناً بالتربية وأحياناً أخرى يترجم بالتعليم وقد يترجمه البعض بالتربية والتعليم ومن هذا فقد أدى ترجمة

تحقق أهداف الإدارة المدرسية (أهداف المنظومة) وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة

المصطلح الإنجليزي إلى الإدارة التربوية تارة ، وتارة أخرى الإدارة التعليمية أو الإدارة المدرسية التعليمية Administration Education .

لذلك فإن الكثير من أهل الاختصاص يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية نظراً لشمولية هذا المصطلح ولكون كلمة التربية أشمل وأعم من كلمة التعليم إذ أن وظيفة المؤسسات التعليمية هي (التربية الكاملة) ولهذا نجد أن الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية. أما بالنسبة لمصطلح الإدارة المدرسية ، فإن التعبير يدل دلالة واضحة على أن الإدارة المدرسية تتناول بشكل محدد كل ما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية التي وضعتها الدولة و وافقت عليها السياسة العامة للبلد ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط ، وبهذا تصبح جزءاً من الإدارة التربوية ككل.

يعني ذلك أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة. عندما تكون المدرسة ذات استقلال وسيادة ، ومجلس إدارتها حق الانطلاق من فلسفة تخصصها، واعتماد مناهج تنبع الحاجة إليهما من بيئتها ، وتغطي احتياجات مجتمعهما الخاص ، تكون الإدارة المدرسية في هذه الحالة موازية تماماً للإدارة التعليمية ، ولكن المدارس التي تخضع لنظام مركزي في الإدارة ، بمعنى أن الإدارة المدرسية في هذه الحالة تكون صلتها بالإدارة التعليمية أو التربوية هي صلة ما يخص بيئة اجتماعية محددة بما يتم الالتزام على المستوى العام ، بمعنى أنها تمثل استراتيجية خاصة لكنها لا تخرج بأي حال عن القواعد العامة ، بقي أن نُشير إلى أحد المصطلحات المستخدمة في الإدارة التربوية وهو مصطلح إدارة الصف ، حيث يعتبر المعلم هو الإداري ، فيتخذ من التدابير ما يجعل الموقف التعليمي منشطاً للتفاعل بين الطالب والمدرس أو المنهج أو الطلبة الآخرين ، تحقيقاً لأهداف الحصة الدراسية الواحدة في إطار أهداف المنهج الدراسي (عريفج ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٧ – ٣٨) .

#### ✳ خصائص الإدارة التربوية :

من المنطقي أن تقول بأن هناك إدارات ناجحة وأخرى غير ذلك وهي أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية وسياسة البلاد وأن تكون متمشية مع عادات وتقاليد البلاد، فأى عمل منهجي يتنافى مع معتقدات المجتمع الدينية سوف يُرفض ، ولا يجد

سبيلاً لتنفيذه ، ولو نُقِّد فإن الإقبال عليه من المجتمع سوف يكون ضعيفاً وفي النهاية مصيره إلى التوقف ، أما سياسة البلاد فبلاشك أن المؤسسة المشرفة على التعليم ليس من المنطقي أن تضع مناهج تتنافى مع سياسة الدولة ، فالدولة هي المشرفة الأولى على التعليم والممولة له ، وأن تكون مرنة فالمرونة أن تكون هذه السياسة قابلة للتغيير والتجديد حسب الحاجة وحسب متطلبات العصر الذي يعيشه المجتمع عند الحاجة وفي سبيل إصلاح التربية والتعليم وأن تكون عملية أي قابلة للتطبيق في المدرسة ، وفي المجتمع ، وتتميز بالكفاءة والفاعلية ، فالكفاءة : هي إعداد الشخص لمهنته بشكل ممتاز ، حتى يستطيع أن يقوم بأداء مهمته على أكمل وجه ، أما الفاعلية : فهي أن تستغل هذه الكفاءة بدرجة عالية ، من هذا نستطيع أن نقول أن الكفاءة والفاعلية هي الإعداد الجيد والاستغلال الأمثل للموارد البشرية (من مدرسين ومدراء) والمادية (من مباني مدرسية وأثاث وغيره) بدرجة عالية (الطخيس ، ٢٠٠٥ ، ص ٢).

#### ☒ مفهوم الإدارة المدرسية :

وتسمى أيضاً الإدارة التعليمية "هي عملية قيادة الناس وتوجيههم أو ضبطهم لتحقيق هدف معين ومشارك" وتعرف أيضاً على أنها "الطريقة التي يوجه بها التعليم في مجتمع معين " ، وتعرف الإدارة المدرسية على أنها "كل عمل منسق يخدم التربية والتعليم ، وتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم" (مرسي ، ٢٠٠٠ ، ١٩)

والإدارة المدرسية هي أحد عناصر العملية التربوية المهمة والتي تساعد على نجاح العملية التربوية لإسهاماتها الفعالة في تحقيق أهداف العملية التعليمية وتنشيطها ، وتشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وإذ أن صلتهما بهما صلة الخاص بالعام وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته ، بل أنها وحدة مسئولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية وتجد لها استقلالاً ذاتياً شأنها شأن العلوم الأخرى مما جعل لها تعريف يعبر عن ذاتها وماهيتها وطبيعتها ومن هذه التعريفات على سبيل المثال لا الحصر.

#### ☒ وظائف الإدارة المدرسية:

للإدارة المدرسية عدد من الوظائف ذكرها العمارة (٢٠٠٢: ص ٥٧-٥٨) في الاتي :



تحقق أهداف الإدارة المدرسية (أهداف المنظومة) وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدي معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة

- تعتبر المدرسة أن المتعلم هو محور العملية التعليمية وتزويده بخبرات يستطيع من خلالها مجابهة المشكلات التي تواجهه.
- دراسة المجتمع ومشكلاته والعمل على حلها وتحقيق أهداف المجتمع وآماله وطموحاته.
- تهيئة الظروف وتقديم الخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم من أجل تحقيق النمو الشامل والمتكامل.
- الارتقاء بمستوى المعلمين وتنميتهم مهنيًا وطلاعهم على ما يستجد في طرق التدريس وعقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية (العمامرة ، ٢٠٠٢ : ٥٧-٥٨).

مما سبق يتضح أن الإدارة المدرسية لا بد أن تكون العملية الشاملة التي تستهدف انجاز الأعمال المدرسية بفاعلية من خلال العاملين بالمدرسة وأن مدير المدرسة يتحمل مسؤولية التخطيط والتوجيه والقيادة والتقييم واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر من عناصر المجتمع المدرسي ويتحمل مسؤولية مواجهة التغيرات والتكيف معها. إن هذه الوظائف لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال مديرين على مستوى عال من الكفاءة الإدارية والفنية حتى تتحقق وظيفة الإدارة المدرسية بشكل فعال ، وأن تكون الإدارة المدرسية حريصة عند اختيار مديري المدارس وفق شروط معينة بالإضافة إلى تدريبهم قبل الخدمة وأثناءها وتزويدهم بكل جديد في مجال الإدارة المدرسية حتى تؤدي المدرسة دورها بشكل إيجابي ويتم تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

#### ☒ أنماط الإدارة المدرسية :

تختلف ممارسات مديري المدارس من مدرسة لأخرى ، وذلك حسب عوامل عدة منها ما يتعلق بمدير المدرسة نفسه وطبيعته الشخصية ، ومنها ما يتعلق بالعاملين بالمدرسة ، ومنها ما يتعلق بالنظام التعليمي ، ومنها ما ترتبط بالإمكانات والبيئة المتوفرة ، فنرى أن بعض الإدارات المدرسية ، تتسم بالسيطرة والسلطة المطلقة ، ومنها من ينجح إلى المشاركة والتعاون في إدارته للمدرسة ، فلا يسير المديرون على نمط واحد في تسييرهم لشؤون المدرسة.

للإدارة المدرسية عدة أنماط اجملها كلا من العجمي (٢٤:٢٠٠٣) وعابدين (٦٩،٢٠٠١) إلى أربعة أنماط وهي :

- النمط الأوتوقراطي ، أو التسلسلي ، الفردي ، المتحكم الاستبدادي ، الديكتاتوري.
- النمط التراسلي ، أو الحر ، المتساهل ، التسيبي.
- النمط الديمقراطي أو التشاركي ، الإنساني.
- النمط الشورى.

وسيتناول الباحث كل نمط من الأنماط السابقة للتعرف على طبيعة كل نمط وسماته التي تميزه عن غيره من الأنماط الأخرى.

#### ▪ النمط الأوتوقراطي :

الأوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية تعني : حكم الفرد أي خضوع العاملين لنفوذ وسلطة شخص واحد وفي ظل هذا النمط تتركز السلطات بمجملها في يد المدير الذي يلعب دورًا رئيسًا وما على العاملين إلا طاعته وتنفيذ أوامره دون مناقشة أو إبداء الرأي كما لا يُشرك المعلمين في اتخاذ القرارات أو التخطيط أو التنظيم كما يرفض المدير تفويض السلطة اعتقادًا منه بأن ذلك يقلل من مكانته ، ويتم التركيز على رفع الإنتاجية دون مراعاة العلاقات الإنسانية كاحترام شخصية المعلم ومشاعره ومتطلباته. ويذكر (العجمي، ٢٥، ٢٠٠٣) السمات الشخصية للمدير من النمط الأوتوقراطي :

- قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم ولتهديد العاملين.
- حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية وسلب حقوق وواجبات الآخرين
- عدم تقبل النقد ولو كان بناءً ، وعدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها غير سليمة
- التفرقة في المعاملة بين العاملين بالمدرسة (العجمي، ٢٤ : ٢٠٠٣) .

#### ▪ أبرز سمات هذا النمط :

يذكر (عابدين ، ٢٠٠١) عددًا من سمات الإدارة الأوتوقراطية منها :

١. غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم.
٢. غياب دور المعلمين عن المشاركة في الإدارة ، إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية.

تحقق أهداف الإدارة المدرسية (أهداف المنظومة) وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة

٣. التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الروحية والعاطفية والنفسية والاجتماعية وإهمال ميول التلاميذ واتجاهاتهم واستعداداتهم وإهمال مراعاة الفروق الفردية بينهم (عابدين ٢٠٠١، ٦٩).

فهذا النمط الإداري يترتب عليه عدم الشعور بالانتماء للمدرسة ، وعدم التعاون أو اللامبالاة وكما يمكن أن تنعكس آثار سلبية على التلاميذ نتيجة الشعور المسيطر على المعلمين وتأثر أدائهم وعلاقاتهم مع طلابهم.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذا النمط الإداري من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر وكما أن التربية المعاصرة ترفض هذا النمط لأنه يقلل من مكانة العاملين وخاصة المعلمين الذين يشعرون بأنهم ينفذون التعليمات دون المشاركة في وضعها أي أنهم وسيلة لتحقيق هدف معين هذا ما يسبب لهم الاضطراب والقلق الذي يؤثر بدوره على أدائهم بالإضافة إلى انعدام وحدة العمل الإنساني بين مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ وهذا بدوره يتعارض مع روح التربية الحديثة.

ويتضح من خلال تلك السمات أن مدير المدرسة الذي ينتمي لهذا النمط متعصب لرأيه غامض يركز جميع السلطات في يده ولا يفوضها، غير مهتم بالعلاقات الإنسانية وأثرها في إنجاح العمل.

#### ■ النمط الثاني النمط التراسلي :

ويقوم هذا النمط على ترك العاملين يفعلون ما يشاءون ، حيث تبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين ، فلا ضابط ولا موجه للعمل مما يؤدي إلى الفوضى والاضطراب في المدرسة ويعتبر هذا النمط من أسوأ الأنماط من حيث تحقيق الأهداف المنشودة ، حيث يلعب الحظ دورًا في ذلك.

ويتميز المدير التراسلي بعدد من السمات الشخصية :

- ضعف الشخصية
- عدم القدرة على اتخاذ القرارات

- تطبيق اللوائح وقلة توجيه العاملين والإشراف على أداءهم ومتابعتهم وتكون الحرية في غير محلها حيث يفعل كل فرد ما يشاء ويراه مناسباً من وجهة نظره.

#### ■ النمط الثالث النمط الديمقراطي (الإنساني) :

يتميز هذا النمط بالتشاركية ، حيث لا ينفرد المدير برأيه ، بل يشرك الآخرين معه في التخطيط لاتخاذ القرار ويحرص المدير على أن يسود جو من المحبة والتشاور والتعاون والتنسيق بين العاملين.

كما يتميز هذا النمط الإداري عن غيره من الأنماط بأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية واحترام الآخرين وتقدير جهودهم مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ومشاركتهم الإيجابية كما تقدر الفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع المهام من أجل اكتشاف المواهب والقدرات وتوظيفها بما ينفع المدرسة.

إن الاهتمام بالعوامل الإنسانية بحيث يؤثر على العمل لذا يتصف أحياناً هذا المدير بالمرونة في تفسير اللوائح والقوانين بما يراعي المشاعر الإنسانية في بعض الظروف الطارئة للعاملين (العجمي، ٢٠٠٣، ٢٧).

وهذا النمط يهتم بمبدأ التفويض وتأكيد المصلحة العليا على المصلحة الشخصية وكما يعمل على تهيئة مناخ مدرسي سليم قائم على الاحترام المتبادل والتعاون المثمر وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي تحقيقاً لأهداف المدرسة باعتبارها مؤسس اجتماعية أنشأها المجتمع لإعداد ابنائه إعداداً سليماً.

#### ☒ السمات الشخصية للمدير من النمط الديمقراطي :

يتميز مدير المدرسة من النمط الديمقراطي (الإنساني) بعدد من السمات التي تميزه عن غيره من الأنماط حيث يذكر (العجمي، ٢٠٠٣) عدد من السمات :

- قوة الشخصية مع التواضع وعدم التكبر.
- يتقبل النقد البناء وإعطاء الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه.
- يعترف بالفروق الفردية ويراعها عند تفويض السلطة وتوزيع المهام .
- يهتم بالوقت واحترام المواعيد والالتزام بها.

تحقق أهداف الإدارة المدرسية (أهداف المنظومة) وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة

- احترام العاملين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية والمساهمة في إيجاد الحلول. المناسبة لها (العجمي، ٢٠٠٣ : ٢٨)
- ويضيف (العميرة : ٢٠٠٢، ٩٠) بعض السمات مثل :
- يعمل على تنمية النمو المهني للمعلمين ويرغب في التطوير والتجديد ويشجع معلميه.
- علاقته مع المجتمع المحلي ودية ووظيفية
- يكسب ثقة الآخرين من خبرته وقدرته وتعامله مع الآخرين
- مبدأ المحاسبة والمكافأة وفق معايير معلنة وواضحة للمعلمين (العميرة : ٢٠٠٢ ص ٦٩).

ولقد زاد الاتجاه نحو إتباع النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية وذلك نتيجة تقدم البحوث العلمية وتعددها والتي توصلت نتائجها إلى أن الأفراد يعملون بطريقة أفضل وفاعلية عندما يشاركون في وضع القرار وتنفيذه ويكونون أكثر اهتمامًا بأعمالهم (مصطفى، ٢٠٠٢ ص ٥٠).

مما سبق نستنتج أن فرص نجاح الإدارة المدرسية كبيرة في ظل هذا النمط كما أن الأهداف المنشودة يمكن أن تتحقق بشكل أكبر لأنها بيئة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقديم برامج تعليمية منتجة ومثمرة.

#### ■ النمط الرابع النمط الشورى (القيادة الشورية) :

إن هذا النمط عرفه المسلمون الأوائل وتمثلت ميزته في شخص القائد الأول محمد صلى الله عليه وسلم لهذه الأمة حيث اتخذ عليه الصلاة والسلام من الشورى منهاج حياة بدءًا من النظام السياسي حتى قيادة المدرسة والبيت ، فهي تعني الشدة وقت الشدة واللين وقت اللين (العاجز والبننا، ٢٠٠٤ ص ١٦)

٩. الاحتراق الوظيفي:

#### ١.٩ مفهوم الاحتراق الوظيفي :

تبرز في مجال العمل مجموعة من المعوقات تحول دون القيام العامل بدوره كاملاً، الأمر الذي يساهم في شعوره بالعجز عن تقديم العمل المطلوب منه بالمستوى الذي يتوقعه الآخرون، متى حدث ذلك فإن العلاقة التي تربط العامل بعمله تأخذ بعداً سلبياً له آثار مدمرة على العملية المهنية ككل، و يؤدي هذا الإحساس بالعجز مع

استنفاد الجهد إلى حالة من الإنهاك و الاستنزاف الانفعالي يمكن تعريفها بالاحتراق النفسي أو الوظيفي (Burn out)، وقد حظيت هذه الظاهرة باهتمام الباحثين خلال السنوات الأخيرة و تناولتها العديد من الدراسات بالبحث، و أصبح موضوع الاحتراق الوظيفي للعاملين مدار بحث و نقاش. (الزهراني، ٢٠٠٨: ١٨)،

وعلى الرغم من أنه طرأ في الآونة الأخيرة تقدم ملحوظ على فهم طبيعة الاحتراق الوظيفي، إلا أن تعريف الاحتراق في الواقع لا يزال محيراً إلى حد ما. و في كثير من الأحيان فإن ملاحظة حالات للاحتراق تكون أيسر من تعريف أعراضه، وبالرغم من الحداثة النسبية لدراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي، كان هنالك العديد من الدراسات التي تصفه أو تصنفه بطرق متعددة، الأمر الذي أدى إلى ظهور تعاريف متنوعة للاحتراق تتسم بعدم الاتفاق على مفهومه. ( الكلابي و رشيد، ٢٠٠١: ١١٦)، و فيما يلي عرض لمجموعة من التعاريف:

عرفه هريبون فرويدنبيرجر (H.Frudenbrger) بأنه "حاله من الإنهاك تصل نتيجة للأعباء و المتطلبات الزائدة و المستمرة و الملقاة على الأفراد على حساب طاقتهم وقوتهم". (الطحانة، ١٩٩٥: ٨)

هذا فيما عرفت كلا من ماسلاك و جاكسون (Maslach & Jackson,1981:109) الاحتراق الوظيفي بأنه: إحساس الفرد بالإجهاد الانفعالي، و تبدل المشاعر، و انخفاض الانجاز الشخصي، و تعرفان الإجهاد الانفعالي Emotional Exhaustion بأنه فقد طاقة الفرد على العمل و الأداء، و الإحساس بزيادة متطلبات العمل، كما تعرفان تبدل المشاعر Depersonalization بأنه شعور الفرد بأنه سلبي و صارم، و كذلك إحساسه باختلال حالته المزاجية، أما انخفاض الانجاز الشخصي Lower Personal Accomplishment فتعرفانه بأنه إحساس الفرد بتدني نجاحه، و اعتقاده بأن مجهوداته تذهب سدى، هذا و يعتبر هذا التعريف من أكثر التعريف العملية قبولاً و استخداماً في هذا المجال، المجال المهني. و التي يمكن أن تحدث لدى الأشخاص الذين يؤدون نوعاً من الأعمال التي تقتضي التعامل المباشر مع الناس". (القريوتي و الخطيب، ٢٠٠٦: ١٣٣).

وضع الباحثان بيرلمان و هارتمان (Perlman & Hartman) تعريف إجرائي آخر للاحتراق استند إلى الأدبيات و البحوث التي تناولته و نص على ما يلي: "الاحتراق الوظيفي

تحقق أهداف الإدارة المدرسية (أهداف المنظومة) وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدي معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة

هو الاستجابة إلى الإجهاد الانفعالي الناتج عن الإجهاد النفسي و الأداء الوظيفي المنخفض في العمل و أسلوب التعامل الجاف مع الآخرين.

#### ٢.٩ العوامل والأسباب التي تؤدي إلى حدوث الاحتراق الوظيفي :

يحدث الاحتراق النفسي عندما لا يكون هناك توافق بين طبيعة العمل و طبيعة الإنسان الذي ينخرط في أداء ذلك العمل . و كلما زاد التباين بين هاتين البيئتين زاد الاحتراق النفسي الذي يواجه الموظف في مكان عمله ، و أشارت ماسلاك إلى ان جذور و أساس الاحتراق النفسي الذي يواجه الموظف في مكان العمل يكمن في مجموعة عوامل تتركز في الظروف الاقتصادية و التطورات التكنولوجية و الفلسفة الإدارية لتنظيم العمل ، و قد حدد ماسلاك مجموعه عوامل تنظيمية مؤسسية تؤدي إلى الاحتراق النفسي لدى الموظفين و العاملين في بعض الشركات و المؤسسات و الهيئات على النحو التالي : ضغط العمل و محدودية صلاحيات العمل و قلة التعزيز الايجابي وكذلك انعدام الاجتماعية و أيضا عدم الإنصاف و العدل و أخيرا صراع القيم ( القرنى:٢٠٠٠ ) ، إن الدراسات الميدانية التي أجريت في بيئات مختلفة إلى عدد كبير من العوامل التي تلعب دورًا بارزًا في حدوث ظاهرة الاحتراق لخصها جيرنس على النحو التالي: (عودة، ١٩٩٨: ٢١)

#### ١.٢.٩ العوامل الخاصة بالبعد الفردي:

حيث اتفقت معظم الدراسات على أن الإنسان الأكثر انتماء و التزاما بعمله و إخلاص له هو الأكثر تعرضا للاحتراق الوظيفي من غيره من العاملين، و يفسر هؤلاء ذلك إلى أن هذا الإنسان يقع تحت تأثير ضغوط العمل الذي يعمل فيه.

#### ٢.٢.٩ العوامل المتعلقة بالبعد الاجتماعي:

تجد العديد من المؤسسات نفسها أحيانا ملتزمة بتحمل عبء العمل من قبل أفراد المجتمع الذين يلقون بأعبائهم عليها، الأمر الذي يرفع من درجة العبء الوظيفي المنوط بالعاملين الذين يعملون في هذه المؤسسات و إزاء محاولات هؤلاء التوفيق بين مصلحة العمل و أهدافه و رسالته مصلحة المواطنين، يجد العاملون الأكثر التزاما و انتماءً لمهتهم أنفسهم عاجزين عن تقديم خدمات متميزة مما يدفع بهم إلى الإحباط

والإحساس بالتراجع إزاء متطلبات مجتمعهم، و بالتالي يحدث لديهم حالة من عدم التوازن ويجعلهم عرضة للاحتراق الوظيفي.

### ٣.٢.٩ العوامل الخاصة المتعلقة بالبعد المهني:

لما كانت المهنة ومتطلباتها هي الجانب البارز و البعد الأهم الذي يحدد للعامل فيها انتمائه لعمله و التزامه به و بأهدافه، فإن ظروف العمل و بيئته تسهمان إلى حد بعيد في زيادة أو انخفاض حدة ضغط العمل الواقع على العامل، و على هذا فان إحساس العامل بفشله في تحقيق أهداف العمل، و كذلك إحساسه بفشله في إشباع حاجاته الأساسية من خلال العمل الذي يقوم به سوف يقود به إلى حالة من المعنوية المنخفضة، و عدم الرضا عن العمل بأبعاد مختلفة و بالتالي إلى الاحتراق الوظيفي.

ومن هنا ترى الباحثة أن العوامل التي تؤثر في حدوث ظاهرة الاحتراق الوظيفي متعددة، و تتجمع هذه العوامل فيما بينها و تتفاعل لتحدث ظاهرة الاحتراق الوظيفي، فهذه الظاهرة تتميز بالتعقيد و التشابك حيث يتفاعل عدد من العوامل في إثارتها و تحديد اتجاهاتها

٣.٣.٩ أبعاد الاحتراق الوظيفي : أشارت نتائج دراسة مشتركة أجرتها الباحثتان

ماسلاك و جاكسون (Maslach & Jackson, 1981: 109)

حول ظاهرة الاحتراق الوظيفي إلى وجود الأبعاد التالية التي تختص بهذه الظاهرة وهي:

✓ البعد المتعلق بالإجهاد الانفعالي أو النفسي Emotional Exhaustion

✓ البعد المتعلق بتبليد الشعور Depersonalization

✓ البعد المتعلق بنقص الشعور بالإنجاز Lack of Accomplishment

Personal

كما أن كلا من بيرلمان و هارثمان (Perlman & Hartman, 1982) قد توصلا في دراستهما حول ظاهرة الاحتراق، إلى نفس الأبعاد التي تتعلق بالظاهرة، و بخاصة تلك المتعلقة بمنهجية الاتصال مع الآخرين من خلال العمل، إلى جانب الأداء المنخفض و الإنتاج الرديء للذين تعرضوا للاحتراق الوظيفي.



## ٤.٩ و فيما يلي شرح تفصيلي لهذه الأبعاد الثلاثة المذكوره اعلاه:

### • البعد الأول :

ويتمثل في فقدان إحساس الموظف للثقة بالذات، و الروح المعنوية ، وكذلك فقدانه للإهتمام و العناية بالمستفيدين من الخدمة، واستفاد لكل طاقاته، و إحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفة. وهذا الشعور بالإرهاك العاطفي قد يواكبه إحساس بالإحباط والشد النفسي، حينما يشعر الموظف أنه لم يعد قادرًا على الاستمرار في العطاء أو تأدية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه من قبل. و من الأعراض الشائعة للإرهاك العاطفي شعور الموظف بالرهبة و الفزع حين التفكير بالذهاب إلى العمل صباح كل يوم.

وتحدث حالة الإرهاك العاطفي هذه الموظفين في العادة بسبب المتطلبات النفسية و العاطفية المفرطة من قبل الجمهور الذين يتلقون خدماتهم ويعكس مصطلح الإرهاك العاطفي فرضًا أساسيًا مهمًا لباحثي ظاهرة الاحتراق، فأعراض الاحتراق متصلة إلى حد كبير بشاغلي الوظائف الذين يتطلب عملهم انغماسًا كبيرًا في العمل كما يفترض حالة من التيقظ المستبق على عكس الضجر، الذي قد يشعر به من يشغلون الوظائف الذين يكون عملهم على وتيرة واحدة أو يتسم بالملل. (Maslach & Jackson, 1981: 109)

### • البعد الثاني:

وهو الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، الذي يتسم بالميل نحو تقويم الذات تقويمًا سلبيًا، و شعور الأفراد من خلاله بالفشل، و كذلك تدني إحساسهم بالكفاءة في العمل و الإنجاز الناجح لأعمالهم أو تفاعلهم مع الآخرين، ويحدث ذلك عندما يشعر الموظف بفقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل وتتمثل أعراض هذا البعد في مشاعر الموظف الذي توقع به باستمرار عقوبات تأديبية من رئيسه أو في الشعور كما لو كان الفرد في سفينة تغرق بوسط البحر وتلاطمها الأمواج في كل اتجاه (1993: 623). (Cords & Dougherty).

ولم يحظ هذا العنصر الذي قدمته كل من ماسلاك و جاكسون إلا بالقليل من الاهتمام بين الباحثين. ولكن الدراسات المتعلقة بالافتقار إلى الدوافع في أداء العمل تبين أن الحالات التي تخفق فيها محاولات الأفراد باستمرار في تقديم نتائج ايجابية،

تؤدي إلى ظهور أعراض للتوتر والاكتئاب، وعندما يعتقد الأفراد أنه لن تكون لجهودهم نتيجة فعالة، فإنهم يتخلون عن تلك المحاولات.

#### ١٠. الدراسات السابقة

دراسة محمد الزبودي (٢٠٠٣م - ٢٠٠٤م) بعنوان : مصادر الضغوط النفسية والاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة في محافظة الكرك وعلاقتها ببعض المتغيرات ، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن ظاهرة الضغط النفسي والاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية : (الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، الخبرة التدريسية ، المؤهل العلمي) في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، وتكونت عينة الدراسة على (١١٠) معلمًا ومعلمة بطريقة عشوائية من مدارس الجنوب ، واستخدم الباحث منهج المقابلة ، واعتمد على مقياس (ماسلاش) ، للاحتراق النفسي موزعة ثلاث أبعاد (٢٢) فقرة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين يعانون من مستويات مختلفة من الضغوط النفسية والاحتراق النفسي، والتي تراوحت من المتوسط إلى العالي، وكما أشارت إلى أن أكثر مصادر الضغوط هي المرتبطة بإقلا الدخل الشهري ، البرنامج الدراسي المكتظ ، المشاكل السلوكية ، العلاقات مع الإدارة ، فقدان التسهيلات المدرسية ، زيادة عدد الطلاب ، انعدام الحوافز المادية ، فقدان التعاون بين الزملاء ، العلاقات مع الطلاب ، نظرة المجتمع المتدنية لمهنة التعليم) ، وكما أشارت إلى أن المعلمين يعانون من الإجهاد الانفعالي أكثر من المعلمات ، وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ؛ نتيجة لمتغير سنوات الخبرة ، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ؛ نتيجة لمتغير الدخل الشهري في بعد نقص الشعور بالإنجاز.

وأجرى ماجد بن سفر بن صالح السفيني (٢٠١٢م) دراسة بعنوان "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية" ، وتهدف الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين والمناهج وطرق تنفيذها والمجتمع المحلي والمرافق المدرسية والأمور المالية ، وكذلك تهدف إلى الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي ، نوع المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة) وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية

تحقق أهداف الإدارة المدرسية (أهداف المنظومة) وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة

الثانوية النهارية داخل محافظة الطائف ، والبالغ عددهم ١٠٣١ معلماً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، أداة الدراسة : استبانة مكونه من ست واربعين عبارة تمحورت حول أهداف الدراسة ، وتحليل بيانات الدراسة أستخدم الاحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية ، وكذلك استخدم الاحصاء التحليلي المتمثل في تحليل التباين الأحادي ، واختبار شيفيه (ANOVA) .

وتتلخص أهم نتائج الدراسة أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (بمجالاتها الخمس) في مجملها كانت منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٤) وأن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب كانت بمجملها متوسطة واحدة بدرجة مشاركة منخفضة والتي كانت تقيس إقرار برنامج الزيارات العلمية للطلاب ، وأخيراً وجود فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شؤون الطلاب تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح من خبراتهم عن خمسة عشر سنة.

وأجريا الباحثان بو وفرة مختار ومنصوري مصطفى (٢٠١٤م) دراسة بعنوان : "علاقة الاحتراق النفسي بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي" وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى انتشار ظاهرة الاحتراق النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي ، ومعرفة درجة شعورهم بالرضا الوظيفي ، وبيان مدى تأثير الاحتراق النفسي على مظاهر الرضا الوظيفي العام لدى أساتذة التعليم الثانوي العام ، ومعرفة مدى أهمية عاملي الخبرة والجنس على إحداث الفوارق في العلاقة بين الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي.

مجتمع الدراسة : عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية معسكر ، - أجريت الدراسة على (١٩) ثانوية شملت (٣٣٩) أستاذًا من التعليم الثانوي - واتبعت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته مع طبيعة الدراسة من حيث تحقيق أهدافها والتأكد من فرضيتها والوصول إلى نتائج دقيقة طبق عليهم مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي ومقياس الرضا الوظيفي، واعتمد الباحثان في المعالجة الإحصائية للبيانات على النسبة المئوية ومعامل ارتباط بيرسون ومعادلة دلالة الفرق بين معاملات الارتباط ، - وكان من

أهم النتائج : أن ارتباط الاحتراق النفسي سلبياً بالرضا الوظيفي يرجع إلى كون الأساتذة يعانون من ضغوط عمل ناشئة عن أعباء مهنة التعليم والتميزة بكثرة متطلباتها الكمية والنوعية وبتعدد مهامها وتنوع أدوارها وهذه المطالب فوق إمكانات المعلم الجسمية والمهنية والذهنية والنفسية وتتطلب قوة تحمل كبير لا يقدر عليها وإن استطاع وهو في بداية التدريس فسينهار أمامها ويحس باستنزاف بدني وارهاق عاطفي كلما تقدم في العمل وزادت سنوات الخبرة والخدمة - ومن مظاهر عدم الرضا الوظيفي يأتي في مقدمة العوامل المؤثرة (الأجر) حيث عبر (٧٩.٥) من الأساتذة بأن الأجر الشهري الذي يحصلون عليه لا يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه.

#### ١.١١. إجراءات الدراسة

##### ١.١١.١ منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم مدى تحقق اهداف الإدارة المدرسية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي ويحاول المنهج الوصفي التحليلي ان يقارن ويفسر ويقيم أملا في اتوصل الى تعميمات ذات معنى ويزيد بها رصيد المعرفة عن هذا الموضوع

وقد استخدمت الباحثه مصدرين أساسين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم العام في محافظة عنيزة

##### ٢.١١.١ الدراسة وعينتها :

يتمثل مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم العام في محافظة عنيزة وبلغ حجم المجتمع الأصلي للدراسة (٧٥٠) معلم ومعلمة وبلغ حجم

تحقق أهداف الإدارة المدرسية (أهداف المنظومة) وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدي معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة

العينة ١٥٠ معلم ومعلمة من مدارس التعليم العام اختيروا بطريقة عشوائية وفما يلي جدول توزيع خصائص العينة وفق متغير الجنس

جدول رقم (١) توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة	العدد	الجنس
54.0	81	ذكر
46.0	69	أنثى
100.0	150	المجموع

المصدر: تم إعداده من بيانات العينة

الجدول (١) يشير إلى أن المعلمين (الذكور) أعلى نسبة مشاركته من المعلمات (الإناث) وكانت (٥٤.٠).

٣.١١ أدوات الدراسة :

#### • استبانة مدى تحقق أهداف الادارة المدرسية

تم إعداد استبانة من طرف الباحثان ، وتتكون من قسمين هما :  
القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية والوظيفية والأكاديمية عن المستجيب والمتمثلة في (المرحلة- المؤهل- الجنس-نوع المؤهل)

القسم الثاني: يرجوع الى الدراسات السابقة حول موضوع أهداف الإدارة المدرسية قامت الباحثان بإعداد استبيان يشتمل على ثلاث ابعاد رئيسيه :  
البعد الأول :- أهداف المنظومة.

البعد الثاني :- أهداف الفرد.

البعد الثالث:- أهداف اجتماعية.

واشتمل الاستبيان على (٢٣) فقره توزعت كالآتي:

البعد الأول -أهداف المنظومة (٩) فقرات

البعد الثاني -أهداف الفرد (٨) فقرات

البعد الثالث- أهداف اجتماعية (٦) فقرات

وتم الإجابة على أسئلة الاستبيان من خلال (٣) استجابات وهي (أوافق ، محايد ، لا أوافق) وتم تخصيص الدرجة أوافق (٣) محايد (٢) لا أوافق (١)

بحيث تصبح أعلى درجة يحصل عليها الفرد في الاستبانة (٦٩) وأقل درجة (٢٣) وقد تم عرض الاستبانة على مجموعته من المحكمين للموافقة على البنود وإجراء التعديلات اللازمة\* مرفق قائمه بأسماء المحكمين ومؤهلاتهم ومقرات عملهم في ملاحق الدراسة.

### جدول ( ٢ ) درجات مقياس ليكرت الثلاثي

غير موافق	محايد	موافق	الاستجابة
١	٢	٣	الدرجة

- صدق الاستبانة: يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### • صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من جامعة القصيم في منطقته القصيم تألفت من (٦) متخصصين في الادرة التربوية ،وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية -

#### • صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

#### • الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

#### • ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات

تحقق أهداف الإدارة المدرسية (أهداف المنظومة) وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة

الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

### • مقياس الاحتراق الوظيفي

وهو عبارة عن أداة لقياس الاحتراق الوظيفي أعدته ماسلاش و سوزان جاكسون هذا المقياس عام (١٩٨١)، والمعروفة ب " قائمة ماسلاش للاحتراق الوظيفي " حيث ينقسم المقياس إلى ٣ مجالات فرعية: هي الإجهاد الانفعالي ويتكون من ٩ فقرات - عدم الإنسانية ويتكون من ٥ فقرات - الإنجاز الشخصي ويتكون من ٧ فقرات وبذلك يكون مجموع الفقرات (٢١) فقرة يتكون المقياس من (٢١) عبارة، يجاب عنها من خلال بعدين، الأول بعد التكرار، ويعني عدد مرات تكرار إحساس الفرد بالشعور، الذي تدل عليه العبارة التي يقرأها، وذلك على متصل من (١) إلى (٦)، والبعد الثاني بعد الشدة، ويعني درجة قوة شدة الإحساس، و يجاب عنها من خلال متصل من (١) إلى (٧). تشكل الاستجابات السلوكية والمظاهر الدالة على الاحتراق الوظيفي القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها الباحثون في تصميم أدوات تساعدهم على الإجابة على التساؤل فيما إذا كان الفرد بخير أو محترق وظيفيا وفي العادة يقوم المستجيب بالإجابة على عبارات تقديرية بالموافقة أو عدم الموافقة عليها، أو الإجابة نفسها من بعد منظور تدريجي على مقياس يتفاوت من ثلاثة إلى إحدى عشر خيارا. وفيما يلي أمثلة لمضمون العبارات التي تتضمنها هذه الأدوات:

- ✗ مدى الشعور بالتعب والإرهاق.
- ✗ أسلوب المعاملة مع الآخرين.
- ✗ مدى الشعور بالألم رغم غياب الأمراض البدنية.
- ✗ مدى العزلة أو القرب من الآخرين. - أسلوب الاتصال مع الآخرين.
- ✗ النظرة الشخصية للعمل.
- ✗ درجة التداول أو التشاؤم في النظرة الشخصية للعمل.
- ✗ درجة التفاؤل أو التشاؤم في النظرة الشخصية للحياة.
- ✗ مدى المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.
- ✗ مدى الرغبة في مساعدة الآخرين.

✘ غياب أو غموض الأهداف في حياة الفرد (عسكر ٢٠٠٣، ص ١٢٧-١٢٨)

✘ أشعر بأن طاقتي مستنزفة مع نهاية يوم عملي.

✘ ان التعامل المباشر مع الجمهور يسبب لي ضغوطا نفسية شديدة.

✘ أشعر بالإرهاق عندما أستيقظ من النوم لمواجهة يوم عمل جديد.

✘ أشعر بالإحباط بسبب ممارستي لمهنتي. (بطاينة والجوارنة، ٢٠٠٤: ص ٧٥-٧٦)

و يعتبر الاحتراق منخفضا إذا حصل الفرد على درجات منخفضة على البعدين الأول و الثاني، و درجة مرتفعة على البعد الثالث، و يكون الاحتراق متوسطا عندما يحصل الفرد على درجات متوسطة على الأبعاد الثلاثة. بينما يكون الاحتراق مرتفعا، إذا حصل الفرد على درجات مرتفعة على البعدين الأول، و الثاني و منخفضة على البعد الثالث. وذلك من خلال الاستجابة لمقياس من سبعة درجات ( صفر = أبدا، ١ = بضع مرات في السنة، ٢ = مرة في الشهر أو أقل، ٣ = بضع مرات في الشهر، ٤ = مرة كل اسبوع، ٥ = بضع مرات في الأسبوع، ٦ = كل يوم تقريبا ). و يبين الجدول ( ١ ) توزيع مستويات الاحتراق الذي وصلت اليه ماسلاك للمهن المختلفة بعد تطبيق مقياسها على أكثر من ( ١١٠٠٠ ) مستجيب. ( القرني ، ٢٠٠٠ : ص ١٤-١٥ )

### جدول (٣) تصنيف درجات مقياس ماسلاك حسب مستويات الاحتراق

البعد	عالي	متوسط	منخفض
الإجهاد الانفعالي	٢٧ فأكثر	١٧-٢٦	١٦ فأقل
التبلد الإحساسي	١٣ فأكثر	٧-١٢	٦ فأقل
الإنجاز الشخصي	٣١ فأقل	٣٢-٣٨	٣٩ فأكثر

المصدر: (القرني، علي، ٢٠٠٠)

وحيث أن هذه الدراسة هي عن الاحتراق الوظيفي، فسيتم توظيف مقياس ماسلاك للاحتراق Maslach Burnout Inventory لتطبيقه على عينة الدراسة حيث يعد هذا المقياس من أقدر المقاييس التي تقيس درجة الاحتراق و الذي تم استخدامه من قبل عدد كبير من الباحثين و المؤسسات والمنظمات في مسعى للتعرف على الخبرات التي تولدت لدى المشتغلين تلك الجهات، و يعد المقياس موثوقا حيث يقوم بتقدير حجم القدرات و المشاركة ومدى المشاركة و الانجاز للعاملين في المؤسسات والشركات والهيئات. و توجد ثلاث طبقات لهذا المقياس. الطبعة الأولى مخصصة للمهن المعنية بتقديم



تحقق أهداف الإدارة المدرسية (أهداف المنظومة) وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة

الخدمات الإنسانية مثل التمريض وغيره من التخصصات الصحية، والثانية هي معدلة جزئياً ومعنية بالتعليم والقطاعات الثقافية، وقد تبنت الدراسة الحالية هذه الطبعة، والثالثة طبعة عامة مخصصة لقياس علاقة الموظف بالعمل وليس بالعلاقات الخدمية التي يقدمها الموظف، حيث وصفت الدرمان Alderman هذا المقياس بأنه الأكثر استخداماً لقياس الضغوط المهنية، حيث تم توظيفه في أكثر من ١٨٠ دراسة منذ وضعه من قبل كرسطينا ماسلاك عام ١٩٨١ م. (القرني، ٢٠٠٠: ص ١٥)

#### ١٢. المعالجة الإحصائية

لمعالجة استجابات أفراد العينة ولإستخراج دلالاتها الإحصائية تم استخدام برامج (spss) حيث تم الاعتماد على مقياس لكرت الثلاثي، ومعامل بيرسون للارتباط الخطي، وأيضاً تحليل التباين الثنائي.

#### ١٣. عرض وتحليل النتائج:

#### ١٠.١٣ عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى تحقق اهداف الادارة المدرسية (أهداف المنظومة) ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة.

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام معامل بيرسون للارتباط الخطي لدراسة العلاقة بين المتغيرين كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (٤) قيمة معامل الارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين مدى

تحقق أهداف المنظومة في الإدارة المدرسية ومستوى الاحتراق الوظيفي حسب استجابات

#### عينة الدارسة

المتغيرات	(ن)	قيمة معامل بيرسون	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
العلاقة بين مدى تحقق اهداف المنظومة في الادارة المدرسية ومستوى الاحتراق الوظيفي	150	-.234**	.004	دال احصائيا

جدول ( ٤ ) يوضح العلاقة بين الاحتراق الوظيفي واهداف المنظومة تم قياس العلاقة باستخدام معامل بيرسون للارتباط الخطي البسيط حيث بلغت قيمه معامل بيرسون (٠.٢٣٤) ويدل على ان العلاقة ضعيفة بين الاحتراق الوظيفي ومدى تحقق أهداف المنظومة وبلغت قيمة مستوى المعنوية (٠.٠٠٤) يدل على ان العلاقة ذات دلالة إحصائية (معنويه) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) . وعليه يتم قبول الفرض بانه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى تحقق اهداف المنظومة ( المؤسسة ) ومستوى الاحتراق الوظيفي للمعلمين والمعلمات وتري الباحثة ان العلاقة العكسية بين المتغيرين التي اسفر عنها تدل على انه كلما زاد مستوى تحقق اهداف المؤسسة التي يعمل بها المعلم كلما انخفضت درجة الاحتراق الوظيفي لديه فكلما عملت ادارة المدرسة واختيار الاشخاص المناسبين والتوزيع العادل للأجور والمكافآت كلما انخفض مستوى الاحتراق الوظيفي لدى منسوبيها ، ووفقا لاستجابات عينة الدراسة من المعلمين فقد حصل البند الذي يتناول عمل الادارة المدرسية على جذب القدرات والخبرات المناسبة لضمان الكفاءة والفاعلية على اعلى متوسط حساب بلغ 2.90 واقل تباين بين استجابات افراد العينة ظهر في اقل مستوى للانحراف المعياري بلغ 0.362. كما يتضح ذلك في الجدول ادناه .

جدول رقم ( ٥ ) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبنود الخاصة ببعده  
اهداف المنظومة للإدارة المدرسية

م	البند	المتوسط ( mean )	الانحراف المعياري ( sd )
١	تعمل الإدارة المدرسية على اكتشاف وجذب القدرات والخبرات لضمان الكفاءة والفاعلية	2.90	362
٢	تعنى الإدارة المدرسية باختيار الأشخاص المناسبين لتعيينهم في الوظائف المختلفة	2.31	569
٣	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على بذل الجهد والتفاني في العمل وتحقيق التجانس بينهم	2.42	797
٤	تعمل الإدارة المدرسية بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت للعاملين لضمان حسن أدائهم	2.48	693
٥	تقدم الإدارة المدرسية ضمانات مالية واجتماعيه عند التقاعد أو المرض لتحقيق الاستقرار	2.50	622
٦	تستفيد الإدارة المدرسية من الجهود البشرية عن طريق تدريبها	2.50	.653

تحقق أهداف الإدارة المدرسية (أهداف المنظومة) وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة

		وتطويرها	
668.	2.41	تسعى الإدارة المدرسية الى تكوين قوى عاملة مستقرة ومنتجة	٧
611.	2.53	تهتم الإدارة المدرسية ببناء علاقات مهنية مثمرة مع جميع العاملين	٨
690.	2.33	تنتهج الإدارة المدرسية سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية لديها	٩

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة يحيى عبدالله الرفاعي وا محمد فرحان القضاة عام (٢٠١٠ م) وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن مستوى الاحتراق النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية المعلمين بأبها كانت بدرجة متوسطة على المقياس الكلي وعلى بعد انخفاض مستوى المساندة الادارية .

### ٢.١٣ عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

والتي مفادها: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\leq 0.05$ ) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

### الجدول (٦) يوضح تحليل التباين الثنائي لدراسة تأثير العوامل المختلفة على الاحتراق الوظيفي

اختبار التباين	درجة الحرية ١	درجة الحرية ٢	مستوى المعنوية
1.029	6	143	.409

الجدول أعلاه (اختبار تجانس التباين) يوضح عدم تباين بين المجموعات المختلفة وهذا شرط ضروري للإيجاد تحليل التباين الثنائي حيث يوضح تأثير كل من الجنس والمؤهل وتفاعل الجنس مع المؤهل على مستوى الاحتراق الوظيفي والأرقام المشار إليها تدل على أن المؤهل ليس له تأثير معنوي أو حقيقي على مستوى الاحتراق الوظيفي حيث بلغت قيمة المعنوية (0.102) وهي اكبر من قيمة (0.05) وهذا يعني أن متوسط الاحتراق الوظيفي للدرجات المختلفة للمؤهل متساوية والاختلاف الموجود ليس ذات دلالة إحصائية. أما بالنسبة للجنس فبلغت قيمة المعنوية (0.004) وهي اقل من (0.05) مما يدل على أن الجنس يؤثر على مستوى الاحتراق النفسي وتوجد فروق ذات

دلالة إحصائية لمتوسط الاحتراق النفسي بين الذكور والإناث. أما عند تفاعل تأثير الجنس مع المؤهل يتضح أن تفاعلهم يؤثر على مستوى الاحتراق النفسي حيث بلغت قيمة المعنوية (0.028) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على أن متوسط الاحتراق بين درجات المؤهل حسب النوع غير متساوية وهذا الاختلاف ذات دلالة إحصائية.

#### ١٤. خاتمة

ترى الباحثة أن العلاقة العكسية بين المتغيرين التي اسفر عنها تدل على انه كلما زاد مستوى تحقق أهداف المؤسسة التي يعمل بها المعلم كلما انخفضت درجة الاحتراق الوظيفي لديه فكلما عملت ادارة المدرسة واختيار الاشخاص المناسبين والتوزيع العادل للأجور والمكافآت كلما انخفض مستوى الاحتراق الوظيفي لدى منسوبها .

#### ١٥. قائمة المراجع

- البرامج والمراحل ، نشرة دورية تصدرها إدارة البرامج والبحوث التربوية ، العدد (٦٥)، مارس (٢٠١٤).

- الحايك: هيام(٢٠٠٠) مستويات الاحتراق لدى معلمي الحاسوب في المدارس الحكومية الأردنية -رسالة ماجستير،الأردن

- الزهراني :نوال عثمان أحمد (٢٠٠٧)الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة -رسالة ماجستير (غير منشوره)جامعة أم القرى -السعودية

- الزهراني، نوال. (٢٠٠٨): الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الارشاد النفسي، جامعة أم القرى. السعودية.

- الزيود، فهيم. (٢٠٠٧). استراتيجيات التعامل مع الضغوط النفسية والمهنية، مجلة الخليج العربي، المجلد (٢٧)، العدد (٣٢). قطر..

- الزيودي، محمد حمزة. (٢٠٠٧). مصادر الضغوط النفسية والاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة في محافظة الكرك وعلاقتها ببعض المتغيرات ، قسم الإرشاد

تحقق أهداف الإدارة المدرسية (أهداف المنظومة) وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة

والتربية الخاصة ، كلية العلوم التربوية، جامعة موتة ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد (٢٣)، العدد (الثاني). سوريا.

- السرحان ، خالد ( ٢٠١٤م - ٢٠١٥ ) ، الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس في الأردن وعلاقته بكفاءتهم الذاتية من وجهة نظرهم، قسم الإدارة التربوية ولأصول، كلية العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية، الأردن .

- الطخيس:إبراهيم عبدالله (١٤٢٦-٢٠٠٥) الإدارة التربوية 'دار ابن سيناء للنشر والتوزيع -رضوان وليد ، ٢٠٠٦ ، ٢٥ مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارات القيادة التربوية في محافظتي بيت لحم والخليل من جهة نظر المعلمين ،رسالة ماجستير ،جامعة القدس ،فلسطين

- شمس الدين محمد على و الفقيه إسماعيل محمد ، ٢٠٠٧ ، ٣٦ السلوك الإداري :

مدخل نفسي اجتماعي للأدرة التربوية ط١ دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن

- صالح مفتاح ،إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ( المهارات ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،كلية الحقوق ولعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، ٩-١٠ مارس ٢٠٠٤ ، ص ١٢ .

- صالح مفتاح ،إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ( المهارات ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،كلية الحقوق ولعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، ٩-١٠ مارس ٢٠٠٤ ، ص ١٢ .

- صالح مفتاح ،إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ( المهارات ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة

والكفاءات البشرية، كلية الحقوق وعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ١٠\_٩ مارس ٢٠٠٤، ص ١٢.

- عايش احمد، ٢٠٠٨، تطبيقات في الاشراف التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ٣٦.

- عبد الرحمن: محمد السيد (١٩٩٢) 'سمات الشخصية وعلاقتها بأساليب مواجهة أزمة الهوية لدى المرحلة الثانوية والجامعية (دراسة في الصحة النفسية والمهارات الاجتماعية للاستقلال النفسي' القاهرة' دار قباء للنشر.

- عريفج' سامي سلطي (٢٠٠٧) الإدارة التربوية المعاصرة - دار الفكر للنشر والتوزيع.

- عويضة، إيهاب: (٢٠٠٨). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة. غزة - فلسطين.

- عيد، سعاد محمد (٢٠١٥)، الأهداف التربوية ومستويات التخطيط التربوي تلازم أم حلقات مفقودة، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٨٩)، الجزء الأول، أكتوبر ٢٠١٥).

- غادة صالح حسين: تحديات الثورة العلمية والتكنولوجية المعاصرة أثرها على إعاقة الموارد البشرية بدولة الامارات العربية المتحدة -رسالة ماجستير غير منشورة: القاهرة جامعة عين شمس:كلية التجارة ٢٠٠٣.

-عايش احمد جميل، ٢٠٠٥، المهام القيادية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث في الأردن كما يمارسونها أنفسهم، مكتبة الجامعة الأردنية، عمان.

- مريزيق (٢٠٠٨ ص ١٢٥-١٢٦) دراسات في الإدارة التربوية 'دار غيداء للنشر والتوزيع