

النمط القيادي وعلاقته بضغط العمل والاحترق النفسى لى
الموظفين بجامعة المجمعفة

د. عاطف محمد عبد البارى مبروك
قسم إدارة الأعمال
كلية العلوم والدراسات الإنسانية برماح
جامعة المجمعفة

د. الحمىءى محمد الضىءان
قسم العلوم التربوىة
كلية التربىة
جامعة المجمعفة



النمط القيادي وعلاقته بضغط العمل والاحتراق النفسي لدى الموظفين بجامعة المجمعة

د. الحميدي محمد الضيدان د. عاطف محمد عبد الباري مبروك
قسم العلوم التربوية- كلية التربية قسم إدارة الأعمال- كلية العلوم والدراسات الإنسانية بمرحاح
جامعة المجمعة جامعة المجمعة

تاريخ تقديم البحث: ١٤٤١ / ٦ / ٩ هـ تاريخ قبول البحث: ١٤٤٢ / ٧ / ١٦ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة لبيان علاقة النمط القيادي بضغط العمل والاحتراق النفسي لدى موظفي جامعة المجمعة، وتم جمع البيانات باستبيان خضع للتقييم العلمي وإجراءات الصدق والثبات، وبلغت الردود ٣٠٤ استبانة. وأهم نتائج الدراسة: (١) يسود نمط القيادة الديمقراطي مقارنة بالنمطين المتساهل والاستبدادي، وجاءت ضغوط العمل، والاحتراق النفسي بدرجة متوسطة (٢) لا توجد فروق معنوية بين التقديرات وفقاً للجنس باستثناء تبدل المشاعر الذي جاء لصالح الذكور، ولا توجد فروق معنوية وفقاً للسن باستثناء للنمط الديمقراطي والذي ازداد الادراك بأنه السائد مع ارتفاع الفئات العمرية، ولا توجد فروق معنوية وفقاً للمستوى الوظيفي باستثناء النمط المتساهل، والإجهاد الانفعالي حيث جاءت الفروق بشأهما لصالح رؤساء الأقسام ثم الموظفين وكانت أقل التقديرات لمديري الإدارات، وبخصوص مقر العمل فقد وجدت فروق معنوية بين ضغوط العمل، والاحتراق النفسي وفقاً لمقر العمل ونمطي القيادة الديمقراطي والمتساهل (٣) تتأثر ضغوط العمل وتبدل المشاعر بنمطي القيادة الديمقراطي والاستبدادي، ويتأثر نقص الشعور بالإنجاز بنمطي القيادة الديمقراطي والمتساهل، ويتأثر الاجهاد الانفعالي بأنماط القيادة، وتؤثر ضغوط العمل معنوياً على أبعاد الاحتراق النفسي.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة ، الاحتراق النفسي ، ضغوط العمل

The Effect of leadership Style on Work Stress and Psychological Burnout among Employees at Majmaah University

Dr. Alhamaidi Aldhaidan
Department of Educational
Sciences
Faculty of Education
Maimaah University

Dr. Atef Mohammed Mabrouk
Department: Business Administration
Faculty of Science and Humanities, Ramah
Majmaah University

Abstract:

The study aimed to explore the relationship between leadership style and work stress and psychological burnout among Majmaah University employees. The findings revealed that: (١) the democratic leadership style prevails compared to permissive and autocratic styles; work stress and psychological burnout got a moderate degree. In addition, there were no significant differences between the estimates according to gender. Except for emotional blunting in favor of males, there were no significant differences according to age. Except for democratic leadership style which increased the perception that it prevails with the rise of age groups, about the workplace, there were significant differences between the estimates of both democratic and permissive leadership (٢) both democratic and autocratic leadership affected work stress and emotional blunting.

key words: Leadership Style - Psychological Burning - Work Stress

المقدمة:

لقد أفرزت التقنيات الحديثة تغييراً ملموساً في خطوط سير الحياة المعتادة للأشخاص وما يهدفون إلى تحقيقه من متطلباتهم المعيشية واحتياجاتهم المتعددة، وتتأثر طبيعة العمل بتلك التغيرات في تطوير الأجهزة وأدوات العمل والبيئة التي تنجز من خلالها المهام الوظيفية، وما يترتب عليها من تحفيز وسرعة في الأداء ومعايير التقييم للأفراد والمؤسسات، وظروف المنافسة بين المؤسسات في ظل تلك التطورات.

وينبغي على الرؤساء والقياديين توفير مناخ عمل ملائم لإنجاز المهام الوظيفية في بيئة العمل، ومتابعة كل ما يُستجد وما تفرزه التطورات الحديثة من آثار على بيئة العمل، وما تسفر عنه من ضغوط؛ بهدف خلق بيئة عمل محفزة على جودة الأداء، وإبداع الأفراد في ممارسة مهامهم الوظيفية. وتتعدد توجهات الرؤساء في ممارسة دورهم القيادي مع المرؤوسين من خلال تغليب نمط قيادياً على غيره أو الدمج بين أكثر من نمط أو تغيير النمط المتبع وفق مستجدات طبيعة العمل. ومن خلال ممارسة الدور القيادي مع المرؤوسين والمتضمن إصدار الأوامر والتوجيه والتحفيز وتقييم الأداء، فمن المتوقع أن ينعكس ذلك على قدرات الأفراد في التعايش مع ضغوط بيئة العمل المرتبطة بالتطورات، كما أن حالة الأفراد الصحية من الناحية الجسدية والنفسية تتأثر بمدى تحملهم لضغوط بيئة العمل.

مشكلة الدراسة:

يشهد العالم في هذه الأيام تنافساً واهتماماً بتحسين أداء المنظمات والذي يستلزم التركيز على عنصر الموارد البشرية لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، وهو ما يتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المواطنين (الطويل، ٢٠٠٧م)، ويوفر القادة الجيدون الرؤى التي تمكن وتحفز وتشجع على الوصول لمستويات عالية من الأداء الفردي والجماعي (Ahn & Dornbusch, ٢٠٠٤).

وقد بين جريبوت (١٠: ٢٠٠٩، Grebot) وجود مشكلة لها آثار سلبية لدى الأفراد عندما يواجهون ضغوطاً عالية لا يمكنهم تحملها، ولتأثيرها صور متعددة تتضمن الجوانب الصحية حيث يواجه الأفراد الكثير من المتاعب وينتج عنها أمراض تضعف من كفاءتهم المهنية، وهذا يعني أن الآثار التي تسببها الضغوط لا تقتصر على الجانب النفسي فحسب بل تتعداه لتؤثر على الصحة الجسمانية، وقد توصل ديبرا (Debra ٢٠١١م) لوجود دليل قوي لدور الضغوط المهنية في ظهور الاحتراق النفسي والتي تفقد الإنسان التحكم في ذاته ومن ثم وصوله إلى لحظة الخطر، في حين بين سلجا وآخرون (Silja et al ٢٠٠٨م) أنه لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والإرهاق الحيوي والاحتراق النفسي من جهة ونشاط الكورتيزول بالجسم من جهة أخرى.

وعلى الرؤساء المحافظة على حالتهم المزاجية الجيدة، وامتلاكهم لقوى تحركهم نحو العمل سيما في أوقات الاحباطات أو ضغوط العمل، ومما يدعم أهمية ذلك تناول عدد من الدراسات فحص أنماط القيادة السائدة ومدى ارتباطها بخصائص الأفراد التي تم تطبيق الدراسات عليهم، وكذلك علاقة النمط القيادي بالاحترق النفسي أو ضغوط العمل. وقد بين العثمان (٢٠١٨م) أن هناك توجهاً نحو الموافقة على توفر المناخ التنظيمي الايجابي وعلى دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل.

وتُعد الجامعات الناشئة أحد أهم المؤسسات التربوية التي تقوم بدور هام في تخريج أجيالاً يمكن الاستفادة من قدراتهم على تحقيق الأهداف المنشودة وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠م، ولا يقتصر قيام الجامعات بدورها الأكاديمي فحسب، بل يستند جنباً إلى جنب على قوة بشرية أخرى متمثلة في الكادر الإداري والذي لم ينل قدرًا كافيًا في تطبيق كثير من البحوث والدراسات العربية فيما يتعلق بالمتغيرات الإدارية وال نفسية.

وتأتي الدراسة الحالية لبحث مدى توافر المتغيرات الثلاث، والعلاقة بينها بالتطبيق على موظفي جامعة الجمعة كإحدى الجامعات الناشئة، وبحث مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لخصائص الأفراد محل الدراسة. وتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما علاقة النمط القيادي السائد على ضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الجمعة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة تساؤلات فرعية وهي:

١. ما مدى توافر مستويات الأنماط القيادية وضغوط العمل والاحتراق النفسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الجمعة؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين الإداريين بجامعة الجمعة وفقاً لخصائصهم؟
٣. ما أثر النمط القيادي على ضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الجمعة؟
٤. ما أثر ضغوط العمل على الاحتراق النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الجمعة؟

أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال الجانبين العلمي والعملي، وذلك على النحو التالي:

الأهمية النظرية:

- بالرغم مما يشهده العالم المعاصر من تطورات علمية وتقنية، إلا أن كثيراً من الباحثين وصفوا القرن الحالي بأنه عصر الضغوط العمل، والاحتراق النفسي (شعلان، ٢٠١٦م). وتأتي الدراسة الحالية ضمن الجهود المبذولة في تشخيص ضغوط العمل، والاحتراق النفسي من خلال النمط القيادي

السائد، وصولاً لمعرفة أي الأنماط القيادية أكثر مناسبة في تقليل حدة ضغوط العمل والاحتراق النفسي.

- أشار بعض الباحثين الى وجود مشكلة لها آثار سلبية لدى الأفراد عندما يواجهون ضغوطاً عاليةً لا يمكنهم تحملها، ولنتائجها صور متعددة تتضمن الجوانب الصحية، وكذلك تناولت هذه الدراسات فحص علاقة أنماط القيادة بخصائص الأفراد وكذلك الاحتراق النفسي؛ (Grebob, ٢٠٠٩) (Silja et al., ٢٠٠٨)؛ (Debra, ٢٠١١)، لذلك تأتي هذه الدراسة امتداداً لبحث أثر نمط القيادة على كل من ضغوط العمل والاحتراق النفسي، وتفسير هذه العلاقة وفق النمط القيادي السائد.
- تبدو أهمية الدراسة في تسليط الضوء على النمط القيادي والذي يمثل مصدر الدعم للمرؤوسين، إذ يجب على القادة توفير الرؤى المحفزة للأفراد للوصول لمستويات عالية من الأداء الفردي والجماعي.
- من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في إثراء المكتبة العربية في بحث اتجاهات المرؤوسين نحو الأنماط القيادية السائدة، وإمكانية تأثيرها على ضغوط العمل، والاحتراق النفسي.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في تزويد المسؤولين والقياديين في جامعة المجمعة بالتغذية الراجعة بشأن اتجاهات ومدركات الموظفين حول الأنماط القيادية ومدى تأثيرها في تخفيف أو زيادة ضغوط بيئة العمل أو مدى شعور الموظفين بأبعاد الاحتراق النفسي، حيث أن تلك الأمور تنعكس

على صحتهم ومستوى كفاءة أدائهم على المستوى الفردي والجماعي، وكذلك على مستوى أداء الجامعة بصفة عامة.

- يمكن أن تساهم نتائج الدراسة الحالية في تشخيص متغيري ضغوط العمل والاحتراق النفسي، وتفسير أسباب تواجدهما؛ بالتركيز على علاقة النمط القيادي بهما، ومعرفة النمط الأنسب للتعامل مع كل منهما من خلال برامج تدريبية للرؤساء، بما ينعكس على تطوير بيئة لعمل تكن أكثر مناسبة في أداء مهام الموظفين.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- ١- التعرف على مستوى تواجدها من أنماط القيادة السائدة، وضغوط بيئة العمل، وأبعاد الاحتراق النفسي وفقاً لاتجاهات موظفي جامعة المجمعة، ومدى تجانس التقديرات وفقاً لخصائص العينة.
- ٢- معرفة مدى تأثير النمط القيادي السائد على ضغوط بيئة العمل، والاحتراق النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة المجمعة.
- ٣- بحث مدى تأثير ضغوط العمل على الاحتراق النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة المجمعة.

مصطلحات الدراسة:

● النمط القيادي: بين (المطيري، ٢٠١٧م) عدداً من الأنماط القيادية المتوافرة

في المنظمات، وهي:

١. النمط الديمقراطي: تهتم القيادة الديمقراطية باحترام شخصية الموظف، حيث يعطي القائد عناية بمتابعيه ويستشيرهم عند اتخاذ القرارات، ويعتمد القائد على حرية الاختيار والإقناع، ويكون القرار في النهاية للأغلبية (العجمي، ٢٠٠٨م)، كما يستمد القائد سلطته من أعضاء التنظيم الإداري حيث أنه يركز على العلاقات الإنسانية والقيادة بجماعية محترماً قدرات مرؤوسيه ويشاركهم في تحمل المسؤولية وصنع القرارات، ويرى القائد الديمقراطي أن الفرد يجب العمل ويرغب في تحمل المسؤولية، وأنه جدير بالثقة ويحاول بنفسه إرضاء ذاته، وباستطاعته الإبداع في الأداء حينما تتاح له الفرصة.

٢. النمط الأوتوقراطي (التسلطي، الاستبدادي): حيث يتسم القائد هنا بالتسلط والإكراه في تسيير الأمور، ويتخذ قراراته منفرداً، وتنتهي عنده كل العمليات الإدارية، كما أنه يتحكم في أتباعه لقناعته بأحقيته في ذلك، ويكثر من التدخل في تفصيلات وجزيئات العمل بطريق مباشر (العجمي، ٢٠٠٨م)، ومن صفاته أيضاً الشدة والصرامة وإصدار الأوامر والتعليمات الغامضة دون إعطاء التابعين حرية العمل، فضلاً عن اهتمامه بحرفية الإجراءات، وغالباً ما يقتصر في توجيه أوامره بالمشافهة، وتتسم دائرة اتصالاته بالانغلاق.

٣. النمط المتساهل (الترسلي): حيث يعطى القائد هنا قدراً كبيراً من الحرية للأعضاء، ويترك سلطاته لمعاونيه ليتصرفوا وفق رؤيتهم، كما أنه يوصل المعلومات لأفراد مجموعته، ولا يضع سياسات أو إجراءات محددة، وقد لا تكن هناك أهداف واضحة للمتبوعين يسعون لتحقيقها (العجمي، ٢٠٠٨م)، ومن عيوب هذا النمط القيادي أنه قد يتسبب في تفكك جماعة عمله، وتنعدم الروابط بين مرؤوسيه، واحتمال حدوث ازدواجية في جهود المرؤوسين مما يتسبب في هدر الوقت، كما يحتمل أن يحدث إهمال لبعض الجوانب المهمة النشاط، وافتقاد الحماس والإخفاق في تعبئة الطاقات نحو العمل، والتردد في اتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للمرؤوسين.

● **ضغوط العمل:** يمكن تعريف ضغوط العمل باعتبارها تفاعل بين الدوافع والمنبّهات الموجودة في البيئة الخارجية، وبين الاستجابة الفردية لها بأشكال تحددها معالم الطباع والشخصية. وهذا يعني أن مستوى الشعور بضغوط العمل وانعكاساتها، يتفاوت من شخص إلى آخر وذلك حسب كفاءته وطبيعته وموقعه في المنظمة.

● **الاحترق النفسي:** عرف بيير (١٠: ٢٠٠٨, Pierre) الاحتراق النفسي بأنه "استنزاف موارد الطاقة عند الفرد، والحد من حيويتها وقدرتها على العمل نتيجة للجهد المتواصل الذي يبذله الشخص لتحقيق هدف بعيد المنال في سياق العمل، ولاسيما في مهن المساعدة". وقد أشار جيزيس وآخرون Jesus, et al (٢٠٠٩م) إلى أن الاحتراق النفسي يرجع الى ضغوط العمل

المزمنة، ويتضمن: الاجهاد العصبي، واستنفاد الطاقة الانفعالية، وتبدد الشخصية الذي ينطوي على تنمية المواقف والمشاعر السلبية تجاه الأشخاص في بيئة العمل، والإحساس بعدم الرضا عن الانجاز في المجال المهني والتي يمكن أن يحدث لدى الأشخاص الذين يؤدون نوعاً من الأعمال التي تقتضي التعامل المباشر مع الناس. وبين يوسف (٢٠٠٦م) أن معظم أسباب الاحتراق النفسي ترتبط ببيئة العمل، وما تتيحه من فرص تساعد على زيادة مستوى الضغوط والإحباط والقهر لمدد متصلة، ومن هذه الأسباب عبء العمل الزائد، والمهام البيروقراطية المتصاعدة، والأعمال الكتابية، والتواصل الضعيف، وضعف المردود، ونقص المكافآت. وأشار كومبس وآخرون (Combs et al ٢٠٠٩م) إلى أن بعض الأفراد يعانون من الاحتراق النفسي، وأن كلا من الروح المعنوية والرضا عن العمل ينخفضان لدى الرؤساء الذين يعانون من مستوى احتراق عال.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الاحتراق النفسي بأنه حالة ناتجة عن شعور المرء بصعوبة اشباع حاجاته وتوقعاته وانخفاض آماله، وملازمته أعراض نفسية وجسدية تؤدي إلى تدني قدرته على تحقيق أهدافه الشخصية، وأهداف بالمنظمة التي ينتمي إليها.

الإطار النظري:

القيادة وأنماطها:

تتعدد تعريفات القيادة، ومن هذه التعريفات ما ذكره ليكرت (Likert) باعتبارها "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة" (النمر وآخرون، ١٤٣٢هـ)، ويعرفها فيدلر Fiedler بأنها "الجهود المبذولة للتأثير على الناس أو تغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة والأفراد" (كمال، ٢٠١٤م، ص ١٧٥). وأيا كان تعريف القيادة، فإنه لا بد أن يشمل أربعة عناصر رئيسة هي: القائد والأتباع والهدف والتأثير، وهذا يعني أن القائد يقوم بالتأثير على المرؤوسين للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وبين كمال (٢٠١٤م) أن الأنماط القيادية تتعدد وتتغير بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوات والوظائف والمواقف، وأن لكل نمط قيادي ما يميزه. ورغم اختلاف كل نمط عن غيره في بعض الجوانب، إلا أنه قد يتفق مع غيره في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل، كما أن القائد قد يجمع بين أكثر من نمط وإن كان يميل سلوكه لاتباع نمط قيادي أكثر من غيره يمكن تصنيفه على أساسه. ومن هذه التصنيفات: القيادة الأوتوقراطية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الحرة. ويشير بولص (٢٠١٣م) إلى وجود نمطين آخرين هما: القيادة التبادلية، ونمط القيادة التحويلية. وأوضح (العجمي، ٢٠١٦م) أنه وفق تصنيف نظرية مسار الهدف توجد أربعة أساليب للقياديين، وهي: الأول القائد المنجز وهو الذي يضع أهدافاً صعبة وتنطوي على تحدٍ لمرؤوسيه، ويتوقع

منهم أداءها بأعلى مستوى، ويبرز ثقته في قدراتهم لتحقيق هذه التوقعات (القيادة المنجزة)، والقائد الثاني وهو الذي يخبر مرؤوسيه عما هو متوقع منهم وكيف يؤدونه (القيادة الموجهة)، والثالث القائد المشارك الذي يستشير مرؤوسيه ويناقشهم لمعرفة آرائهم قبل اتخاذ القرار (القيادة المشاركة)، والرابع القائد الداعم الذي يهتم بإشباع حاجات مرؤوسيه وشعورهم بالرضا وبالحالة النفسية الخاصة بهم (القيادة الداعمة) (House and Dessler, ١٩٧٤; House and Mitchell, ١٩٧٤).

وأشار (Sanders et al, ٢٠٠٣) إلى أنه عندما يعمل المديرون بالقيادة الديمقراطية فإنهم يضعون نصب أعينهم ثلاثة أبعاد للروحانية وهي: الوعي، الأخلاق، والإيمان. وبالإضافة لتلك المصطلحات المستخدمة في مجال القيادة، يوجد نمط القيادة المتسامية والذي يشير إلى المعاني والقيم والأهداف والدوافع السامية التي تشكل أهمية كبرى للمؤسسات والمجتمعات المستدامة، ويركز هذا النوع من القيادة على الحكمة والقدرة على تحديد المستهدف وتحقيق الأهداف بشكل ملائم (Liu, ٢٠٠٧). والقيادة الديمقراطية لا تشكل مرحلة جديدة إذ أنها في حقيقة الأمر طريقة مهمة للتخلص من طرق التفكير التقليدية للقيادة، كما ترتبط القيادة الديمقراطية بقيام القائد بمواجهة ذاته والتغلب عليها. والقائد الديمقراطي يتم من خلاله التوجيه والدعم للمرؤوسين لضمان المواءمة مع أهداف المنظمة ومكافأة الأداء الفعال

وبين سكوت Scott (٢٠٠٨م) أن بروز القيادة المتسامية إلى حيز الوجود يمكن أن يكون نتيجة نظريات سابقة للقيادة ومنها نظرية الرجل العظيم، ونظرية

السمات، ونظرية القيادة الخادمة، ونظريه التبادل بين القائد والعضو، فالقائد المتسامي لديه قوة تدريبية وسلطة من خلال تساميه وبذلك يستطيع تحقيق أهداف المنظمة كما أنه قائد خادماً حيث يقدم الخدمة قبل أن يقود من خلال تلبية احتياجات الآخرين كأولوية لقيادته، كما أنه يهتم بتطوير العاملين معه وفق نظريه التبادل بين القائد والعضو، حيث يعمل معه من خلال ثنائية العلاقات الايجابية بين القائد والأعضاء من حيث تكليف المرؤوسين بالمسؤوليات وإشراكهم في الواجبات الإدارية. ولقد وصف مورسن Morisson (٢٠٠٢م) القيادة المتسامية بأنها القيادة التي تلتزم وبشدة في خدمة الآخرين، وأن القائد المتسامي هو القائد الخادم للعاملين معه ويظل قائماً بدوره حتى يصبحوا قادرين على خدمة أنفسهم وقادرين على خدمة غيرهم. وبين (عبد الله ومحمود، ٢٠١٧م) أن القيادة المتسامية لا ترتبط بما يقوم به القائد، لكنها تتمحور حول القائد نفسه، إذ أنها تمثل انعكاساً لشخصيته وما لديه من كفايات يقوم بها نتيجة امتلاكه لمعلومات ومهارات وخبرات. وقد حدد تشاري Chary (٢٠٠٧م) مقومات القائد المتسامي، ومنها:

- ١- القيام بما يستنتج أنه صحيح وفي الوقت المناسب.
- ٢- الشعور باللاوعي في الموقف العصيب، وذلك كردة فعل طبيعية في الظروف الغريبة ليأخذ فرصة ليعود نفسه على الوضع الجديد.
- ٣- لمس غير الملموس من خلال إدراك ما يحتاجه المرؤوسون ويقوم بشحن دافعيتهم بما يناسبهم.

٤- رؤية غير المرئي من خلال تبصر القائد قبل غيره بناءً على أنباء اللحظة الحاضرة.

٥- الاستمتاع الى غير المسموع، إذ أن المنظمة تتضمن قدرًا من الكذب، وعلى القائد المتسامي أن يدرك ما وراء الكلمات، فالبعض قد يخشى من قول يوصله للتغول أو التنمر من قبل الآخرين.

٦- القدرة على شم الأشياء عديمة الرائحة بالاعتماد على حواس القائد في معرفة الأشياء قبل غيره.

٧- القدرة على فهم احتياجات الآخرين من غير طلب سواء كانوا عملاء أو عاملين، فليس كل الأشخاص قادرين على التعبير عن رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على توفيرها.

٨- إضفاء الشجاعة على المخاوف التي يمكن أن تنتاب كثير من الأشخاص، بخلاف القائد المتسامي الذي يتميز بالقوة والسلطة التي تمكنه من تجاوز تلك المخاوف.

٩- التفكير فيما يصعب التفكير فيه وذلك لما يمتلكه من قدرة إبداعية.

وفي ضوء ما سبق فإن التصنيفات المشار إليها للقيادة تدل على تعددها وصعوبة حصرها، إلا أنه بصفة عامة فإن كل نمط قيادي يحمل صفات تنعكس على طبيعة مسماه، كما أن لكل نمط إسهاماته من حيث التأثير في التابعين لتحقيق أهداف المنظمة، وهذه التصنيفات متداخلة ويصعب أن يقتصر وصف أحد القياديين بنمط معين؛ فالموقف يستوجب طبيعة النمط الذي يتبناه القائد لتحقيق الهدف.

آثار الأنماط القيادية على المرؤوسين:

تكتسب العلاقات بين القائد والموظف أهمية خاصة في بيئة العمل، حيث تؤدي دورًا مهمًا في التأثير على أداء العمل والمشاعر والاتجاهات النفسية للعاملين، حيث يتمثل جوهر العملية القيادية في التأثير في الآخرين، وقد يفسر ذلك لجوء المنظمات التي تفتقر إلى الإدارة الناجحة لتغيير قياداتها، نظرًا لما تمتلكه القيادات من التأثير على كفاءة أداء موظفيها، وكذلك كفاءة المنظمة بصفة عامة، وتكتسب علاقات القائد بالموظف أهمية بالغة لما تؤديه في التأثير على أداء العمل والمشاعر والاتجاهات من الناحية النفسية.

ولتفسير العلاقة بين القائد ومرؤوسيه يوجد عنصران أو عاملان يتم التركيز عليهما في بحوث القيادة أشار إليهما الشعلان (٢٠١٦م) وهما: (١) الاهتمام بالمهام من خلال مجموعة عناصر تعكس مدى اهتمام القائد بتحديد وتسهيل التفاعل بين أعضاء الجماعة عند صياغة الأهداف، ويتحقق ذلك عن طريق: التخطيط، والجدولة، والنقد، والأفكار المبتكرة، والمبادأة، وتنظيم العمل.

فالأنشطة التي يؤديها القائد تدخل للمنظمة طرُقاً جديدةً في أداء العمل، أو إجراءات جديدة لحل مشكلات الجماعة، حيث يصبح الاهتمام بالإنتاج يعكس الدور المحدد للقائد في توجيه المرؤوسين من أجل بلوغ الأهداف (٢) الاهتمام بالمشاعر والذي يعكس مدى اهتمام القائد بمشاعر المرؤوسين والعلاقات الإنسانية، حيث يُعد هذا البعد مؤشراً لدرجة استجابة القائد للجماعة وحاجاتهم، كما أنه يرتبط بالمحافظة على الجماعة، فضلاً عن أنه يعكس نطاق امتلاك الفرد لعلاقات وظيفية تتصف بالثقة المتبادلة، واحترام أفكار المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم من خلال اتخاذ أسلوب يستجيب لحاجات وآراء المرؤوسين ويراعيها.

ضغوط بيئة العمل:

بيّن ستان Stann (٢٠٠١م) بعض الضغوط نفسية التي يتعرض لها الموظف متمثلةً في استجابة الجسم لمؤثرات تتوافر في بيئته المحيطة، ويتعلق ذلك بما يدركه المرء من مثيرات بيئته التي تسببت في تلك الضغوط، وكذلك قدرته على التفاعل مع تلك المسيرات السارة أو المؤسفة. وبين (مبروك، ٢٠١٧) أن الضغوط ليست سيئة دائماً، فمنها ما هو مفيد ونافع بالنسبة للفرد والجماعة والمؤسسة ككل، ومن الأمثلة على ذلك: الرغبة في تحقيق النجاح، حيث يدفع هذا النوع من الضغوط إلى تحقيق نتائج أفضل طالما أنها لم تتجاوز حداً معيناً، والذي عنده تصبح ضغوطاً هدامةً وضارةً بالفرد والمنظمة.

أسباب ضغوط العمل:

اهتمت بعض الدراسات بفحص ضغوط العمل وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل دراسة سلجا وآخرون (Silja et al ٢٠٠٨م) والتي أثبتت أنه لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والإرهاق الحيوي والاحترق النفسي من جهة، ونشاط الكورتيزول بالجسم من جهة أخرى. ويُرجع كثيرٌ من الباحثين مثل أيلسون (Abelson ١٩٨٦م) ضغوط العمل إلى عدة أسباب يمكن وضعها في شكل مجموعات رغم ارتباطها إلى حد كبير ببعضها، وهي كما يلي:

١. مؤثرات من حياة الفرد الخاصة: مثل الحياة الزوجية أو الاجتماعية، وتأخير إنجاز ما عليه من أعمال من وقت لآخر حتى تتراكم عليه الأعمال، وشعور الفرد بأن نوع العمل الذي يمارسه لا يرقى إلى مستوى طموحه، وقلة التخطيط الناجم عن الكسل أو السلوك الفوضوي، والتشويش والضبابية في المعلومات، والإحساس بالتمييز والتفرقة وعدم العدالة في المعاملة.
٢. مؤثرات خارجية من البيئة المحيطة: مثل الضغوط النفسية الخارجية، والمشاكل الاجتماعية، والتغير التقني، والحاجة إلى التكيف البيئي، والتفكير في التقاعد، والظروف البيئية السائدة مثل الضوضاء والحرارة والبرودة والرطوبة.

التعامل مع الضغوط:

بين مارتن وآخرون. Martin et al. (١٩٩٢م) أسلوبين لمواجهة الضغوط،

وهما:

١. الاستراتيجيات الانفعالية: وتتمثل في ردود انفعالية لمواجهة الموقف الضاغطة كالغضب والتوتر والقلق.

٢. الاستراتيجيات المعرفية: وتتمثل في تفسير وتقويم الموقف والتحليل المنطقي والنشاط العقلي.

أما كوهين Cohen (٢٠٠٥م) فقد رأى أن استراتيجيات التعامل مع الضغوط تتمثل فيما يلي:

١. التفكير العقلاني: ويتمثل في محاولة الفرد في التفكير المنطقي بحثاً عن مصادر القلق وأسبابه.

٢. التخيل: حيث يتجه الفرد إلى التفكير في المستقبل وتخيل ما قد يحدث.

٣. الإنكار: ويتمثل في إنكار الضغوط، وكأنها لم تحدث أو يتجاهلها.

٤. حل المشكلة: وذلك من خلال استخدام أفكار مبتكرة لمواجهة وحل المشكلة.

٥. الفكاهة: وتتمثل في التعامل مع الضغوط ببساطة وروح الفكاهة والانفعالات الإيجابية أثناء المواجهة.

٦. الرجوع إلى الدين: وتتمثل في رجوع الفرد إلى الدين والإكثار من العبادات كمصدر للدعم الروحي والانفعالي في مواجهة المواقف الضاغطة.

طبيعة الاحتراق النفسي:

ترجع بداية تحديد أبعاد الاحتراق النفسي إلى كرستينا ماسلاش وتلميذتها سوزان جاكسون حيث توصلتا إلى وجود ثلاثة أبعاد للاحتراق النفسي، وهي: الإنهاك الانفعالي والذي يتضمن الإحباط والغضب السريع والحمول والأرق والإحساس بتدهور الصحة البدنية بسبب الوظيفة المكلف بأدائها الفرد، والإنهاك الاتجاهي والذي يتعلق بتغيّر الاتجاهات كالإحساس بالضغط الشديد الناتج عن أداء العمل مع الآخرين والقسوة وعدم الصبر، والإنهاك الأدائي أو الإحساس بانخفاض الإنجاز الشخصي والذي يتضمن التقدير السلي للذات والعجز عن إنجاز مهام ذات قيمة في مجال العمل ونقص الكفاءة وانخفاض الطاقة (Maslach & Jackson, ١٩٨١). وأوضح (البтал، ١٩٩٩م) أن مقياس ماسلاك للاحتراق النفسي يهدف الى التعرف على شعور الفرد نحو مهنته من خلال ثلاثة أبعاد، وهي: الإجهاد الانفعالي ويقاس مستوى الإجهاد، والتوتر الانفعالي الذي يشعر به الشخص نتيجة العمل مع فئة معينة، وتبدل المشاعر والذي يقاس مستوى قلة الاهتمام واللامبالاة نتيجة العمل لفترة معينة، ونقص الشعور بالإنجاز والذي يقاس طريقة تقييم الفرد لنفسه، ومستوى شعوره بالكفاءة والرضا في عمله.

وبين دي فيتو (De Vito ٢٠٠٩م) عدم وجود علاقة بين الذكاء الانفعالي الكلي من جهة وبعدي الاحتراق النفسي (الاجهاد الانفعالي، وتبدل المشاعر) من جهة أخرى، وأنه لا توجد فروق دالة احصائياً في مستوى الاحتراق النفسي ترجع للعمر والخبرة، وبين سكالفيك وسكالفيك

Skaalvik & Skaalvik (٢٠١٠م) وجود علاقة دالة سالبة بين فاعلية الذات والاحتراق النفسي، وبين كوكينوس Kokkinos (٢٠٠٧م) ارتباط خصائص الشخصية، وضغوط العمل بأبعاد الاحتراق النفسي، ومن ثم فيجب مراعاة خصائص الشخصية وضغوط العمل وفحص علاقته بالاحتراق النفسي، وأوضح جونسون Johnson (٢٠٠٦م) أن الإناث لديهن مستويات عالية من الإجهاد الانفعالي مقارنة بالذكور، وعدم وجود خصائص ذات دلالة خاصة تساعد على إمكانية التنبؤ بالاحتراق النفسي.

أعراض الاحتراق النفسي:

بين حمدي (٢٠٠٨م) أن السلوكيات التي تظهر عند الشخص الذي وصل لمرحلة الاحتراق النفسي تمثل هروباً نفسياً يتخذها كحماية له وتخوفاً من ازدياد حالته سوءاً، ومن هذه الأعراض:

١. انخفاض الشعور بالمسؤولية.

٢. استنفاد الطاقة النفسية.

٣. زيادة السلبية لدى الفرد التخلي عن المثاليات.

٤. لوم الآخرين عند الفشل.

● انخفاض فعالية الأداء لدى الفرد.

مراحل الاحتراق النفسي:

أشار كل من "أديوش وبرودسكي" (١٩٨٠) إلى أربعة مراحل للاحتراق النفسي وهي: الحماس Enthusiasm، حيث يكون الفرد (الطالب الجامعي) في هذه المرحلة على درجة عالية من الحيوية والنشاط والدافعية والانجاز المرتفع

مما يجعله مندجاً متوافقاً معه تصل إلى حد الانجاز الذي يفوق الحد المعقول، ثم الجمود Stagnation، حيث يشعر الفرد في هذه المرحلة بأنه أعطى أكثر مما ينبغي، وبالتالي عليه أن يفكر في شؤونه الأخرى ويعطيها مزيداً من الاهتمام، الإحباط Frustration حيث تنتاب الفرد الشكوك ويساوره إحساس بعدم الثقة بالنفس، يصل به الأمر إلى درجة الشعور بعدم الكفاءة، اليأس! وفتور النشاط Spathy وفي هذه المرحلة يشعر الفرد بأنه محبط تماماً.

آثار الاحتراق النفسي:

توجد عدة آثار وانعكاسات متوقعة للاحتراق النفسي على كل من الفرد والمنظمة، وهي كما يلي:

- آثار فسيولوجية: حيث يؤدي مواجهة الفرد للضغط المستمر الى ارتفاع مستوى الاحتراق لديه، ومن ثم تدهور في صحة الفرد.
- آثار نفسية: ومنها الغضب على أتفه الأسباب، والشعور بالملل والتوتر وتكوين اتجاهات سلبية لذاته.
- آثار اجتماعية: ومن أمثلتها شعور الفرد بالاغتراب عن مجال عمله، وانخفاض رغبته في التعامل مع الآخرين، والانطواء المتمثل في بعده عن الظهور أمام الآخرين وكذلك تعامله مع عائلته وأصدقائه.
- آثار تنظيمية: ومن أمثلتها التغيب عن العمل، ودوران العمل، وانخفاض الروح المعنوية للعمال.

مما سبق عرضه بالإطار النظري يتضح ما يلي:

١- تتعد أنماط القيادة ويحمل نمط صفات تعكس مسماه، ويصعب أن يقتصر وصف القائد بنمط معين إلا من خلال تغليب صفات سائدة لديه تنتمي الى نمط معين.

٢- لكل نمط إسهاماته من حيث التأثير في التابعين لتحقيق أهداف المنظمة، وقد يستوجب الموقف اتباع القائد لنمط يتبناه القائد لتحقيق الهدف المرجو.

٣- تتطلب مواجهة الضغوط مجموعة من الاستراتيجيات المناسبة، ومنها ما هو معرفي أو انفعالي، أو عقلائي أو تخيلي أو حل المشكلات.

٤- يمر الاحتراق النفسي بمراحل تبدأ من الحماس، ثم الجمود، ثم الإحباط، وتنتهي بفتور النشاط الذي يشعر الفرد بأنه محبط تماماً.

٥- للاحتراق النفسي عدة آثار على كل من الفرد والمنظمة، تتمثل في الآثار الفسيولوجية، والنفسية، والاجتماعية، والتنظيمية.

٦- أن الممارسات القيادية لها تأثير على سلوكيات الأفراد وكذلك على ما يجري في بيئة العمل، ومن ثم فمن المتوقع أن يكون للنمط القيادي السائد علاقة تأثير على ضغوط العمل، وكذلك الاحتراق النفسي.

الدراسات ذات الصلة:

فيما يلي يتم تناول الدراسات السابقة للدراسة الحالية مرتبة زمنياً من الأقدم الى الأحدث:

١. هدفت دراسة ساري Sari (٢٠٠٤م) الى التعرف على مستوى الاحتراق النفسي لدى عينة ضمت (٢٩٥) من معلمي ومشرفي التربية الخاصة من مدارس التربية الخاصة بتركيا، ومدى وجود فروق في أبعاد الاحتراق النفسي وفقاً لخصائص العينة، وتم استخدام مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي، وبينت النتائج وجود مستويات متوسطة من الاحتراق في بعدي تبدل الشعور، ونقص الشعور بالإنجاز، ووجود فروق دالة إحصائياً في بعدي الإجهاد الانفعالي، ونقص الشعور بالإنجاز، لصالح الذكور، بينما كانت الفروق في بعد تبدل الشعور لصالح الإناث، وتوجد فروق دالة إحصائياً في بعدي الإجهاد الانفعالي، وتبدل الشعور لصالح المعلمين الأكثر خبرة تدريسية، بينما كانت الفروق في بعد نقص الشعور بالإنجاز لصالح المعلمين الأقل خبرة تدريسية.

٢. هدفت دراسة بالمر وروجر Palmer and Rodger (٢٠٠٩م) الى معرفة الفروق الفردية للطلاب الجامعيين الذين يقطنون السكن الجامعي بكندا بشأن مستوى الانتباه وأساليب التكيف وعلاقة كل منهما بإدراك الضغط النفسي، وبلغت عينة الطلبة ١٣٥ مفردة، وتم استخدام الاستبيان المعد للقياس. وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين الانتباه والتكيف، ووجود علاقة سالبة بين الانتباه وأساليب تجنب الضغط.

٣. هدفت دراسة أكومولاف وبوبولا (Akamolafe & Popoola ٢٠١١م) للتعرف على الاحتراق النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية، ومدى إمكانية التنبؤ بالاحتراق النفسي من الذكاء الوجداني وجهة الضبط، واستخدم البحث عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات، عددهم (٣٠٠) معلم ومعلمة، من عشر مدارس ثانوية، هم (١٤٤) معلماً، و(١٥٦) معلمة، وتم تطبيق الاختبارات التالية: اختبار الذكاء الوجداني الذي أعده شوتيه، ومقياس الاحتراق النفسي للمعلمين الذي أعده ريشموند، ومقياس وجهة الضبط. وخلصت النتائج إلى أن الذكاء الوجداني وجهة الضبط عاملان للتنبؤ بالاحتراق النفسي؛ حيث قيمة (t) دالة إحصائياً، ويفسران نحو ٤٩٪ من تباين المتغير التابع (الاحتراق النفسي)، ويستنتج البحث من هذه النتائج أن قدرة المعلمين على التعامل بفعالية مع العواطف والانفعالات بالمدارس تجنبهم التعرض للاحتراق النفسي.

٤. هدفت دراسة (جودة وعسلية، ٢٠١١م) إلى الكشف عن أكثر المشكلات النفسية شيوعاً لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصي، ومعرفة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في المشكلات النفسية والتي يمكن أن تعزى إلى النوع الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، وبلغت مفردات العينة ١٠٧ عضو هيئة تدريس، وتم استخدام مقياس للمشكلات النفسية من إعداد الباحثين استرشادا بمقياس الانقباض في مقياس الشخصية المتعدد الأوجه (لويس كامل ملكية، ١٩٩٧م)، ومقياس وصف الشخصية (حنورة، ٢٠٠٥م)، ومقياس قلق المستقبل (عسلية،

والبنا ٢٠١١م)، ومقياس القلق (سعد، ٢٠٠٧م)، وتوصلت الدراسة إلى أن افتقاد التدعيم المادي والمعنوي هو المشكلة الأكثر شيوعاً، تليها قلق المستقبل، والانقباض، والقلق الوجداني والمعرفي، والانطباع السلبي، وعدم وجود فروق دالة في أبعاد المشكلات النفسية تعزى إلى متغير النوع، ووجود فروق في بعد قلق المستقبل يعزى إلى متغير الرتبة العلمية؛ حيث كان الأستاذ المشارك أكثر قلقاً من الأستاذ المساعد، وبالنسبة لمتغير الخبرة فقد وجدت فروق في بعدي افتقاد التدعيم المادي، والمعنوي، والانقباض، والفروق لصالح الأقل خبرة.

٥. هدفت دراسة (باوية، ٢٠١٢م) إلى التعرف على مستوى الاحتراق النفسي لدى الطلبة الجامعيين بجامعة قاصدي مرباح بورقلة بمراعاة متغيرات الجنس، والتخصص الدراسي، ونمط الإقامة (الداخلي - الخارجي)، وأثر هذه المتغيرات على الاحتراق النفسي، وتم استخدام مقياس ماسلاش (١٩٨١) للاحتراق النفسي مع التغيير في مضمون بعض الفقرات في أبعاده الثلاثة (الإنهاك الانفعالي، وتبلد المشاعر، ونقص الشعور بالإنجاز)، حيث طبق على طلبة السنة الرابعة كلاسيكي بقسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الاجتماعية على عينة قوامها (١٧٠) طالب وطالبة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الاحتراق النفسي لدى الطالب الجامعي مرتفع، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الطلبة الجامعيين تبعاً لمتغيرات الجنس، ونمط الإقامة (الداخليين الخارجيين)، والتخصص (علم النفس - علوم التربية).

٦. هدفت دراسة (النادر، ٢٠١٣م) للتعرف مصادر الضغط النفسي لدى طلاب كلية الرياضة وعلاقتها بكل من الجنس والمستوى الدراسي والمعدل التراكمي، ومقارنة هذه المصادر بمصادر الضغط النفسي لطلبة الكليات الأخرى، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٩٨) طالباً من الجنسين من مختلف المستويات الدراسية ومن تخصصات مختلفة، وكانت عينة الدراسة من طلبة كلية التربية الرياضية (٩٨) وعدد عينة الدراسة من باقي الكليات (١٠٠) وتم استخدام مقياس مصادر الضغط النفسي الذي طوره (المومني، ٢٠٠١) على خمسة أبعاد (ضغوط الحياة الأسرية، والاقتصادية، والجامعية، والعامة، والاجتماعية). ومن أبرز نتائج الدراسة وجود فروق بين طلبة كلية التربية البدنية وطلبة الكليات الأخرى في الضغط النفسي لصالح طلبة كلية التربية البدنية، ووجود فروق بين كل من الذكور والإناث في الضغط النفسي، والتراكمي، وكانت الضغوط الجامعية هي المصدر الأهم بالنسبة لطلبة كلية التربية الرياضية.

٧. هدفت دراسة كوماراند وبوكار Kumar and Bhukar (٢٠١٣م) إلى معرفة مستوى الضغوط النفسية واستراتيجيات التعامل معها عند الطلبة الجامعيين تخصص تربية مهنية، ومهن هندسية، وبلغت عينة الدراسة ٦٠ طالباً وطالبة من التخصصين في الهند، وتم قياس محفزات الضغط النفسي لديهم بالتسلسل التالي: الكبت، والإحباط، والحمل النفسي الزائد، وعدم المقاومة، واستعجال الوقت، والسلوك العدواني باستخدام مقياس دانيال وآخرين Daniel, et al (١٩٧٩م) كما تم مقياس استراتيجيات التأقلم مع

أو إدارة الضغط النفسي باستخدام استبانة هيوارد Heyward (١٩٩١م)، وأظهرت النتائج أن الإناث أكثر معاناة من الضغط النفسي مقارنة بالذكور، أما بخصوص استراتيجيات إدارة الضغوط فجاء الذكور أكثر فعالية مقارنة بالإناث، وتوجد لدى طلبة التربية المهنية قدرة على إدارة الضغوط أعلى من طلبة تخصص المهن الهندسية.

٨. هدفت دراسة هادي وآخرون Hadi et al (٢٠١٣م) الى التحقيق في الاحتراق النفسي لمعلمي الطلاب الذين يعانون من التوحد مقارنة بمعلمي الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، واكتشاف العلاقة بين الخصائص الديموجرافية كالسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية للمعلمين الذين يعملون مع الاطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وبين مستوي الاحتراق النفسي للمعلم والرضا الوظيفي والصحة العقلية العامة، وقد شارك في الدراسة ٩٣ معلمة من ١٢ مدرسة تقع في اربعة مناطق في طهران، وبينت النتائج إظهار معلمي الطلاب المصابين بالتوحد مزيداً من علامات المشاكل المتعلقة بالصحة العامة الاحتراق النفسي مقارنة بمعلمي الطلاب ذوي صعوبات التعلم الأخرى.

٩. هدفت دراسة هاكان وهاليز Hakan & Halis (٢٠١٤م) الى التعرف على أثر الاحتراق النفسي والكفاءة الذاتية للمدرسين الذين يعملون في مؤسسات التربية الخاصة بتركيا، وتضمنت الدراسة ١١٨ مشتركاً ممن يعملون في ٤ مدراس رسمية للتربية الخاصة و٦ مراكز غير رسمية للتأهيل والتربية الخاصة ممن يعملون في مدن يوجد بها نوعين المدارس التي تقدم

تعليمياً خاصاً للطلبة من ذوي الإعاقة، وقد استخدمت الدراسة مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي، وبينت النتائج وجود اختلافات بين النوع وكل من الاحتراق النفسي والكفاءة الذاتية، وأن كفاءة المعلمين الذاتية توقعت مجالين من الاحتراق النفسي، وأن مدرسي التربية الخاصة يؤمنون بمهاراتهم في توظيف الاستراتيجيات التعليمية المناسبة للحفاظ على بيئة تعليمية جيدة يمكنها أن تتنبأ بالخطر المحتمل من الاحتراق النفسي.

١٠. هدفت دراسة (عبد الجواد، ٢٠١٤م) الى بحث حجم مشاركة رؤساء الأقسام العلمية بمؤسسات التعليم العالي بمدينة درنة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم والنمط القيادي لرؤساء هذه المؤسسات من وجهة نظر رؤساء الأقسام التابعين لهم، وبيان العلاقة بين المشاركة للتابعين والنمط القيادي لرؤساء هذه الأقسام، واستمد مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات من دراسة (White & Rub ١٩٧٣) نقلاً عن (أوما، ٢٧٨، ١٩٩٨)، وتم استخدام مقياس متدرج لتشخيص النمط القيادي بالاستناد إلى نموذج تانبوم وشميت، وبلغ عدد الاستمارات قيد التحليل عدد (٣٠) استمارة. وقد بينت النتائج إلى شيوع نمط القيادة المتجه نحو المزيد من الديمقراطية بين رؤساء هذه المؤسسات الذي وسع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار، مما يدل على اتجاه الادارات الليبية إلى ديمقراطية ومشاركة القرارات في إدارة المؤسسات العامة.

١١. هدفت دراسة (علي، ٢٠١٦م) إلى معرفة مواقف الحياة الضاغطة وعلاقتها بالنسق القيمي ونوعية الحياة لدى طالبات كلية التربية جامعة

القصيم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت عينة الدراسة في ٦٠ طالبة من كلية التربية الفرقة الثانية شعبة علم النفس، وتم استخدام مقياس مواقف الحياة الضاغطة لشقير (٢٠٠٣م)، ومقياس النسق القيمي للكاشف (٢٠١٠م)، ومقياس نوعية الحياة لعبد الخالق (٢٠٠٨م). ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية عكسية بين مواقف الحياة الضاغطة ونوعية الحياة.

١٢. هدفت دراسة (الجنابي، ٢٠١٦م) للتحقق من أثر العدالة التنظيمية على ضغط العمل الأكاديمي، والتعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظف الأكاديمي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، وتمحورت الدراسة حول تحديد مستوى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية، ومستوى ضغط العمل الأكاديمي على الموظفين في الكلية. وجمعت من عينة من أعضاء هيئة التدريس بواقع (٢٢) عضواً، وتم استخدام الاستبيان في قياس العدالة التنظيمية من خلال أبعادها (التوزيعية، والاجرائية، والتعاملية)، وتم قياس ضغوط العمل من خلال أربعة أبعاد (صراع الدور، وعبء العمل، والتوتر في العلاقات، وظروف العمل المادية) استرشاداً بكل من عبد الباقي (٢٠٠٤)، وعمار (٢٠٠٦)، وأظهرت النتائج ارتباط العدالة وتؤثر بشكل إيجابي بالتقليل من ضغط العمل.

١٣. هدفت دراسة (الشعلان، ٢٠١٦م) إلى التعرف بالاحترق الوظيفي كظاهرة نفسية إدارية، والتعرف على طبيعتها وأسبابها وأعراضها وآثارها، وتحديد مسؤولية التعامل معها في الجانبين: الفردي والقيادي، من خلال

تطبيق المنهج الوصفي التحليلي حيث تم وصف الظاهرة كما هي في الواقع من خلال استقراء واستعراض أدبيات الدراسة والتحليل والاستنباط، وتوصلت الدراسة إلى أنه تنتج حالة الاحتراق الوظيفي لأسباب يتعلق بعضها بالمنظمة وظروفها وأسلوب تعاملها مع الموظفين وضغط العمل وغياب الدور وعدم المشاركة في اتخاذ القرار وانعدام التدوير الوظيفي، وأن للاحتراق الوظيفي أعراض تبدو على الموظف كالعزلة وضعف الاتصال والقيام بالعمل بالحدود الدنيا، والتذمر والنظرة الدونية للإنجاز، ووجود العديد من النظريات تفسر ظاهرة الاحتراق الوظيفي كالنظرية السلوكية والنظرية المعرفية ونظرية التحليل النفسي والنظرية الوجودية، كما يوجد العديد من مقاييس الاحتراق الوظيفي صممها بعض العلماء ويمكن استخدامها في قياس درجة الاحتراق الوظيفي للعاملين في المنظمات، ويفترض مراعاة طبيعة المنظمة والعاملين فيها عند اختيار المقياس للتطبيق، وأن مسؤولية الاحتراق الوظيفي ليست محصورة في المنظمة، وإنما يشارك معها مسؤولية القيادة، والأفراد، والمسؤولية المشتركة بين القيادة والأفراد.

١٤. هدفت دراسة (ميهوبي، ٢٠١٦م) إلى تشخيص مستوى الاحتراق النفسي لدى الممرضين ببعض المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة، وعلاقة المناخ التنظيمي بالاحتراق النفسي، حيث تم تصميم مقياس للمناخ التنظيمي (وتم التحقق من خصائصه السيكومترية، وتطبيقه مع مقياس الاحتراق النفسي لماسلاش (MBI) بعد التحقق من خصائصه السيكومترية) وذلك على عينة من ٢٧١ ممرض من الجنسين، وتمت الدراسة

ب ١١ مؤسسة صحية على مستوى الجزائر العاصمة، وبينت النتائج أن
المرضى يعانون من مستوى مرتفع ودال من الاحتراق النفسي وعلى ارتباط
موجب ودال بين المناخ التنظيمي والاحتراق النفسي.

١٥. هدفت دراسة (حسن، ٢٠١٦م) إلى فحص علاقة بأبعاد الرضا المهني
والاحتراق النفسي لدى حكام رياضة الكاراتيه، وتم استخدام المنهج
الوصفي لعينة عينه قوامها (٥٠) حكم بجميع درجاتهم، وقد تم استخدام
مقياس الاحتراق النفسي من إعداد بحيري، ومقياس الرضا المهني من إعداد
"الباحثة" وتم تطبيق المقياسين، وتمثلت أهم النتائج في وجود فروق دالة
إحصائياً في الاحتراق النفسي والرضا المهني عند الحكم طبقاً لمستوى
درجاتهم، ووجدت علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين المحاور الأساسية
لمقياس الاحتراق النفسي مع أبعاد مقياس الرضا المهني، ووجدت علاقة
ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للاحتراق النفسي مع
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

١٦. هدفت دراسة (الزيري، ٢٠١٧م) إلى تحديد العلاقة بين الكمالية
والاحتراق النفسي والضغوط النفسية المدركة، وتم تطبيق الدراسة على ٦٤
مفردة من مترجمي و مترجمات لغة الإشارة بالمملكة العربية السعودية،
واستخدم قياس سلايني وزملائه (٢٠٠١م) للكمالية النسبية، ومقياس
ماسلاش وجاكسون (١٩٩٦م) للاحتراق النفسي، ومقياس الضغط
النفسي المدرك لكوهن وآخرين (١٩٨٣م)، وأسفرت النتائج عن انتشار
كل من الكمالية التكيفية وغير التكيفية لدى مترجمي لغة الإشارة، كما

وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية للكماليات غير التكوينية مع الاحتراق النفسي وضغوط العمل، ووجود فروق معنوية في الاحتراق النفسي والضغوط المدركة بين كل من الكماليات التكوينية وغير التكوينية، في حين لم توجد فروق معنوية في الاحتراق النفسي والضغوط المدركة بشأن باقي المتغيرات، وأن الاسهامات في التنبؤ بالكماليات غير التكوينية بدرجة كان بدرجة كبيرة للاحتراق النفسي، ثم للضغوط النفسية المدركة، في حين كانت اسهامات الضغوط المدركة في التنبؤ بالاحتراق النفسي بدرجة أقل.

١٧. هدفت دراسة (حسانين، ٢٠١٧م) إلى بحث مدى وجود فروق في الاحتراق النفسي لطلاب الجامعة وفقاً لمتغيرات الجنسية، والنوع والتخصص الدراسي لدى عينة من طلاب الجامعة بمصر، وقوام العينة ٨٢٠ طالب من الجنسين، ومن طلاب الجامعة بالكويت بواقع ٨٨٠ طالب من الجنسين، واستخدم مقياس الاحتراق لدى طلاب الجامعة من إعداد شوفيلي وآخرين (Schaufeli, et al ٢٠٠٢)، ومن جملة نتائج الدراسة وجود فروق في الانهاك لدى الطلاب الكويتيين أعلى من المصريين، وتبدل المشاعر في اتجاه الطلاب المصريين أعلى من الكويتيين، في حين لم توجد فروق بين كل من فئتي الطلاب في الكفاءة، وتبين وجود فروق وفقاً للجنس لصالح الإناث في جميع أبعاد الاحتراق، وأيضاً وجود فروق في جميع أبعاد الاحتراق وفقاً للتخصص في اتجاه طلاب العلمي مقارنة بالتخصص الأدبي، ووجد أثر دال لتفاعل لكل من متغيري: النوع والتخصص على أبعاد الاحتراق

النفسي، وكانت الطالبات المصريات ذات التخصص العلمي تمثل الفئة الأعلى في الشعور بالاحترق النفسى.

١٨. هدفت دراسة (الخطيب وعاشور، ٢٠١٨م) الى تعرف النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والتكنولوجيا الأردنية، والتعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (٥٨٦) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تضمنت أربع مجالات لأنماط القيادة، وهي: الديمقراطي، والأوتوقراطي، والتسيبي، والترسلي، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن الأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بها النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى بمستوى (مرتفع)، تلاه النمط الترسلي في المرتبة بمستوى (متوسط)، ثم النمط التسيبي في المرتبة بمستوى (متوسط)، وأخيراً النمط الأوتوقراطي في المرتبة بمستوى (متوسط)، كما أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وملتغير الكلية لصالح الكليات العلمية، وملتغير الجنس لصالح الذكور، وملتغير الرتبة الأكاديمية لصالح من هم برتبة أستاذ.

١٩. هدفت دراسة (المشيخي، ٢٠١٨م) إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة وأنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. كما هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال لديهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

(بدراسة الحالة) لجمع البيانات وتحليلها من خلال بناء استبانة للأنماط القيادية الأربعة (الأمر والموجه، والمشارك، والمفوض) باستخدام أسلوب الحصر الشامل حيث بلغ عدد الأعضاء (١٩٣) عضو هيئة تدريس للعام الأكاديمي ٢٠١٦ - ٢٠١٧م. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأنماط القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، وكان ترتيب أنماط القيادة تنازلياً بدءاً بالنمط الموجه، ثم النمط المشارك، يليه النمط الأمر، وأخيراً النمط المفوض، وأن مستوى أنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، وتصدر نمط الاتصال الكتابي في المرتبة الأولى، ثم نمط الاتصال الشفهي في المرتبة الثانية. كما وجدت علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وبين أنماط الاتصال، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالي الأنماط القيادية والاتصال تعزى لمتغير الخبرة.

٢٠. هدفت دراسة (الزعيبي، ٢٠١٨م) إلى إخضاع الاحتراق النفسي والرضا المهني للبحث في ضوء متغيرات لها تأثير فعال للمساهمة في اقتراح حلول وتوفير ظروف ملائمة للحد من تفاقم ظاهرة الاحتراق النفسي، والبحث على زيادة الرضا المهني لدى رئيسات الأقسام الأكاديمية، بجامعة الأميرة نورة، وتم استخدام مقياس ماسلاك للاحتراق النفسي ومقياس فلمبان لقياس الرضا المهني لعينة مكونة من (٣١) رئيسة قسم أكاديمي، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية سلبية بين الاحتراق النفسي والرضا المهني، وعدم وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير العمر وسنوات الخبرة على مستوى

الاحترق النفسي والرضا المهني. ووجود فروق دالة إحصائية بين بعد الانهاك العاطفي والمقياس الكلي للاحتراق النفسي والرضا المهني لصالح المتزوجات، ووجود فرق دال إحصائية في بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي ومقياس الاحتراق النفسي وكذلك الرضا المهني تعزي إلى المرتبة العلمية.

٢١. هدفت دراسة (أى، ٢٠١٩م) إلى التعرف إلى مهارات مواجهة الضغوط النفسية ومستوى الذكاء العاطفي وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى الطلبة المسجلين في مسابقات السباحة في كلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية، وأجريت الدراسة على عينة من الطلبة المسجلين في مسابقات السباحة بمستوياتها الثلاثة: سباحة (١) وسباحة (٢) وسباحة (٣) على للفصل الدراسي الأول ٢٠١٥/٢٠١٦م والبالغ عددهم (٢٠٥) طالب وطالبة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتم استخدام مقياس مهارات مواجهة الضغوط النفسية، ومقياس الذكاء العاطفي الذين تم تصميمهما من قبل الباحثة. وأشارت النتائج إلى علاقة بين مهارات مواجهة الضغوط النفسية ومستوى الذكاء العاطفي والتحصيل الدراسي لدى طلبة مسابقات السباحة الثلاثة.

التعقيب على الدراسات ذات الصلة وتميز الدراسة الحالية:

يمكن تناول خلاصة ما تم عرضه من الدراسات السابقة فيما يلي:

١- بشأن المتغيرات المستخدمة: فقد تناول بعضها لواحد أو اثنين من متغيرات النمط القيادي، وضغوط العمل، والاحتراق النفسي مع متغيرات أخرى، وكذلك بحث مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العينة محل التطبيق لهذه الدراسات بشأن واحد أو أكثر من الخصائص أو المتغيرات الديموجرافية.

٢- فيما يتعلق بمجال التطبيق والعينات المطبق عليها الدراسات السابقة: فكانت جميع الدراسات السابقة دراسات تطبيقية فيما عدا دراسة شعلان (٢٠١٦م) والتي كانت دراسة وصفية تحليلية، وقد تم تطبيق معظم هذه الدراسات بيئة التعليم الجامعي، وبعضها في بيئة التعليم قبل الجامعي، والقليل منها في بيئة غير تعليمية.

٣- بشأن مقاييس المتغيرات: فقد شاع استخدام مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي مع اجراء بعض التعديلات عليه، أما متغير ضغوط العمل أو الأنماط القيادية المستخدمة في بعض الدراسات فمنها ما تم اعداده من قبل الباحثين القائمين بتلك الدراسات، ومنها ما تم الاسترشاد به من آخرين وتم اجراء عليه بعض التعديلات.

٤- بشأن نتائج الدراسات السابقة: فقد أثبتت بعض الدراسات وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات، وبعض الدراسات لم تسفر نتائجها عن وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات

البحث، وقد يرجع الاختلاف في نتائج هذه الدراسات وفقاً لمجال وزمن
وبيئة التطبيق أو منهج الدراسة وطرق القياس وكذلك خصائص العينة محل
التطبيق فيها.

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

١- تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف على مستويات النمط القيادي السائد،
وضغوط العمل، والاحترق النفسي والتي لم تجمع بينهم دراسة واحدة
سابقة، وبحث العلاقات بين هذه المتغيرات.

٢- وتستهدف الدراسة الحالية أيضا معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة
إحصائية بين مستوى توافر المتغيرات (النمط القيادي السائد، وضغوط
العمل، والاحترق النفسي) وفقا لخصائص العينة التي تتمثل في موظفي
جامعة المجمعة وتشمل: الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، ومقر العمل،
ومدة الخبرة السابقة.

٣- من خلال الاسترشاد بمقاييس لدراسات سابقة، حيث حددت المتغيرات
الفرعية للأنماط القيادية (الديموقراطي، والمتساهل، والاستبدادي) استرشادا
بدراسة (المطيري، ٢٠١٧م)، وضغوط بيئة العمل استرشادا بدراستي
(العمرى، ٢٠١٩م) و (العثمان، ٢٠١٨م)، والاحترق النفسي بأبعاده
الثلاثة لمقياس ماسلاش وجاكسون (الإجهاد الانفعالي، وتبلد الشعور،
ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي) استرشادا بدراستي دي فيتو De Vito
(٢٠٠٩م)، (هلايلي، ٢٠١٦م).

٤- حيث إن الدراسات السابقة التي طبقت في بيئة التعليم الجامعي، كان مجتمع البحث فيها أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب، فتأتي الدراسة الحالية لتستهدف فئة أخرى بخلافهما وهي فئة الموظفين.

فروض الدراسة:

بناءً على ما تم تناوله بالإطار النظري، وما خرجت به الدراسات السابقة، وكذلك ما تضمنته مشكلته وأهداف الدراسة فإن الدراسة الحالية قد تضمنت مجموعة من الفروض، وهي:

● **الفرض الأول:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين الإداريين بجامعة الجمعة وفقاً لخصائصهم".

ويشتق منه ٥ فروض فرعية، وهي:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين الإداريين بجامعة الجمعة وفقاً للجنس.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين الإداريين بجامعة الجمعة وفقاً للسن.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين الإداريين بجامعة الجمعة وفقاً للمستوى الوظيفي.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين الإداريين بجامعة الجمعة وفقاً لمقر عمل.

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين الإداريين بجامعة الجمعة وفقاً للخبرة.

- الفرض الثاني: "لا توجد فروق دالة احصائياً بين مستوى ضغوط العمل وفقاً للنمط القيادي السائد من وجهة نظر موظفي جامعة الجمعة الاداريين".
- الفرض الثالث: "لا توجد فروق دالة احصائياً مستوى الاحتراق النفسي وفقاً للنمط القيادي السائد من وجهة نظر موظفي جامعة الجمعة الاداريين".
- الفرض الرابع: "توجد علاقة طردية دالة احصائياً بين مستوى ضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى موظفي جامعة الجمعة الاداريين".

إجراءات الدراسة

وتتمثل إجراءات الدراسة فيما يلي:

١- **منهج الدراسة:** تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية، التي تستهدف وصف وتحليل مفاهيم الأنماط القيادية، وضغوط العمل، والاحتراق النفسي؛ حيث تهدف الدراسات الوصفية إلى التعرف على المشكلة عن طريق وصف ظواهرها، وخصائصها وطبيعتها، ومعرفة أسبابها وسبل التحكم فيها معتمداً على تجميع البيانات وتحليلها، بغرض استخلاص النتائج ومعالجة المشكلة وتعميم النتائج (العايدي، ٢٠٠٥). حيث تم استخدام نوعين من البيانات: (١) البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث؛ وتعلق بالبيانات الخاصة بمفاهيم الأنماط القيادية، وضغوط العمل، والاحتراق النفسي، بالإضافة إلى الأدبيات التي تناولت الموضوعات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وتم الاعتماد في الحصول على البيانات الثانوية على عدة مصادر كالمراجع العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث ذات الصلة بمجال البحث والتي ساعدت على بلورة مشكلة وأئلة البحث، وصياغة فروضه. (٢) البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، حيث تم تجميع البيانات الأولية عن طريق استبيان موجه لمفردات العينة.

٢- **أسلوب الدراسة الميداني:** حيث يكون جمع البيانات عن طريق إعداد قائمة الاستقصاء بتطبيقات جوجل Google Apps وتوجيهها لموظفي جامعة المجمعة الإداريين لقياس اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة من خلال مقياس ليكرت Likert Scale، حيث يُطلب منهم تحديد مدى الموافقة أو عدمها لكل

من العبارة المكونة للمقياس من خلال مجموعة من العبارات الوصفية: أوافق تماماً، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً (Kotler and Amstrong, 1996)، يلي ذلك رصد الردود وتفريغها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for Social Sciences (SPSS) أو " الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" بهدف تحليلها احصائياً، ويتضمن التحليل ما يلي:

● استخدام معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة الصدق والثبات لمحاو الاستبيان.

● استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي لتنظيم وتلخيص البيانات مثل المتوسط، والانحراف المعياري، والنسب المئوية للتعرف على خصائص مفردات العينة ومتغيرات الدراسة.

● تحليل الانحدار البسيط، والمتعدد بطريقة التدرج Stepwise لبحث العلاقة بين كل النمط القيادي السائد وضغوط العمل والاحتراق النفسي، وتحليل التباين ANOVA، لاختبار فروض الدراسة.

٣- مجتمع وعينة الدراسة: تم تطبيق الدراسة عن طريق استطلاع آراء الموظفين الإداريين بجامعة المجمعة، وهي إحدى الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، حيث تم استخدام تقنيات شركة جوجل Google Apps، ويبلغ مجتمع الدراسة بواقع ٢٢٣٥ موظف وموظفة، ومبين بالجدول (١) تصنيف مفردات مجتمع الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول (١) أعداد الإداريين بجامعة الجمعة مصنفة وفقاً للجنس ومقر العمل*

الإجمالي	انثى	ذكر	الجنس
			مقر العمل
٤١٩	١٥١	٢٦٨	الكليات
٣٨٣	٥٤	٣٢٩	العمادات
١٤٣٣	٥٦٤	٨٦٩	الإدارات
٢٢٣٥	٧٦٩	١٤٦٦	الإجمالي

*المصدر: عمادة الموارد البشرية بجامعة الجمعة نوفمبر ٢٠١٩ م وطريقة العرض للباحثين

٤- تحديد حجم العينة: بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتمثل في المجتمع بنسبة ٥٠٪ وبمعامل ثقة ٩٥٪ (أى بخطأ ٥٪)، فإن حجم العينة يحتسب وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{z^2 L(1-L)}{d^2}$$

حيث:

z: التوزيع الطبيعي المعياري وتساوى ١,٩٦ عند معامل ثقة ٩٥٪.

L: احتمال وجود الظاهرة محل الدراسة في المجتمع وتساوى ٠,٥.

d: الخطأ المسموح به ويساوى ٠,٠٥.

وبذلك تكون العينة = $2(1,96) \times 0,5 \times 0,5 / (0,05)^2 = 384$ موظف

وموظفة.

وتم تصحيح حجم العينة بالنسبة لحجم المجتمع وذلك طبقاً للمعادلة التالية:

$$n^* = n / (1 + n / N)$$

حيث:

n^* : حجم العينة بعد التصحيح

n : حجم العينة

N = حجم المجتمع

وتحتسب حجم العينة بعد التصحيح كالتالي:

$$n^* = 384 / \{1 + (384 / 2230)\} = 328$$

ومن ثم يكون حجم العينة المستهدف بواقع ٣٢٨ موظف وموظفة، وبلغت عدد الردود التي تم تفرغها وصالحة للتحليل الاحصائي بواقع ٣٠٤ موظف وموظفة، أي بنسبة ٩٢,٦٨٪ من المستهدف.

٥- متغيرات الدراسة: يتم توضيحها كما يلي:

أولاً: المتغيرات التصنيفية للعينة، وتشمل: الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، ومقر العمل، والخبرة السابقة.

ثانياً: محاور الدراسة: تم التوصل الى أبعادها ومتغيراتها الفرعية استرشاداً بمقاييس لدراسات سابقة، حيث حددت المتغيرات الفرعية للأتماط القيادية (الديموقراطي، والمتساهل، والاستبدادي) استرشاداً بدراسة (المطيري، ٢٠١٧م)، وضغوط بيئة العمل استرشاداً بدراستي (العمرى، ٢٠١٩م)، (العثمان، ٢٠١٨م)، والاحترق النفسي بأبعاده الثلاثة لمقياس ماسلاش وجاكسون (الإجهاد الانفعالي، وتبلد الشعور، ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي) استرشاداً بدراستي دي فيتو De Vito (٢٠٠٩م)، (هالايلي، ٢٠١٦م).

وقمت إعادة صياغة مقاييس المتغيرات وعرضها على محكمين من أعضاء هيئة التدريس في إدارة الأعمال والعلوم التربوية سيما المختصين بعلم النفس والموارد البشرية، حيث أبدى عدد منهم بعض الملاحظات، وقد تحصلت عبارات الاستبانة على تأييد المحكمين لمناسبتها للمتغيرات محل القياس بدرجة كبيرة، وكذلك الحال بشأن سلامة الصياغة اللغوية، وتبع ذلك إجراء بعض التعديلات اللازمة لاستيفاء ملاحظات المحكمين؛ مما جعل العبارات أكثر مناسبة ودقة في الصياغة.

٦- قياس ثبات متغيرات الدراسة: للوثوق في بيانات الاستبيان يتم احتساب Reliability وذلك من خلال قياس الاتساق الداخلي عن طريق معامل Cronbach's Alpha If Item Deleted لمعرفة معامل الارتباط بين الفقرة والتقدير الإجمالي لمجال أو بعد معين، وقد بين (إدريس، ١٩٩٦م) أنه يتم استبعاد المتغير الفرعي (أو الفقرة) الذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى لذات المقياس أقل من ٠,٣٠، وبين سكران Sekaran (٢٠٠٦م) أن أداة الدراسة (الاستبانة) تكون الأداة مقبولة وقادرة على رصد المتغيرات إذا كانت قيمة ألفا تزيد عن ٠,٦٧٪، ووفقاً لما ذكره (إدريس، ٢٠٠٣م: ٤٢٣) من وجود شبه اتفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا لتقييم الثقة والثبات الذي يتراوح بين ٠,٥، ٠,٦ يعتبر كافياً ومقبولاً، وأنه إذا بلغت قيمته ٠,٨ فيعتبر وصل إلى مستوى ممتاز من الثقة والثبات في المقياس، ويبين جدول (٢) مقياس الثبات لمتغيرات الدراسة، كما يلي:

جدول (٢) مقياس الثبات لمتغيرات الدراسة*

ألفا كرونباخ	رمز المتغيرات	عدد المتغيرات	المجموعة
٠,٨٠٣	X١١, ... X١٥	٥	بُعد النمط القيادي (الديموقراطي) (X١)
٠,٧٩٣	X٢١, ... X٢٥	٥	بُعد النمط القيادي (التسلطي) (X٢)
٠,٨٢٧	X٣١, ... X٣٥	٥	بُعد النمط القيادي (المتساهل) (X٣)
٠,٧٦٦	Y١١, ... Y١٧	٧	ضغوط العمل (Y١)
٠,٨٣٥	Y٢١١, ... Y٢١٩	٩	بُعد الاحتراق النفسي (الإجهاد الانفعالي) (Y٢١)
٠,٨٣٢	Y٢٢١, ... Y٢٢٦	٦	بُعد الاحتراق النفسي (تبلد المشاعر) (Y٢٢)
٠,٩٠٦	Y٢٣١, ... Y٢٣٧	٧	بُعد الاحتراق النفسي (نقص الشعور بالإنجاز الشخصي) (Y٢٣)
٠,٨٩٨	متغيرات المجموعات	٤٥	الثبات العام للاستبيان

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٢) أن درجة الثبات بين الفقرات أو المقاييس الفرعية الممثلة للمجموعة التي تندرج تحتها تتراوح ما بين ٠,٧٦٦ و ٠,٩٠٦، ومن ثم تُعد معظم القيم بين الجيدة والممتازة، وكذلك الحال الثبات العام للاستبانة بواقع ٠,٨٩٨ وهي قيمة عالية.

٧- قياس صدق الاتساق الداخلي: حيث تم قياس الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بين كل المحور وفقراته أو متغيراته الفرعية، كما يتضح من الجدول رقم (٣) التالي:

جدول (٣) معاملات الارتباط بين كل محور وفقراته

الاحتراق النفسي			I متغيرات ضغوط العمل السبع التسع	النمط القيادي		
I متغيرات نقص الشعور بالإنجاز الست	I متغيرات تبلد المشاعر الخمس	I متغيرات الاجهاد الانفعالي التسع		I متغيرات النمط الترسلي الخمس	I متغيرات النمط الاستبدادي الخمس	I متغيرات النمط الديمقراطي الخمس
**٠,٦٩	**٠,٤٣	**٠,٥٣	**٠,٤٧	**٠,٥٣	**٠,١٦	**٠,٤٧
**٠,٤٦٠	**٠,٤٠٠	**٠,٦٠٠	**٠,٣٤	**٠,٤٣	**٠,٤٣	**٠,٤٦
**٠,٤٨	**٠,٣٩	**٠,٥٥	**٠,٢٤	**٠,٤٠	**٠,٣٠	**٠,٤٣
**٠,٣٧	**٠,٤١	**٠,٥٥	**٠,٢٦	**٠,٤٣	**٠,٤٦	**٠,٤٤
**٠,٤٤	**٠,٣٦	**٠,٤٢	**٠,٤١	**٠,٧٢	**٠,٧٦	**٠,٧٤
.٤٦٣**	**٠,٦٩	**٠,٤٠	**٠,٤٣			
**٠,٧٣		**٠,٣٤	**٠,٦٣			
		**٠,٣٦				
		**٠,٧٣				

المصدر: من إعداد الباحثين وفق نتائج التحليل الاحصائي، * مستوى المعنوية اقل من ٠,٠٥، ** مستوى المعنوية اقل من ٠,٠١

ويظهر من الجدول رقم (٣) أن كافة الفقرات (المتغيرات الفرعية) ترتبط بالمحور التي تنتمي اليه بنسبة معنوية ١٪. فيما عدا فقرتين ترتبطين بمحور ضغوط العمل فقد جاء الارتباط عند مستوى معنوية ٥٪.

الدراسة العملية:

أولاً: خصائص العينة

يتم عرض خصائص مفردات العينة في الجدول رقم (٤) التالي:

جدول (٤) خصائص مفردات عينة الدراسة*

الترتيب	النسبة		العدد		الفئات	الخاصية
١	%١٠٠	٦٩,١	٣٠٤	٢١٠	ذكر	الجنس
٢		٣٠,٩		٩٤	أنثى	
٣	%١٠٠	١٢,٨	٣٠٤	٣٩	أقل من ٣٠	السن
١		٤٩,٠		١٤٩	٤٠ : ٣٠	
٢		٢٧,٦		٨٤	٥٠ : ٤٠	
٤		١٠,٥		٣٢	٥٠ فأكثر	
١	%١٠٠	٥٣,٦	٣٠٤	١٦٣	موظف	المستوى الوظيفي
٢		٢٧,٦		٨٤	رئيس قسم	
٣		١٨,٨		٥٨	مدير إدارة	
٢	%١٠٠	٢٩,٩	٣٠٤	٩١	كلية	مقر العمل
٣		٢٢,٧		٦٩	عمادة	
١		٤٧,٤		١٤٤	إدارة	
٣	%١٠٠	١٢,٢	٣٠٤	٣٧	أقل من ٤	مدة الخبرة
٢		١٧,٤		٥٣	من ٤ : ٧	
١		٧٠,٤		٢١٤	٧ فأكثر	

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

• من خلال الجدول (٤) يتضح ما يلي:

١. بخصوص الجنس: بلغ عدد الذكور ٢١٠ موظف أي ما يمثل ٦٩,١٪ من حجم العينة، في حين كان عدد النساء بواقع ٩٤ موظفة أي بنسبة ٣٠,٩٪، والنسبة بين الرجال والنساء في العينة تتقارب منها في مجتمع الدراسة.

٢. بخصوص العمر: فإن أن أكبر فئة من مفردات العينة من الفئة العمرية (من ٣٠: أقل من ٤٠ سنة) وعددها ١٤٩ موظف وموظفة أي بنسبة ٤٩,٠٪ من حجم العينة، تليها الفئة العمرية (من ٤٠: أقل من ٥٠ سنة) وعددها ٨٤ موظف وموظفة أي بنسبة ٢٧,٦٪، ثم فئة صغار السن (أقل من ٣٠ سنة) حيث بلغ عددها ٣٩ موظف وموظفة أي بنسبة ١٢,٨٪ من حجم العينة، وأخيراً حلت فئة كبار السن (٥٠ سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة حيث بلغ عددها ٣٢ موظف وموظفة أي بنسبة ١٠,٥٪ من حجم العينة.

٣. بخصوص المستوى الوظيفي: فقد جاءت أكبر الفئات تمثيلاً في العينة من الموظفين الإداريين، حيث بلغ عددهم ١٦٣ موظف أي بنسبة ٥٣,٦٪ من حجم العينة، تليها فئة رؤساء الأقسام حيث بلغ عددهم ٨٤ رئيس قسم أي بنسبة ٢٧,٦٪ من حجم العينة، وجاءت فئة مديري العموم في المرتبة الأخيرة من حيث العدد حيث بلغ عددهم ٥٧ مدير إدارة أي بنسبة ١٨,٨٪ من حجم العينة، ويُعد التناسب بين الفئات الثلاثة منطقياً ومتوقعاً.

٤. بخصوص مقر العمل: فقد جاء الموظفين والموظفات الإداريين بالإدارات أكبر فئة من العينة حيث بلغ عددهم ١٤٤ موظف وموظفة، أي بنسبة ٤٧,٤٪ من حجم العينة، تليهم فئة الذين يعملون بمقر الكليات حيث بلغ عددهم ٩١ موظف وموظفة أي بنسبة ٢٩,٩٪ من حجم العينة، وأخيراً المتواجدين بمقر العمادات حيث بلغ عددهم ٦٩ موظف وموظفة

أي بنسبة ٢٢,٧٪ من حجم العينة، وهذا التمثيل من حيث الترتيب يتماشى مع ترتيب حجم كل فئة من مجتمع الدراسة المبين في جدول (١).

٥. بخصوص مدة الخبرة: فقد جاءت الفئة الأكثر خبرة (من ٧ سنوات فأكثر) الأكثر تمثلاً لمفردات العينة حيث بلغ عددها ٢١٤ موظف وموظفة أي بنسبة ٧٠,٤٪ من حجم العينة، تليها الفئة ذات الخبرات الوسط (من ٤: أقل من ٧ سنوات) حيث بلغ عددها ٥٣ موظف وموظفة أي بنسبة ١٧,٤٪، وجاءت أقل الفئات تمثيلاً الفئة ذات الخبرات الأقل (أقل من ٤ سنوات)، حيث بلغ عددها ٣٧ موظف وموظفة أي بنسبة ١٢,٢٪ من حجم العينة.

ثانياً: عرض النتائج ومناقشتها:

يتم تحديد درجة توافر متغيرات الدراسة من خلال الوسط الحسابي وانحرافها المعياري، وكذلك بحث علاقة المتغيرات وفقاً لفروض الدراسة، وذلك كما يلي:

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة:

١- الوسط والانحراف المعياري لأنماط القيادة:

• الوسط والانحراف المعياري لنمط القيادة الديمقراطي:

جدول (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنمط القيادة الديمقراطي*

الترتيب	الانحراف	الوسط	المتغيرات الفرعية
٣	١,١٨	٣,٥١	يشارك القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرارات (X١١)
٥	١,٢٥	٣,٢٢	يتم تشكيل فريق العمل وفق تخصصاتهم وقدراتهم بهدف زيادة الإنتاجية (X١٢)
٤	١,٢١	٣,٤١	يعمل القائد على تحقيق العدالة بين مرؤوسيه قدر الإمكان (X١٣)
١	١,٣٠	٣,٦٤	يستخدم القائد أسلوب الحوار منهجاً للتعامل في حل المشكلات (X١٤)
٢	١,١٥	٣,٥٤	يقدر القائد الظروف الخاصة لكل مرؤوس (X١٥)
	٠,٩١	٣,٦٤	المتوسط العام

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

• يتبين من الجدول رقم (٥) أن النمط القيادة الديمقراطي (X١) متوافر بدرجة عالية حيث بلغ متوسط توافره ٣,٤٦ بانحراف معياري ٠,٩١، وقد جاءت أكثر المتغيرات الفرعية تواجداً "يستخدم القائد أسلوب الحوار منهجاً للتعامل في حل المشكلات (X١٤)" حيث بلغت قيمته ٣,٦٤ بانحراف معياري ١,٣، يليه متغير "يقدر القائد الظروف الخاصة لكل مرؤوس (X١٥)" حيث بلغت قيمته ٣,٥٤ بانحراف معياري ١,١٥، في حين جاء أقل المتغيرات تواجداً "يستخدم القائد أسلوب التهديد والعقاب عند

مناقشة مرؤوسيه (X٢٣) حيث بلغت قيمته ٢,٤٦ بانحراف معياري ٠,١٦.

● الوسط والانحراف المعياري لنمط القيادة التسلط:

جدول (٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنمط القيادة التسلطي (X٢) *

الترتيب	الانحراف	الوسط	المتغيرات الفرعية
٣	١,٢٨	٢,٦٩	يتجاهل القائد مرؤوسيه عند وضع خطة العمل وتوزيع المهام عليهم (X٢١)
٤	١,٣٣	٢,٦٠	يتخذ القائد القرارات بشكل فردي دون مشاركة مرؤوسيه (X٢٢)
٥	١,١٦	٢,٦٤	يستخدم القائد أسلوب التهديد والعقاب عند مناقشة مرؤوسيه (X٢٣)
١	١,٣٠	٢,٩٣	تعدم الثقة بين القائد ومرؤوسيه نتيجة نظرتة القاصرة تجاههم (X٢٤)
١	١,٢٣	٢,٨٦	يقوم القائد بمعالجة المشكلات وفقاً لنظرتة الأحادية للموقف (X٢٥)
	٠,٩٣	٢,٧١	المتوسط العام

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يظهر من الجدول رقم (٦) أن النمط القيادة التسلطي (X٢) متوافر بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط توافره ٢,٧١ بانحراف معياري ٠,٩٣، وقد جاءت أكثر المتغيرات الفرعية توافراً "تعدم الثقة بين القائد ومرؤوسيه نتيجة نظرتة القاصرة تجاههم (X٢٤)" حيث بلغت قيمته ٢,٩٣ بانحراف معياري ١,٣، يليه متغير "يقوم القائد بمعالجة المشكلات وفقاً لنظرتة الأحادية للموقف (X٢٥)" حيث بلغت قيمته ٢,٨٦ بانحراف معياري ١,٢٣، في حين جاء أقل المتغيرات تواجداً "يستخدم القائد أسلوب التهديد والعقاب عند مناقشة مرؤوسيه (X٢٣)" حيث بلغت قيمته ٢,٤٦ بانحراف معياري ٠,١٦.

٢- الوسط والانحراف المعياري لضغوط بيئة العمل:

جدول (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لضغوط بيئة العمل (Y١) *

الترتيب	الانحراف	الوسط	المتغيرات الفرعية
٥	١,٢٦	٢,٥٦	أشعر بالتوتر والعصبية والقلق بصفة دائمة من جراء العمل (Y١١)
١	١,٣٤	٢,٨٩	أشعر بعدم القدرة على الاسترخاء أو النوم لمدة كافية نتيجة مهامه الوظيفية (Y١٢)
٦	٠,٩٧	٢,٣١	أستخدم وأسرف أحيانا في تعاطي بعض الأدوية المسكنة حتى أتمكن من إنجاز المهام الوظيفية (Y١٣)
٢	٠,٦٠	٢,٨٠	لا تتوافر وسائل معينة على الترفيه وتجديد النشاط في بيئة العمل يمكن اللجوء إليها لفترات مناسبة (Y١٤)
٤	١,٢١	٢,٦١	بيئة العمل غير مجهزة بما يكفي ليتم إنجاز المهام المكلف بها كما ينبغي (Y١٥)
٧	١,١٥	١,٨١	مواعيد العمل تتسبب في عدم أداء المهام على الوجه الأكمل (Y١٦)
٣	١,٣٣	٢,٦٩	تتوافر مسببات الازعاج والتوتر بمقر العمل والبيئة المحيطة أثناء أوقات الدوام (Y١٧)
	٠,٧٤	٢,٥٢	المتوسط العام

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٨) أن ضغوط بيئة العمل (Y١) متوافرة بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط تواجدها ٢,٥٢ بانحراف معياري ٠,٧٤، وقد جاءت أكثر المتغيرات الفرعية تواجداً "أشعر بعدم القدرة على الاسترخاء أو النوم لمدة كافية نتيجة مهامه الوظيفية (Y١٢)"، حيث بلغت قيمته ٢,٨٩ بانحراف معياري ١,٣٤، يليه متغير "لا تتوافر وسائل معينة على الترفيه وتجديد النشاط في بيئة العمل يمكن اللجوء إليها لفترات مناسبة (Y١٤)"، حيث بلغت قيمته ٢,٨٠ بانحراف معياري ٠,٦٠، في حين جاء أقل المتغيرات تواجداً "مواعيد العمل تتسبب في عدم أداء المهام على الوجه الأكمل (Y١٦)" وقد بلغت قيمته ١,٨١ بانحراف معياري ٠,١٥.

وهذه النتائج لا تتفق مع نتائج دراسة (Hasan, ٢٠١٤) والتي بينت وجود ضغوطات محدودة لدى معلمي المرحلة المتوسطة شملت العمل الكتابي المكثف، ونقص الدعم من أهالي الطلبة والإدارة، وسلوكيات الطلبة غير الملائمة.

٣- الوسط والانحراف المعياري للاحتراق النفسي:

• الوسط والانحراف المعياري لبُعد الاجهاد الانفعالي:

جدول (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الاجهاد الانفعالي (Y٢١)*

الترتيب	الانحراف	الوسط	المتغيرات الفرعية
٣	١,٢٦	٢,٨٢	أشعر بأن عملي بالجامعة يجهدني نفسياً (Y٢١١)
٧	١,٢٥	٢,٥٧	أشعر بالتعب حينما استيقظ في الصباح وأعرف أنني مكلف بمهمة جديدة خلال اليوم (Y٢١٢)
٥	١,٢٤	٢,٦١	أشعر بأن تعاملتي مع منسوبي الجامعة طوال اليوم يسبب لي التوتر (Y٢١٣)
٤	١,٣٠	٢,٧١	أشعر أن عملي يستنزفني نفسياً (Y٢١٤)
٦	١,٢٣	٢,٦١	أشعر بالإحباط في عملي (Y٢١٥)
١	١,٣٧	٣,٠٠	أشعر بأنني أبذل جهداً شاقاً في عملي (Y٢١٦)
٨	١,٢١	٢,٥٦	أشعر بالضغوط عندما أتعامل مباشرة مع منسوبي الجامعة (Y٢١٧)

الترتيب	الانحراف	الوسط	المتغيرات الفرعية
٢	١,٣٦	٢,٩٩	أشعر بأن طاقتي قد استنزفت مع نهاية الدوام (Y٢١٨)
٩	١,٢١	٤١,٢	أشعر بأنني على وشك الانهيار من جراء عملي اليومي (Y٢١٩)
	٠,٩٠	٢,٧٠	المتوسط العام

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتبين من الجدول رقم (٩) أن بُعد الاجهاد الانفعالي (Y٢١) متوافراً لدى مفردات العينة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام له بواقع ٢,٧٠ وبانحراف معياري ٠,٩٠. وقد جاء أكثر المتغيرات الفرعية تواجداً "أشعر بأنني أبذل جهداً شاقاً في عملي (Y٢١٦)" حيث بلغت قيمته ٣,٠٠ بانحراف معياري ١,٣٧، يليه متغير "أشعر بأن طاقتي قد استنزفت مع نهاية الدوام (Y٢١٨)"، وقد بلغت قيمته ٢,٩٩ بانحراف معياري ١,٣٦، في حين جاء أقل المتغيرات توافراً "أشعر بأنني على وشك الانهيار من جراء عملي اليومي (Y٢١٩)"، إذ بلغت قيمته ٢,٤١ بانحراف معياري ١,٢١.

الوسط والانحراف المعياري لبُعد تبلد المشاعر:

جدول (١٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد تبلد المشاعر (Y٢٢) *

الترتيب	الانحراف	الوسط	المتغيرات الفرعية
١	١,٢٢	٢,٥٤	أصبحت أتعامل مع منسوبي الجامعة بالبرود الشديد (Y٢٢١)
٥	١,١٦	٢,٣٢	المشاعر السلبية لا تفارقني (Y٢٢٢)
٢	١,١٦	٢,٤١	أصبحت أقل شعوراً نحو طالبي الخدمة التي أقدمها بموجب وظيفتي منذ التحاقني بعملي (Y٢٢٣)

الترتيب	الانحراف	الوسط	المتغيرات الفرعية
٣	١,١٢	٢,٣٨	أخشى أن أصاب بالقسوة من جراء عملي الحالي (Y٢٢٤)
٦	١,٠١	٢,٢٩	أشعر بعدم الاكتراث (غير مبال) بما يحدث مع طالبي الخدمة من منسوبي الجامعة (Y٢٢٥)
٤	١,٠٦	٢,٣٢	أشعر بعباب منسوبي الجامعة بسبب أدائي في عملي (Y٢٢٦)
	٠,٨٣	٢,٣٨	المتوسط العام

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (١٠) أن بُعد تبليد المشاعر (Y٢٢) متواجداً لدى مفردات العينة بدرجة أقل من المتوسط، حيث بلغ المتوسط العام له بواقع ٢,٣٨ وبانحراف معياري ١,٠٦. وقد جاء أكثر المتغيرات الفرعية تواجداً "أصبحت أتعامل مع منسوبي الجامعة بالبرود الشديد (Y٢٢١)"، وقد بلغت قيمته ٢,٥٤ بانحراف معياري ١,٢٢، يليه متغير "أصبحت أقل شعوراً نحو طالبي الخدمة التي أقدمها بموجب وظيفتي منذ التحاقني بعملي (Y٢٢٣)"، حيث بلغت قيمته ٢,٤١ بانحراف معياري ١,١٦، في حين جاء أقل المتغيرات توافراً "أشعر بعدم الاكتراث (غير مبال) بما يحدث مع طالبي الخدمة من منسوبي الجامعة (Y٢٢٥)" حيث بلغت قيمته ٢,٢٩ بانحراف معياري ١,٠١ بانحراف معياري ١,٢١.

● الوسط والانحراف المعياري لبُعد نقص الشعور بالإنجاز الشخصي:

جدول (١١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد نقص الشعور بالإنجاز (Y٢٣) *

الترتيب	الانحراف	الوسط	المتغيرات الفرعية
٦	١,١٩	٢,٤٠	أشعر بعدم القدرة على إدراك مشاعر الآخرين بسهولة (Y٢٣١)
٢	١,١٦	٢,٤٤	أتعامل بدون فاعلية عالية مع مشاكل منسوبي الجامعة (Y٢٣٢)
٤	١,١٤	٢,٤٢	أشعر أنني لا أجد التأثير الإيجابي في الأشخاص الذين أتعامل معهم في عملي (Y٢٣٣)
٣	١,١٧	٢,٤٤	أشعر بنقص الحيوية والنشاط أثناء ممارستي لعملي (Y٢٣٤)
١	١,٢٣	٢,٤٥	أجد صعوبة في إيجاد جو عمل مريح مع الآخرين (Y٢٣٥)
٥	١,١٧	٢,٤٢	أشعر بعدم راحة أو سعادة نتيجة ممارستي لمهام عملي (Y٢٣٦)
٧	١,١٧	٢,٣٨	أجد صعوبة في التعامل بهدوء مع مشاكل العمل الناتجة عن علاقتي مع الآخرين (Y٢٣٧)
	٠,٩٠	٢,٤٢	المتوسط العام

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (١١) أن بُعد نقص الشعور بالإنجاز الشخصي (Y٢٣) متوافراً لدى مفردات العينة بدرجة أقل من المتوسطة، حيث بلغ المتوسط العام له بواقع ٢,٤٢ وانحراف معياري ٠,٩٠. وقد جاء أكثر المتغيرات الفرعية تواجداً "أجد صعوبة في إيجاد جو عمل مريح مع الآخرين (Y٢٣٥)"، حيث بلغت قيمته ٢,٤٥ وانحراف معياري ١,٢٣، يليه متغير "أتعامل بدون فاعلية عالية مع مشاكل منسوبي الجامعة (Y٢٣٢)"، وبلغت قيمته ٢,٤٤ وانحراف معياري ١,١٦، في حين جاء أقل المتغيرات توافراً "أجد صعوبة في التعامل بهدوء مع مشاكل العمل الناتجة عن علاقتي مع الآخرين (Y٢٣٧)" وقد بلغت قيمته ٢,٣٨ وانحراف معياري ١,١٧.

ومن الجداول الثلاث السابقة يتضح أن أكثر أبعاد الاحتراق النفسي تواجداً هو الاجهاد الانفعالي (٧٢١) بدرجة فوق متوسط، يليه نقص الشعور بالإنجاز الشخصي (٧٢٣) بدرجة متوسط، وأقلهم تواجداً تبدل المشاعر (٧٢٢) بدرجة أقل من متوسط، حيث بلغت قيمتها على الترتيب ٢,٧٠، ٢,٤٢، ٢,٣٨. وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (عيسى والفالح، ٢٠١٩م) من أن أبرز مستويات الاحتراق النفسي لديهم تمثل في الإنجاز الشخصي، يليه الإجهاد الانفعالي، وهما الأكثر تواجداً في الدراسة الحالية مع اختلافهما في الترتيب من هذه الدراسة. وتتشابه أيضاً نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ساري (Sari, ٢٠٠٤) التي بينت وجود مستويات متوسطة من الاحتراق، في بعدي تبدل الشعور، ونقص الشعور بالإنجاز. واختلفت النتائج نسبياً مع نتائج دراسة (ميهوي، ٢٠١٦م) التي بينت ارتفاع مستوى الاحتراق النفسي في بيئة العمل، وارتباطه بالمناخ التنظيمي.

بحث علاقة المتغيرات وتفسيرها:

الفرض الأول: "توجد فروق دالة احصائياً بين تقديرات العينة لمتغيرات البحث وفقاً لخصائص العينة".

ويشتق من هذا الفرض الرئيس خمسة فروض فرعية، كما يلي:

١- لا توجد فروق دالة احصائياً بين تقديرات مفردات العينة لمتغيرات البحث وفقاً للجنس.

جدول (١٢) الفروق بين تقديرات متغيرات الدراسة وفقاً للجنس*

الاحتراق النفسي			ضغوط العمل	النمط القيادي			المتغيرات الجنس
نقص الشعور بالإنجاز	تبلد المشاعر	الاجهاد الانفعالي		الترسلى	الاستبدادي	الديمقراطي	
٢,٤١	٢,٣١	٢,٧٠	٢,٥٣	٢,٧٣	٢,٦٨	٣,٤٩	الوسط
٠,٩٣	٠,٧٨	٠,٨٩	٠,٧٧	١,٠٢	٠,٩٨	٠,٩٤	الانحراف
٢,٤٦	٢,٥٢	٢,٧٠	٢,٥١	٢,٧٦	٢,٧٦	٣,٤٠	الوسط
٠,٨٢	٠,٩٢	٠,٩١	٠,٦٨	٠,٩٤	٠,٨٢	٠,٨٤	الانحراف
٠,٢٣	٤,٤٠	٠,٠٠	٠,٠٣	٠,٠٤	٠,٤٨	٠,٧٠	F
٠,٦٣	٠,٠٤	٠,٩٩	٠,٨٦	٠,٨٥	٠,٤٩	٠,٤٠	Sig.

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٢) أنه لا توجد فروق معنوية بين متغيرات الدراسة (النمط القيادي - ضغوط العمل - الاحتراق النفسي) وفقاً للجنس، باستثناء أحد أبعاد الاحتراق النفسي المتعلق بتبلد المشاعر فقد جاءت الفروق بين متوسط التقديرات معنوية، وكانت متوسط التقديرات لدى الذكور بواقع ٢,٣١ وهو تقدير متوسط، في حين كان عند النساء ٠,٧٨ أي أنه ضعيف للغاية.

وتتفق النتائج مع دراسات (الفريجات، ٢٠١٧م) و(شحاذاة وكاظم، ٢٠١٧م) وحسن Hasan (٢٠١٤م) والتي توصلت لعدم وجود فروق بين متوسط تقديرات ضغوط العمل وفقاً للجنس، وتتفق دراسة هاكان وهاليز Hakan & Halis (٢٠١٤م) جزئياً مع الدراسة الحالية بشأن أحد أبعاد الاحتراق النفسي المتعلق بتبلد المشاعر حيث من ووجود اختلافات بين الاحتراق النفسي وفقاً للجنس، واختلفت معها بشأن بعدى الاجهاد الانفعالي، ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ساري Sari (٢٠٠٤م) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في بعدى الإجهاد الانفعالي، ونقص الشعور بالإنجاز لصالح الذكور، بينما اتفقت مع الدراسة الحالية بشأن وجود فروق معنوية في بعد تبلد الشعور لصالح الإناث، كما اختلفت مع الدراسة الحالية نتائج دراسة جونسون Johnson (٢٠٠٦م) أن الإناث لديهن مستويات عالية من الإجهاد الانفعالي مقارنة مع الذكور.

٢- لا توجد فروق دالة احصائياً بين تقديرات مفردات العينة لمتغيرات البحث وفقاً للسن:

جدول (١٣) الفروق بين تقديرات متغيرات الدراسة وفقاً للسن*

الاحترق النفسي			ضغوط العمل	النمط القيادي			المتغيرات	
نقص الشعور بالإنجاز	تبلد المشاعر	الاجهاد الانفعالي		الترسلي	الاستبدادي	الديمقراطي	الجنس	
٢,٦٤	٢,٤٧	٢,٧٨	٢,٥١	٢,٧٢	٢,٨٧	٣,٢٤	الوسط	أقل من ٣٠
٠,٦٣	٠,٦٧	٠,٨٢	٠,٦٩	٠,٩١	١,٠١	٠,٧٧	الانحراف	
٢,٤٩	٢,٣٨	٢,٦٦	٢,٥٩	٢,٧٧	٢,٦٠	٣,٤١	الوسط	٤٠ : ٣٠
٠,٩٣	٠,٩٣	٠,٩١	٠,٧٨	٠,٨٩	٠,٨٤	٠,٩٠	الانحراف	
٢,٢٧	٢,٣٣	٢,٨٢	٢,٤٧	٢,٧٧	٢,٨٥	٣,٥٢	الوسط	٥٠ : ٤٠
٠,٨٦	٠,٧٩	٠,٩٨	٠,٧٥	١,٠٥	١,٠٣	٠,٩٦	الانحراف	
٢,٢٧	٢,٣٤	٢,٤٧	٢,٣٥	٢,٥٤	٢,٦٤	٣,٨٣	الوسط	٥٠ سنة
١,٠٥	٠,٦٥	٠,٦٤	٠,٦١	١,٠٤	٠,٩٥	٠,٩١	الانحراف	فأكثر
٢,١٨	٠,٢٧	١,٤٥	١,١٠	٠,٤٩	١,٧٧	٢,٨٥	F	قياس
٠,٠٩	٠,٨٥	٠,٢٣	٠,٣٥	٠,٦٩	٠,١٥	٠,٠٤	Sig.	المعنوية

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٣) أنه لا توجد فروق معنوية بين متغيرات الدراسة (النمط القيادي - ضغوط العمل - الاحترق النفسي) وفقاً للسن باستثناء أحد أنماط القيادة (النمط الديمقراطي) فقد جاءت الفروق بين متوسط التقديرات معنوية، وكانت متوسط تقديرات فئة كبار السن (٥٠ سنة فأكثر) يشعرون بتوافر نمط القيادة الديمقراطي، وبلغ متوسط تقديراتهم ٣,٨٣، تليها الفئة العمرية (من ٤٠ : أقل من ٥٠ سنة) حيث كان متوسط تقديراتها ٣,٥٢، ثم الفئة العمرية (من ٣٠ : أقل من ٤٠ سنة) وبلغ متوسط تقديراتها ٣,٤١،

في حين كانت أقل التقديرات للفئة العمرية الصغرى (أقل من ٣٠ سنة) حيث بلغ متوسط تقديرها ٣,٢٤، وهو ما يدل على أنه كلما ارتفع سن الموظف المرؤوس ازداد ادراكه بأن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي. وتتفق مع هذه النتيجة مع دراسة دي فيتو De Vito (٢٠٠٩م) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائياً في مستوى الاحتراق النفسي تعزى للعمر.

٣- لا توجد فروق دالة احصائياً بين تقديرات مفردات العينة لمتغيرات البحث وفقاً للمستوى الوظيفي:

جدول (١٤) الفروق بين تقديرات متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي*

الاحتراق النفسي			ضغوط العمل	النمط القيادي			المتغيرات	
نقص الشعور بالإنجاز	تبلد المشاعر	الاجهاد الانفعالي		الترسلي	الاستبدادي	الديمقراطي	المستوى الوظيفي	
٢,٤٧	٢,٤١	٢,٦٥	٢,٥٠	٢,٧٥	٢,٧٠	٣,٣٧	الوسط	موظف
٠,٨٢	٠,٨٥	٠,٨٦	٠,٧٦	٠,٩٦	٠,٩٢	٠,٩٠	الانحراف	
٢,٤٢	٢,٣٤	٢,٩٣	٢,٥٨	٢,٩٦	٢,٨٦	٣,٥٣	الوسط	رئيس قسم
١,٠٣	٠,٨٦	٠,٩٢	٠,٦٨	١,٠٧	١,٠١	٠,٩٧	الانحراف	
٢,٢٨	٢,٣٤	٢,٥٣	٢,٥١	٢,٣٨	٢,٥٢	٣,٦٢	الوسط	مدير إدارة
٠,٩٠	٠,٧١	٠,٩٤	٠,٧٦	٠,٩٠	٠,٨٢	٠,٨٤	الانحراف	
٠,٩٣	٠,٢٨	٤,١٣	٠,٢٢	٦,٠٣	٢,٣١	١,٩٤	F	قياس المعنوية
٠,٤٠	٠,٧٦	٠,٠٢	٠,٧٣	٠,٠٠	٠,١٠	٠,١٥	Sig.	

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٤) أنه لا توجد فروق معنوية بين متغيرات الدراسة (النمط القيادي - ضغوط العمل - الاحتراق النفسي) وفقاً للمستوى الوظيفي، وذلك باستثناء ما يلي:

٥- أحد أنماط القيادة (النمط الترسلي أو المتساهل) فقد جاءت الفروق بين متوسط التقديرات معنوية، وكانت متوسط تقديرات رؤساء الأقسام لنمط القيادة المتساهل بواقع ٢,٩٦، يليهم الموظفون حيث كان متوسط تقديراتهم ٢,٧٥، في حين كانت أقل التقديرات لمديري الإدارات حيث بلغ متوسط تقديراتهم ٢,٣٨، وإن كانت التقديرات لكافة الفئات بدرجات المتوسطة أو قريبة منها.

٦- أحد أبعاد الاحتراق النفسي المتعلق بالإجهاد الانفعالي، وقد جاءت الفروق بين متوسط التقديرات معنوية حيث كانت متوسط تقدير بالإجهاد الانفعالي، وكان متوسط تقديرات رؤساء الأقسام للشعور بالإجهاد الانفعالي ٢,٩٣، تليهم فئة الموظفين حيث كان متوسط تقديراتهم بدرجة متوسطة ٢,٦٤، في حين كانت أقل التقديرات لمديري الإدارات حيث بلغ متوسط تقديراتها ٢,٥٣، وإن كانت التقديرات لكافة الفئات في الدرجات فوق المتوسطة.

٤- لا توجد فروق دالة احصائياً بين تقديرات مفردات العينة لمتغيرات البحث وفقاً لمقر عمل:

جدول (١٥) الفروق بين تقديرات متغيرات الدراسة وفقاً للجهة الفرعية لمقر العمل*

الاحتراق النفسي			ضغوط العمل	النمط القيادي			المتغيرات	
نقص الشعور بالإنجاز	تبلد المشاعر	الاجهاد الانفعالي		الترسلى	الاستبدادي	الديمقراطي	مقر العمل	
٢,٤٧	٢,٥٠	٢,٧٩	٢,٥٥	٢,٧٤	٢,٨١	٣,٤٧	الوسط	كلية
٠,٩٥	٠,٨٧	٠,٩٦	٠,٧٧	١,٠٣	١,٠٠	٠,٩٣	الانحراف	
٢,٤٧	٢,٣٨	٢,٧٢	٢,٦٤	٢,٧٤	٢,٧٣	٣,٥٧	الوسط	عمادة
٠,٩٨	٠,٩٢	٠,٩٠	٠,٨٠	١,٠٥	٠,٩٤	٠,٩١	الانحراف	
٢,٣٧	٢,٢٩	٢,٦٣	٢,٦٤	٢,٧٤	٢,٦٤	٣,٤١	الوسط	إدارة
٠,٨٢	٠,٧٥	٠,٨٦	٠,٦٩	٠,٩٦	٠,٨٨	٠,٩٠	الانحراف	
٠,٤٥	٢,٦٠	٠,٩٨	١,٤٥	٠,٠٠	٠,٩٦	٠,٧٩	F	قياس
٠,٦٤	٠,٠٦	٠,٣٨	٠,٢٤	١,٠٠	٠,٣٩	٠,٤٦	Sig	المعنوية

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٥) أنه لا توجد فروق معنوية بين متغيرات الدراسة (النمط القيادي - ضغوط العمل - الاحتراق النفسي) وفقاً للجهة الفرعية لمقر العمل (كلية - عمادة - إدارة).

وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (العمرى وآخرين، ٢٠٠٨م) من عدم وجود فروق في متوسطات الاحتراق النفسي تعزى لنوعية مقر العمل، وتشابه كذلك مع دراسة (كاظم، ٢٠١٧م) التي بينت أن الفروق بين مستويات ضغوط العمل غير دالة إحصائياً لتشابه ظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية والقوانين والأنظمة والتعليمات وبمختلف سنوات الخدمة ولكلا الجنسين.

٥- لا توجد فروق دالة احصائياً بين تقديرات مفردات العينة لمتغيرات البحث وفقاً للخبرة:

جدول (١٦) الفروق بين متوسط تقديرات متغيرات الدراسة وفقاً للخبرات السابقة*

الاحتراق النفسي			ضغط العمل	النمط القيادي			المتغيرات	
نقص الشعور بالإنجاز	تبلد المشاعر	الاجهاد الانفعالي		الترسلي	الاستبدادي	الديمقراطي	الخبرات السابقة	
٢,٧٨	٢,٧٤	٢,٧٦	٢,٧١	٢,٨٣	٣,٠٧	٣,٣٧	الوسط	أقل من ٤ سنوات
٠,٧٩	٠,٨٣	٠,٨٥	٠,٩٠	٠,٨٦	٠,٩٤	٠,٨٠	الانحراف	
٢,٨١	٢,٦٧	٢,٩٩	٢,٧١	٢,٨١	٢,٦١	٣,٢٨	الوسط	٤ : ٧ سنوات
١,٠٨	١,٠٤	٠,٩٥	٠,٨٦	١,١٦	٠,٩٦	٠,٩٨	الانحراف	
٢,٢٧	٢,٢٤	٢,٦٢	٢,٤٥	٢,٧١	٢,٦٧	٣,٥٣	الوسط	٧ فأكثر
٠,٨٢	٠,٧٣	٠,٨٨	٠,٦٦	٠,٩٧	٠,٩١	٠,٩١	الانحراف	
١١,٧٠	١٠,٥٥	٣,٨٧	٣,٩٨	٠,٤٠	٣,٣٢	١,٨٢	F	قياس المعنوية
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٢	٠,٠٢	٠,٦٧	٠,٠٤	٠,١٦	Sig.	

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٦) أنه بخصوص أنماط القيادة فلا توجد فروق معنوية بين متوسط تقديرات العينة وفقاً للخبرات السابقة باستثناء النمط الاستبدادي أو التسلطي فقد جاءت الفروق بين متوسط التقديرات معنوية، وكانت متوسط تقديرات أصحاب الخبرة الأقل (أقل من ٤ سنوات) تفيد إدراكها لنمط القيادة الاستبدادي بدرجة أعلى مقارنةً بأصحاب الخبرات الأعلى، وقد بلغ درجة توافره بالنسبة لهم ٣,٠٧، يليهم أصحاب الخبرات العليا (٧ سنوات فأكثر) حيث كان متوسط تقديراتهم ٢,٦٧، في حين كانت أقل التقديرات لأصحاب الخبرات الوسطى (٤: أقل من ٧ سنوات) حيث بلغ متوسط تقديرها ٢,٦١، وإن كان هناك تقارب في تقديرات الفئتين الأكثر

خبرة وقناعتهم بانخفاض مستوى توافر النمط القيادي المستبد مقارنةً بأصحاب الخبرات الأقل.

وبخصوص ضغوط العمل فقد وجدت فروق معنوية بين متوسط تقديرات العينة وفقاً للخبرات السابقة حيث كان التقدير لضغوط العمل لدى فئتي أصحاب الخبرات المنخفضة والمتوسطة، وقد بلغ تقديرهما له بواقع ٢,٧١ وهو تقدير فوق متوسط، في حين جاء إدراك أصحاب الخبرات العليا بتقدير ٢,٤٥ وهو تقدير متوسط. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (كاظم، ٢٠١٧م) التي بينت أن الفروق بين مستويات ضغوط العمل غير دالة إحصائياً لمختلف سنوات الخدمة، وكذلك الحال مع دراسة (الفريجات، ٢٠١٧م) التي توصلت عدم وجود فروق بين متوسط تقديرات ضغوط العمل وفقاً للخبرة.

وبخصوص الأبعاد الثلاث للاحتراق النفسي فقد وجدت فروق معنوية بين متوسط تقديرات العينة وفقاً للخبرات السابقة، وذلك على التفصيل التالي:

١- بخصوص بُعد الإجهاد الانفعالي فقد جاء مرتفعاً لدى أصحاب الخبرات الدنيا، يليه تقدير أصحاب الخبرات الوسطى، في حين جاء متوسط تقدير الخبرات العليا في أقل تقدير، وقد جاءت التقديرات للفئات الثلاثة بواقع ٢,٩٩، ٢,٧٦، ٢,٦٧ على الترتيب، وتعد هذه التقديرات بدرجة فوق المتوسط.

٢- بخصوص بُعد تبلد المشاعر فقد جاء مرتفعاً لدى أصحاب الخبرات العليا، تليها أصحاب الخبرات الدنيا، في حين جاء متوسط تقدير الخبرات الأقل في أقل تقدير، وقد كانت التقديرات للفئات الثلاث بواقع ٢,٧٤، ٢,٦٧،

٢٠٢٤ على الترتيب، وهو ما يعني أن إدراك تبدل المشاعر يتناسب عكسياً مع توافر الخبرات.

٣- بخصوص بُعد نقص الشعور بالإنجاز الشخصي فقد جاء مرتفعاً لدى أصحاب الخبرات الدنيا، ثم الخبرات الوسطى، في حين جاء متوسط تقدير الخبرات العليا في أقل تقدير، وقد بلغت التقديرات للفئات الثلاث بواقع ٢,٨١، ٢,٧٨، ٢,٢٧ على الترتيب.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (العمرى وآخرين، ٢٠٠٨م) التي بينت وجود تأثير للخبرات السابقة على متوسط تقديرات الاحتراق النفسي لدى المرؤوسين. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة دي فيتو De Vito (٢٠٠٩م) حيث أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائياً في مستوى الاحتراق النفسي تعزى للعمر والخبرة التدريسية، وبينت دراسة ساري Sari (٢٠٠٤م) وجود فروق دالة إحصائياً في بعدي الإجهاد الانفعالي، وتبدل الشعور، لصالح المعلمين الأكثر خبرة تدريسية، بينما كانت الفروق في بعد نقص الشعور بالإنجاز، لصالح المعلمين الأقل خبرة تدريسية.

الفرض الثاني: "لا توجد فروق دالة احصائياً بين مستوى ضغوط العمل وفقاً للنمط القيادي السائد من وجهة نظر موظفي جامعة المجموعة الاداريين". ويتم اختبار الفرض باستخدام نموذج الانحدار باعتبار ضغوط بيئة العمل هو المتغير التابع، وأنماط القيادة هي المتغيرات المستقلة، كما يلي:

جدول (١٧) العلاقة بين أنماط القيادة السائدة وضغوط بيئة العمل *

مستوى المعنوية	F	المتغيرات الداخلة في النموذج	t	beta	R ^٢ المعدل	R ^٢	R	النموذج
٠,٠٠٠	١٧,٧٦	النمط القيادي الترسل (المتساهل)	٤,٠٧	٠,٢٣٦	٠,٠٥٢	٠,٠٥٦	٠,٢٣٦	١
٠,٠٠٠	١٢,٥٥	النمط القيادي الترسل (المتساهل) النمط القيادي الديمقراطي	٢,٥٣ ٢,٨٩	٠,١٨٩ ٠,١٥٤	٠,٠٧١	٠,٠٧٧	٠,٢٧٧	٢

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن الأنماط القيادية التي تؤثر معنوياً على

ضغوط بيئة العمل وفقاً لترتيب الدخول في النموذج:

- ٤- النموذج الأول: النمط القيادي الترسل وعلاقته مع ضغوط العمل موجبة.
- ٥- النموذج الثاني: النمط القيادي الترسل وعلاقته مع ضغوط العمل موجبة، والنمط الديمقراطي وعلاقته مع ضغوط العمل معه سالبة. أي أن متغيرات ضغوط العمل الداخلة بالنماذج تدريجياً هي: النمط القيادي المتساهل ثم الديمقراطي، وبدأت قيمة معامل التحديد المعدلة التي تدل على قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التغير في المتغير التابع بواقع ٠,٠٥ في النموذج الأول، وازدادت في النموذج الثاني بعد دخول متغير مستقل آخر (النمط القيادي الديمقراطي) وأصبحت بواقع ٠,٠٧١ لتدل على زيادة القدرة التفسيرية للنموذج.

وهذا يعني أنه يقتصر التأثير المعنوي على ضغوط العمل لدى المرؤوسين لنمطي القيادة الديمقراطي والاستبدادي، مع الاختلاف بينهما في نوع التأثير، وكذلك درجة التأثير، حيث جاء النمط الديمقراطي أكثرهما تأثيراً ومساهماً في التخفيف من ضغوط العمل لدى المرؤوسين، بينما جاء التأثير الأقل للنمط

الاستبدادي وقد جاء مدعماً لتبلد مشاعر المرؤوسين. في حين لم يكن هناك تأثير معنوي للنمط القيادي المتساهل على ضغوط بيئة العمل لدى المرؤوسين. **الفرض الثالث:** "لا توجد فروق دالة احصائياً مستوى الاحتراق النفسي وفقاً للنمط القيادي السائد من وجهة نظر موظفي جامعة المجمعة الاداريين".

ويتم اختبار الفرض باستخدام نموذج الانحدار بطريقة التدرج Stepwise باعتبار أبعاد الاحتراق النفسي هو المتغير التابع، وأنماط القيادة هي المتغيرات المستقلة، وذلك من خلال ثلاث فروض فرعية يتعلق كل منها بأحد أبعاد الاحتراق النفسي الثلاثة، وذلك كما يلي:

● علاقة الأنماط القيادية بالإجهاد الانفعالي:

جدول (١٨) العلاقة بين أنماط القيادة السائدة وبعُد الاجهاد الانفعالي*

مستوى المعنوية	F	المتغيرات الداخلة في النموذج	t	beta	R ² المعدل	R ²	R	النموذج
٠,٠٠٠	٣٧,٢٧	النمط الديمقراطي	٦,١١-	٠,٣٣١-	٠,١٠٧	٠,١١٠	٠,٣٣١	١
٠,٠٠٠	٣٠,٥٣	النمط الديمقراطي	٤,٦٢-	٠,٢٥٥-	٠,١٦٣	٠,١٦٩	٠,٤١١	٢
٠,٠٠٠		النمط الترسلّي	٤,٦١٤	٠,٢٥٤				
٠,٠٠٠	٢٢,٨٦	النمط الديمقراطي	٤,٠٧-	٠,٢٢٧-	٠,١٧٨	٠,١٨٦	٠,٤٣١	٣
٠,٠٠٤		النمط الترسلّي	٢,٩٠	٠,١٨٠				
٠,٠١٢		النمط الاستبدادي	٢,٥٣	٠,١٥٨				

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن الأنماط القيادية التي تؤثر معنوياً على الاحتراق النفسي (بعُد الاجهاد الانفعالي) وفقاً لترتيب الدخول في النموذج:

١- النموذج الأول: النمط الديمقراطي وعلاقته مع الاجهاد الانفعالي سالبة.

٢- النموذج الثاني: النمط القيادي الديمقراطي وعلاقته مع الاجهاد الانفعالي سالبة، والنمط القيادي الترسلّي (المتساهل) وعلاقته مع الاجهاد الانفعالي معه موجبة.

٣- النموذج الثالث: النمط القيادي الديمقراطي وعلاقته مع الاجهاد الانفعالي سالبة، والنمط القيادي الترسلّي (المتساهل) وعلاقته مع الاجهاد الانفعالي موجبة، والنمط القيادي الاستبدادي (التسلطي) وعلاقته مع الاجهاد الانفعالي موجبة. وهذا يعني أن المتغيرات التي تؤثر معنوياً على الاجهاد الانفعالي وفقاً للمتغيرات الداخلة بالنماذج تدريجياً هي: النمط القيادي الديمقراطي، ثم الترسلّي (المتساهل)، ثم الاستبدادي، وبدأت قيمة معامل التحديد المعدلة التي تدل على قدرة النمط الديمقراطي على تفسير التغير في الاجهاد الانفعالي بواقع ٠,١٠٧، بالنموذج الأول، وازدادت تدريجياً حتى وصلت قيمتها مع النموذج الثالث والأخير بدخول كافة الأنماط القيادية محل الدراسة وأصبحت بواقع ٠,١٧٨ لتدل على زيادة القدرة التفسيرية للنموذج والتعبير عما يمكن للأنماط الثلاثة من تفسير التغيرات في الاجهاد الانفعالي لدى المرؤوسين.

وهذا يعني أن كافة أنماط القيادة محل الدراسة تؤثر معنوياً على الاجهاد الانفعالي لدى المرؤوسين مع اختلاف نوع التأثير ودرجته، حيث جاء النمط الديمقراطي أكثرها تأثيراً ومساهماً في التخفيف من تواجد الاجهاد الانفعالي لدى المرؤوسين، يليه في التأثير وبالترتيب النمط المتساهل ثم الاستبدادي، وجاء مدعمين لتواجد الاجهاد الانفعالي لدى المرؤوسين.

١- علاقة الأنماط القيادية بتبلد المشاعر:

جدول (١٩) العلاقة بين أنماط القيادة السائد وُبعد تبلد المشاعر*

مستوى المنوية	F	المتغيرات الداخلة في النموذج	t	beta	R ^٢ المعدل	R ^٢	R	النموذج
٠,٠٠٠	٤٠,٢٨	النمط الديمقراطي	٦,١١	٠,٣٣١-	٠,١١٥	٠,١١٨	٠,٣٤٣	١
٠,٠٠٠ ٠,٠٠٣	٢٥,٠٩	النمط الديمقراطي النمط الاستبدادي	٥,١٥ ٢,٩٧	٠,٢٩٠- ٠,١٦٧	٠,١٣٧	٠,١٤٣	٠,٣٧٨	٢

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن الأنماط القيادية التي تؤثر معنوياً على الاحتراق النفسي (بعد تبلد المشاعر) وفقاً لترتيب الدخول في النموذج:

٤- النموذج الأول: والنمط الديمقراطي وعلاقته مع تبلد المشاعر سالبة.

٥- النموذج الثاني: النمط القيادي الديمقراطي وعلاقته مع النموذج الثاني: النمط القيادي الديمقراطي وعلاقته مع تبلد المشاعر سالبة، والنمط القيادي الاستبدادي (التسلطي) وعلاقته مع تبلد المشاعر معه موجبة. وهذا يعني أن المتغيرات الداخلة في التأثير على تبلد المشاعر وبالتدرج هي النمط القيادي الديمقراطي ثم الاستبدادي، وبدأت قيمة معامل التحديد المعدلة التي تدل على قدرة هذين النمطين على تفسير التغير في تبلد مشاعر المرؤوسين بواقع ٠,١١٨ في النموذج الأول عند دخول النمط القيادي الديمقراطي، وازدادت في النموذج الثاني بعد دخول متغير مستقل آخر (النمط القيادي التسلطي)، وأصبحت بواقع ٠,١٤٣ لتدل على زيادة القدرة التفسيرية للنموذج.

وهذا يعني أنه يقتصر التأثير المعنوي على تبدل مشاعر المرؤوسين لنمطي القيادة الديمقراطي والاستبدادي، مع الاختلاف بينهما في نوع التأثير، وكذلك درجة التأثير، حيث جاء النمط الديمقراطي أكثرهما تأثيراً ومساهماً في التخفيف من تواجد تبدل مشاعر المرؤوسين، بينما جاء التأثير الأقل النمط الاستبدادي وقد جاء مدعماً لتبدل مشاعر المرؤوسين، في حين لم يكن هناك تأثير معنوي للنمط القيادي المتساهل على تبدل مشاعر المرؤوسين.

٢- علاقة الأنماط القيادية بنقص الشعور بالإنجاز الشخصي:

جدول (٢٠) علاقة بين أنماط القيادة وُبعد نقص الشعور بالإنجاز الشخصي*

النموذج	R	R ^٢	R ^٢ المعدل	beta	t	المتغيرات الداخلة في النموذج	F	مستوى المعنوية
١	٠,٣٢٤	٠,١٠٥	٠,١٠٢	-٠,٣٢٠	٦,١١	النمط الديمقراطي	٣٥,٤٢	٠,٠٠٠
٢	٠,٣٨٧	٠,١٥٠	٠,١١٤	-٠,٢٥٥	٤,٦٢	النمط الديمقراطي النمط الترسلّي	٢٦,٥٨	٠,٠٠٠

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن الأنماط القيادية التي تؤثر معنوياً على الاحتراق النفسي (بُعد نقص الشعور بالإنجاز الشخصي) وفقاً لترتيب دخولها في النموذج:

١- النموذج الأول: والنمط الديمقراطي وعلاقته مع نقص الشعور بالإنجاز الشخصي سالبة.

٢- النموذج الثاني: النمط القيادي الديمقراطي وعلاقته مع نقص الشعور بالإنجاز الشخصي سالبة، والنمط القيادي الترسلّي (المتساهل) وعلاقته مع نقص الشعور بالإنجاز الشخصي معه موجبة. وهذا يعني أن المتغيرات

الداخلة في نموذج نقص شعور المرؤوسين بالإنجاز وبالتدرج تقتصر على النمطين القياديين الديمقراطي ثم المتساهل، وبدأت قيمة معامل التحديد المعدلة التي تدل على قدرة النمط الديمقراطي على تفسير التغير في شعور المرؤوسين بالإنجاز بواقع ٠,١٠٢، في النموذج الأول، وازدادت في النموذج الثاني بعد دخول متغير النمط القيادي المتساهل وأصبحت قيمته ٠,١٤٤، تدل على زيادة القدرة التفسيرية للنموذج.

وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي لنمطي القيادة الديمقراطي والمتساهل على نقص شعور المرؤوسين بالإنجاز مع الاختلاف بينهما في نوع التأثير، ودرجة التأثير، فقد جاء النمط الديمقراطي أكثرهما تأثيراً ومساهمياً في التخفيف من نقص شعور المرؤوسين بالإنجاز، بينما جاء التأثير الأقل النمط المتساهل وقد جاء مدعماً لنقص شعور المرؤوسين بالإنجاز. في حين جاء النمط القيادي الاستبدادي دون تأثير معنوي على نقص شعور المرؤوسين بالإنجاز.

الفرض الرابع: "توجد علاقة طردية دالة احصائياً بين مستوى ضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى موظفي جامعة المجمعة الاداريين".

ويتم اختبار هذا الفرض باستخدام نموذج الانحدار باعتبار ضغوط بيئة العمل هو المتغير المستقل، وكل من أبعاد الاحتراق النفسي يكون المتغير التابع، حيث يتم بحث علاقة ضغوط بيئة العمل لكل من أبعاد الاحتراق النفسي على حدة، باستخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يلي:

جدول (٢١) تحليل الانحدار البسيط لعلاقة ضغوط العمل وأبعاد الاحتراق النفسي*

أبعاد الاحتراق النفسي	R	R ^٢	R المعدل	Beta	t	F	مستوى المعنوية
الإجهاد الانفعالي	٠,٥٩٣	٠,٣٥١	٠,٣٤٩	٠,٧٢	١٢,٧٩	١٦٣,٥٢	٠,٠٠٠
تبلد المشاعر	٠,٤٩٦	٠,٢٤٦	٠,٢٢٤	٠,٥٥٥	٩,٩٣	٩٨,٦١	٠,٠٠٠
نقص الشعور الإنجاز	٠,٤٧٨	٠,٢٢٨	٠,٢٢٦	٠,٥٨١	٩,٤٥	٨٩,٣٠	٠,٠٠٠

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (٢١) أنه يوجد تأثير معنوي لضغوط بيئة العمل على الأبعاد الثلاثة للاحتراق النفسي، وأن القدرة التفسيرية لضغوط العمل على تفسير التغيرات في الإجهاد الانفعالي، وتبلد المشاعر، ونقص الشعور الإنجاز الشخصي بواقع (٠,٣٤٩، ٠,٢٤٤، ٠,٢٢٦) على التوالي، ويتضح من قيمة واتجاه معامل الارتباط لضغوط العمل مع كل منها وهي (٠,٥٩٣، ٠,٤٩٦، ٠,٤٧٨) على الترتيب أي أن الارتباط موجب ومتوسط، وقيمة B بواقع (٠,٧١٩، ٠,٥٥٥، ٠,٥٨١) على الترتيب وهي تشير إلى مقدار التغير في كل من أبعاد الاحتراق النفسي عندما يتغير ضغوط العمل بمقدار الوحدة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة ديبرا Debra (٢٠١١م) من وجود دور الضغوط المهنية في تواجد الاحتراق النفسي والتي تفقد الإنسان التحكم في ذاته ومن ثم وصوله إلى لحظة الخطر، وكذلك دراسة (الزيري، ٢٠١٧م) التي أظهرت وجود اسهامات للضغوط المدركة في التنبؤ بالاحتراق النفسي، ودراسة كوكينوس Kokkinos (٢٠٠٧م) التي بينت الارتباط بين ضغوط العمل وأبعاد الاحتراق النفسي.

ملخص النتائج:

- ١- وجد أن النمط القيادي الديمقراطي متواجداً من وجهة نظر الموظفين بجامعة المجمعة مقارنة بنمطي القيادة المتساهل والاستبدادي، كما أن ضغوط العمل، وأبعاد الاحتراق النفسي وجدت بدرجة متوسطة نسبياً.
- ٢- لا توجد فروق معنوية بين متغيرات الدراسة وفقاً للجنس، باستثناء بعد الاحتراق النفسي المتعلق بتبلد المشاعر، والذي جاء متوسط التقديرات له عند الموظفين بدرجة متوسطة وعند الموظفات ضعيفاً للغاية.
- ٣- لا توجد فروق معنوية بين متغيرات الدراسة وفقاً للسن باستثناء نمط القيادة الديمقراطي.
- ٤- لا توجد فروق معنوية بين متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي، وذلك باستثناء نمط القيادة المتساهل، وبعد الاحتراق النفسي المتعلق بالإجهاد الانفعالي.
- ٥- لا توجد فروق معنوية بين متغيرات الدراسة وفقاً للجهة الفرعية لمقر العمل.
- ٦- وفقاً للخبرات السابقة لا توجد فروق معنوية بين متوسط تقديرات العينة لأنماط القيادة باستثناء النمط الاستبدادي، ووجدت فروق معنوية بين ضغوط بيئة العمل وكذلك لأبعاد الاحتراق النفسي.
- ٧- تؤثر كافة أنماط القيادة محل الدراسة معنوياً على الاجهاد الانفعالي لدى المرؤوسين.

٨- تتأثر كل من تبلد مشاعر المرؤوسين، وضغوط بيئة العمل معنوياً بنمطي الديمقراطية والاستبدادي، ويتأثر نقص شعور المرؤوسين بالإنجاز معنوياً بنمطي القيادة الديمقراطي والمتساهل.

٩- تؤثر ضغوط بيئة العمل معنوياً على كافة أبعاد للاحتراق النفسي، وجاء ارتباط تلك الأبعاد مع ضغوط بيئة العمل موجباً وبدرجة متوسطة.

التوصيات:

وفقاً للنتائج السابقة يمكن صياغة مجموعة من التوصيات المهنية للمسؤولين سيما القياديين ومسؤولي الموارد البشرية، وكذلك الباحثين المهتمين بمجال الموارد البشرية والعلوم السلوكية والنفسية، وذلك على النحو التالي:

١- نظراً لتأثير نمط القيادة الديمقراطي - بعلاقة سالبة - على تبلد مشاعر المرؤوسين، وضغوط بيئة العمل الاستبدادي، ويتأثر نقص شعور المرؤوسين بالإنجاز، وتأثير النمط الاستبدادي - بعلاقة موجبة - على كل من تبلد مشاعر المرؤوسين، وضغوط بيئة العمل، وتأثير نمط القيادة المتساهل - بعلاقة موجبة - على نقص شعور المرؤوسين بالإنجاز؛ وكذلك تأثير كافة أنماط القيادة محل الدراسة على الاجهاد الانفعالي لدى المرؤوسين - بالاتجاه السالف بيانه - لذلك فمن الأهمية تفعيل برامج تدريبية للقياديين تهدف نحو تبصيرهم بأنماط القيادة المختلفة وأهمية التركيز على النمط الديمقراطي ليسود في أغلب الأحيان لما له دور في تخفيف ضغوط بيئة العمل والاحتراق النفسي لدى المرؤوسين.

٢- نظرا لتوافر ضغوط بيئة العمل، وأبعاد الاحتراق النفسي بدرجة متوسطة في بيئة جامعة المجمعة، والتأثير الموجب لضغوط بيئة العمل على كافة أبعاد الاحتراق النفسي، لذلك ينبغي العمل على معالجة أكثر مجالات ضغوط العمل توافرا والمتمثلة فيما يلي:

● أشعر بعدم القدرة على الاسترخاء أو النوم لمدة كافية نتيجة مهامه الوظيفية بمتوسط ٢,٨٩.

● لا تتوافر وسائل معينة على الترفيه وتجديد النشاط في بيئة العمل يمكن اللجوء إليها لفترات مناسبة بمتوسط ٢,٨٠.

● تتوافر مسببات الازعاج والتوتر بمقر العمل والبيئة المحيطة أثناء أوقات الدوام بمتوسط ٢,٦٩.

٣- بيئة العمل غير مجهزة بما يكفي ليتم إنجاز المهام المكلف بها كما ينبغي بمتوسط ٢,٦١.

لذلك فمن الضروري رفع مستوى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل للعمل على تقليل لضغوط بيئة العمل، والاحتراق النفسي للموظفين والموظفات الإداريين، من خلال تناول تدريب القيادات على نواحي الاتصال بمراعاة الشق الإنساني والاجتماعي في التعامل مع المرؤوسين.

٤- الحث على نشر ثقافة النمط القيادي الديمقراطي لكونه أنسب أنماط القيادة في إدارة العمل داخل المنظمات حيث إنه يعطي الثقة للعاملين ويرفع من روحهم المعنوية وبما ينعكس على تحسن إنجاز المهام وتحسين أدائهم.

- ٥- القيام بدراسات مستقبلية تتعلق بتشخيص واقع الممارسة القيادية في مؤسسات أخرى للوقوف على آليات تحسين تلك الممارسات ومقترحات لتفعيله بما يحقق صالح المنظمات، وكذلك القيام بدراسات لفحص العلاقة بين السلوك القيادي والمفاهيم الإدارية والتنظيمية الحديثة كالتطوير التنظيمي، والتعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة. ومن الدراسات المقترحة:
- علاقة القيادة المتسامية بضغط العمل في ظل التغيرات التقنية الحديثة.
 - القيادة الفاعلة وفق نظم الاتصالات الحديثة وانعكاساتها على مناخ العمل.
 - أثر الأنماط القيادية على جودة الحياة الوظيفية في بيئة التعليم الجامعي.
 - التطوير التنظيمي وانعكاساته على الاحتراق النفسي في ظل القيادة التحويلية.
 - القيادة الفاعلة وأثرها على تقييم أداء الأفراد وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠م.

المراجع:

المصادر والمراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٢/٢٠٠٣م)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أي، ختام موسى (٢٠١٩م)، "مهارات مواجهة الضغوط النفسية ومستوى الذكاء العاطفي وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى الطلبة المسجلين في مساقات السباحة في كلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية"، دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي مج ٤٦، ١٦٤ - ١٨٢.
- باوية، نبيلة (٢٠١٢م)، "مستوي الاحتراق النفسي لدي الطالب الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من طلبة السنة الرابعة قسم علم النفس وعلوم التربية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ٨٤، ٣١٥ - ٣٣٤.
- البتال، زيد محمد (١٩٩٩م)، "الاحتراق النفسي لدى معلم التربية الخاصة"، ندوة الإرشاد النفسي والمهني من أجل نوعية أفضل لحياة الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة: لجمعية العمانية للمعوقين - جامعة الخليج العربي بالبحرين مسقط: جامعة الخليج العربي والجمعية العمانية للمعوقين، ٢١٠ - ٢٣٠.
- بولص، نداء حازم (٢٠١٣م). النمط القيادي الحديث في ظل إدارة الأزمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجزائر، السنة السادسة والثلاثون، ٩٥٤.
- الجنابي، كفاح عباس محميد (٢٠١٦م)، "أثر العدالة التنظيمية على ضغط العمل الأكاديمي: دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة كركوك - كلية الإدارة والاقتصاد مج ٦، ٢٤، ١ - ٢٣.
- جودة، آمال عبد القادر، ومحمد إبراهيم عسلبية (٢٠١١م)، "المشكلات النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى في ضوء بعض المتغيرات". مجلة كلية التربية: جامعة عين شمس - كلية التربية ع ٣٥، ج ٢، ٨٧١ - ٨٩٨.
- حسانين، السيد الشبراوي أحمد، وأحمد عبد الفتاح حسين إبراهيم (٢٠١٧م)، "الاحتراق النفسي لدى طلاب الجامعة بمصر والكويت في ضوء الجنسية والنوع والتخصص الدراسي"، مجلة الإرشاد النفسي: جامعة عين شمس - مركز الإرشاد النفسي، ع ٥١، ١ - ٤١.

حسن، دعاء فاروق محمد (٢٠١٦م)، "الرضا المهني وعلاقته بالاحترق النفسى لدى حكام رياضة الكارتية". المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة: جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية للبنين، ٧٦٤، ٢٠٩ - ٢٢٦.

الخطيب، فريال يوسف، ومحمد على ذيب عاشور (٢٠١٨م)، "الأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمى والدراسات العليا مج ٢٦، ٦٤، ٣٦٧ - ٣٩٦.

الزبيري، شريفة عبد الله (٢٠١٧م)، "السعى نحو الكمالية وعلاقتها بالضغط المدركة والاحترق النفسى لدى مترجمي لغة الإشارة"، مجلة التربية الخاصة - مركز المعلومات التربوية والنفسية والبيئية بكلية التربية جامعة الرقازيق - مصر، ١٨٤، ٢٧٢ - ٣١٧.

الزعيبي، ابتسام عبد الله عيد (٢٠١٨م)، "الاحترق النفسى والرضا المهني لرئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء بعض المتغيرات"، مجلة الإرشاد النفسى: جامعة عين شمس - مركز الإرشاد النفسى، ٥٤٤، ١٨٧ - ٢١٨.

الشعلان، فهد بن أحمد (٢٠١٦)، "مواجهة الاحترق الوظيفى: نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة"، المجلة العربية للدراسات الأمنية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية مج ٣٢، ٦٥٤، ٣ - ٥٣.

الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٧م)، العولة والنظام التربوي، ورقة عمل مقدمة لندوة العولة ومستقبل النظام التربوي في الأردن، عمان.

عبد الجواد، عبد السلام محمد. (٢٠١٤) "القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على الجامعات والمعاهد العليا في مدينة درنة". مجلة العلوم والدراسات الإنسانية: جامعة بنغازي - كلية الآداب والعلوم بالمرج، ٣٤، ١٩٧ - ٢١١.

عبد الله، محمد جواد، ومحمود حامد حسين المقدادي (٢٠١٧م)، "درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، المفرق.

العثمان، عبد الله بن عبد الرحمن (٢٠١٨م)، "دور القيادة الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل: دراسة تطبيقية على الموظفين بإمارة منطقة الرياض"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث غزة، مج ٢، ٩٤، ٩٥ - ١١٧.

العجمي، سند عبد الله، شهاب أحمد العثمان، وعامر على الصالح (٢٠١٤م)، "دور النمط القيادي في تحقيق فعالية مجموعة العمل ونية ترك العمل: دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الكويتية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية: جامعة حلوان - كلية التجارة وإدارة الأعمال مج ٢٨، ١٣٣٤، ١ - ١٧٦.

على، نجوى حسن (٢٠١٦م)، "مواقف الحياة الضاغطة وعلاقتها بالنسق القيمي ونوعية الحياة لدى عينة من طالبات كلية التربية جامعة القصيم"، العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية مج ٢٤، ٤٤، ٢١٥ - ٢٤٤.

العمرى، وفاء بنت أحمد محمد (٢٠١٩م)، "ضغوط العمل وعلاقتها بالانتران الانفعالي لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة المحوة"، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية: المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية ع ٢٠٤، ١٤٩ - ١٨٧.

كمال، برباوي (٢٠١٤م). دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٤ (٨)، الجزائر.

مبروك، عاطف محمد عبد الباري (٢٠١٧م)، المهارات الادارية المعاصرة، الرياض، دار الاجادة للطباعة والنشر والتوزيع.

المشيخي، خالد مسلم (٢٠١٨م)، "العلاقة بين الأنماط القيادية وأنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، ع ١٠٣، ٩٣ - ٦٢٠.

المطيري، نايف لافي، ومحمد عبود الحراشنة (٢٠١٧م)، "الأنماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس الكويت"، دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة الدراسة العلمي مج ٤٤، ٣٤، ١ - ٤٦.

ميهوبي، فوزي (٢٠١٣م)، "علاقة المناخ التنظيمي بالاحترق النفسى لدى الممرضين: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الصحية بالعاصمة"، مجلة دراسات نفسية وتربوية - جامعة قاصدي مرباح - الجزائر، ع ١٠، ١٤٧ - ١٧٧.

النادر، هيثم محمد عواد، محمد خالد القضاة، وبشير أحمد العلوان (٢٠١٣)، "مصادر الضغط النفسى لدى طلبة كلية التربية الرياضية وطلبة الكليات الأخرى في كل من جامعة مؤتة وجامعة البقاء التطبيقية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة مقارنة". دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمى مج ٤١، ع ١٤، ١٩٢ - ٢٠٣.

النمر، سعود محمد، هاني يوسف خاشفجى، محمد فتحى محمود، محمد سيد حمزاوي (١٤٣٢هـ). الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة ط ٧، الرياض: مكتبة الشقري.

هلايلي، ياسمينه (٢٠١٦م)، "الاحتراق النفسى وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى معلمى المرحلة الابتدائية"، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية - المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية - مصر، ٩٤، ج ٤، ٥١ - ٧٧.

يوسف، جمعة سيد (٢٠٠٦م)، إدارة ضغوط العمل، القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.

المراجع الإنجليزية:

- Abelson, M. A. (١٩٨٦), "Strategic Management of Turnover: A Model for the Health Service Administrator", Health Care Management, ١١(٢), p ٦١-٧١.
- Ahn, M., J. S. Adamson, and D. Dornbusch (٢٠٠٤), "From Leaders to Leadership, Managing Change", Journal of Leadership & Organizational Studies ١٠ (٤), ١١٢-١٢٤.
- Akomolafe, M. Popoola, G. (٢٠١١). Emotional intelligence and locus of control as predictors of burnout among secondary school teachers in Ondo State, Nigeria, European Journal of Social Sciences, ٢٠(٣), p ٣٦٩-٣٧٨.
- Chary, S. N. (٢٠٠٧), Transcendental Leadership, International Journal of Business Research, California, UAS.
- Cohen, R. (٢٠٠٥). Psychology & Adjustment, values, culture, and changes. Boston Allyn and Bacon. U.S.A.
- Combs, J., Edmonson, S., J., Jackson, S. (٢٠٠٩). Burnout among elementary school principals, AASA Journal of Scholarship and Practice, ٥(٤), p ١٠ -١٥.
- De Vito, N. (٢٠٠٩). The relationship between teacher burnout and emotional intelligence: A pilot study, Dissertation Abstract International -B. ٧٠(٢B): ١٣٧٣.
- Debra M. Page (٢٠١١): Self-efficacy: An antecedent of burn-out for high school teacher (Phd). University of Capella. www.Proquest.com.
- Grebot, Elisabeth (٢٠٠٩), Le Stresse, Clavier Bleu, Paris.
- Hadi Zarafshan, MA, Mohammad Reza Mohammadi, M. D., Fatemeh Ahmadi, and Akram Arsalani (٢٠١٣), Job Burnout among Iranian Elementary School Teachers of Students with Autism: A Comparative Study, ran J Psychiatry. ٨(١), p ٢٠-٢٧.
- Hakan Sarıçama and Halis Sakız (٢٠١٤), Burnout and teacher self-efficacy among teachers working in special education institutions in Turkey, Educational Studies. Vol. ٤٠, No. ٤, p ٤٢٣-٤٣٧.
- House, R. J. and G. Dessler (١٩٧٤), The path-goal theory of leadership: some post hoc and a priori test. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.). Contingency approaches to leadership Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. and T. R. Mitchell (١٩٧٤) Path-goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business ٣, p ٨١-٩٧.
- Jesus M. Javier and Yolanda L. (٢٠٠٩), A new definition of burnout syndrome based on Farber's proposal. Journal of Occupational Medicine and Toxicology, ٣١ (٤), p ٥- ١٧.
- Johnson, Felicia Dawn (٢٠٠٦) " An Inquiry of Middle School Teacher Stress and Burnout with a Predictive Analysis of the Characteristics of Teachers most Likely to Experience Emotional Exhaustion, Depersonalization, and Low Personal Accomplishment with In-depth Interviews". Union University, DLA-A٦٦١). P٠٢٨٧٨.
- Kokkinos, C. M. (٢٠٠٧), "Job stressors, personality and burnout in primary school Teachers", The British journal of Educational psychology, Vol. ٧٧, p ٤٣-٢٢٩.
- Kotler, P. & Armstrong, G., (١٩٩٥), "Principles of Marketing", United States of America, Prentice-Hall International, Inc.

- Kumar, S. and Buhkar, P. (٢٠١٣). Stress level and coping strategies of college students, *Journal of Physical Education and Sports Management*, ٤(١), p ٥-١١.
- Liu, Caroline H. (٢٠٠٧), *Transactional, Transformation Transcendental Leadership: Motivation Effectiveness and Measurement of Transcendental Leadership. Workshop Six: Ethical Leadership in the Context of Globalization, Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue University of Delaware. Newark. Delaware. USA. May ٣١-June ٢. ٢٠٠٧*
- Martin, p, et al. (١٩٩٢). Personality, life events and coping. *International Journal of Aging and human development*, ٣٤(١), ١٩-٣٠.
- Morrison, K. (٢٠٠٢), *School and Complexity Theory*, London, RoutledFalmer.
- Palmer, A. and Rodeger, S. (٢٠٠٩), *Human stress*, Canadian Journal of Counseling, ٣- ٤٣.
- Pierre Canonui & Aine Mauraanges (٢٠٠٨), *Le Burn out à l'hopital: Le syndrome D'épuisement. professionnel des soignants*, Masson, ٤ éme édition.
- Sanders III. J. E., Hopkins. W. E. & Geroy. G. D. (٢٠٠٣), *From transactional to transcendental: toward an integrated theory of leadership. The Journal of Leadership Studies*. ٩(٤).
- Sari, H. (٢٠٠٤), *An analysis of burnout and job satisfaction among Turkish special school head teachers and teachers, and the factors affecting their burnout and job satisfaction*, *Educational Studies*, ٣٠(٣), ٢٩١ - ٣٠٦.
- Scott, Kemberly (٢٠٠٩), *Transcendental Leadership: the impact of Spirituality on the effectiveness of Woman Small Business Owner*, Ph. D dissertation Capella University, Monopolies, USA.
- Silja, Tobias W. & Brigitte M. (٢٠٠٨). *Cortisol dysregulation in schoolteachers in relation to burnout, vital exhaustion, and effort-reward-imbalance*, *Journal of Psychology*, ٣٢(٣), p ١٠٤-١١٣.
- Skaalvik Einar & Skaalvik Sidsel. (٢٠١٠): *Dimension of teacher self-efficacy and relations with strain factors, perceived collective teacher efficacy, and teacher burn-out*, *Journal of Education Psychology*, ٩٩(٣), p ٦١١-٦٢٥.
- Stann, R. (٢٠٠١), *Physiological stress and coping strategies*. NY: McGraw Press Inc.

- myhwby 'fwzy (2013m) , "çlAqñ AlmnAx AltnĎymy bAlAHtrAq Alnfsy ldŸ AlmmrDyñ: drAsh mydAnyñ bbçD AlmŵssAt AlSHyñ bAlçASmñ , "mjłñ drAsAt nfsyñ wtrbwyñ - jAmçñ qASdy mrbAH - AljzAŸr , ç 10147 , -177.
- AlnAdr 'hyθm mHmd çwAd 'mHmd xAld AlqDAñ 'wbŸyr ÂHmd AlçlwAn (2013) , "mSAdr AlDyT Alnfsy ldŸ Tłbñ klyñ Altrbyñ AlryADyñ wTłbñ AlklyAt AlÂxřŸ fy kl mn jAmçñ mŵtñ wjAmçñ AlbqA' AlTbyqyñ wçlAqthA bbçD AlmtyyrAt: drAsh mqAmñ." drAsAt - Alçlwm Altrbwyñ: AljAmçñ AlÂrdnyñ - çmAdñ AlbHθ Alçlmy mj 41 , ç 1192 , -203.
- Almr 'sçwd mHmd 'hAny ywsf xAŸ-fjy 'mHmd ftHy mHmwd 'mHmd syd HmzAwy (1432h). AlĎArñ AlçAmñ: AlÂs-s wAlwĎAŸf wAlAtjAhAt AlHdyθñ T 7 , AlryAD: mktbñ AlŸqry.
- hlAyly 'yAsmyñ (2016m) , "AlAHtrAq Alnfsy wçlAqth bbçD smAt AlŸxSyñ ldŸ mçlmy AlmrHłñ AlAbtdAŸyñ" 'Almjłñ Alçrbyñ llçlwm AlAjtmAçyñ - Almŵssñ Alçrbyñ llAstŸArAt Alçlmyñ wtnmyñ AlmwArd AlbŸryñ - mSr , ç9 , j451 , -77.
- ywsf 'jmçñ syd (2006m) , ĎArñ DywT Alçml , AlqAhrñ 'mrkz tTwyr AldrAsAt AlçlyA wAlbHwθ 'klyñ AlhndŸ , jAmçñ AlqAhrñ.

- AlçθmAn çbd Allh bn çbd AlrHmn (2018m) "dwr AlqyAdh AlĀdAryh fy AltçAml mç DÿwT Alçml: drAsh tTbyqyħ çlŶ AlmwdĴfyn bĀmArħ mnTqħ AlryAD" çmjłħ Alçlwm AlAqtSAdyh wAlĀdAryh wAlqAnwnyħ: Almrkz Alqwmy llbHwθ vzh çmj2 ç995 ç - 117.
- Alçjmy çsnd çbd Allh çshAb ĀHmd AlçθmAn çwçAmr çly AISAIH (2014m) "dwr AlnmT AlqyAdy fy tHqyq fçAlyħ mjmwçħ Alçml wnyħ trk Alçml: drAsh mydAnyħ çlŶ bçD AlmwšssAt Alkwytyħ" çAlmjłħ Alçlmyħ llbHwθ wAldrAsAt AltjAryħ: jAmçħ HlwAn - klyħ AltjArħ wĀdArħ AlAçmAl mj28 ç1ç133 - 176.
- çly çnjwŶ Hsn (2016m) "mwAqf AlHyAħ AlDAyTħ wçlAqthA bAlnsq Alqymy wnwyçħ AlHyAħ ldŶ çynħ mn TAlbAt klyħ Altrbyħ jAmçħ AlqSym" çAlçlwm Altrbwyħ: jAmçħ AlqAhrħ - klyħ AldrAsAt AlçlyA lltrbyħ mj24 ç4215 ç - 244.
- Alçmry çwfa' bnt ĀHmd mHmd (2019m) "DÿwT Alçml wçlAqthA bAlatzAn AlAnfçAly ldŶ çynħ mn mçlmat AlmrHłħ AlθAnwyħ bmHAfĴħ AlmxwAħ" çAlmjłħ Aldwlyħ llçlwm Altrbwyħ wAlnfsyħ: Almwšssħ Alçrbyħ llbHθ Alçlmy wAltnmyħ Albšryħ ç20149 ç - 187.
- kmAl çbrbAwy (2014m). dwr AlĀnmAT AlqyAdyħ wAlmtyyrAt Alš-xSyħ llĀfrAd fy Altyyr AltnĴym-y çmjłħ AlmθnŶ llçlwm AlĀdAryħ wAlAqtSAdyh4 ç(8) çAljzAŶr.
- mbrwk ççATf mHmd çbd AlbAry (2017m) çAlmhArAt AlAdAryħ AlmçASrħ çAlryAD çdAr AlAjAdh llTbAçħ wAlnšr wAltwyç.
- Almšyxy çxAld mslm (2018m) "AlçlAqħ byn AlĀnmAT AlqyAdyħ wĀnmAT AlAtSAI ldŶ rŵsA' AlĀqsAm AlĀkAdymyħ bjAmçħ ĴfAr mn wjłħ nĴr ĀçDA' AlhyŶħ Altdrysyħ" çdrAsAt çrbyħ fy Altrbyħ wçlm Alnfs: rAbTħ Altrbwyyn Alçrb çç10393 ç - 620.
- AlmTyry çnAyf lAfy çwmHmd çbwD AlHrAHšħ (2017m) "AlĀnmAT AlqyAdyħ wçlAqthA bAstrAtyjyAt ĀdArħ AlSrAç AltnĴymy Alty ymArshA mdyrw mdArs AlkwyT" çdrAsAt - Alçlwm Altrbwyħ: AljAmçħ AlĀrdnyħ - çmAdħ AldrAsh Alçlmy mj44 çç31 ç - 46.

- Hsn 'dçA' fArwq mHmd (2016m) "AlrDA Almhny wçlAqth bAlAHtrAq Alnfsy ldy' HkAm ryADh' AlkArtyh". Almjlh Alçlmyh lltrbyh' Albndyh' wçlwm AlryADh: jAmçh HlwAn - klyh' Altrbyh' AlryADyh' llbnyn 'ç76209' - 226.
- AlxTyb 'fryAl ywsf 'wmHmd çly ðyb çAšwr (2018m) "AlĀnmAT AlqyAdyh' AlmmArsh' ldy' rwsA' AlĀqsAm AlĀkAdymyyn fy jAmçty Alyrwmk wAlçlwm wAltknwlwyyA AlĀrdnyh'" 'mjllh' AljAmçh' AlĀslAmyh' lldrAsAt Altrbwyh' wAlnfsyh: AljAmçh' AlĀslAmyh' byzh' - šŸwn AlbH0 Alçlmy wAlldrAsAt AlçlyA mj26 'ç6367' - 396.
- Alzbyry 'šryfh' çbd Allh (2017m) "Alscy nHw AlkmAlyh' wçlAqthA bAlDyWT Almdrkh' wAlAHtrAq Alnfsy ldy' mtrjmy lyh' AlĀšArh'" 'mjllh' Altrbyh' AlxASh' - mrkz AlmçlwmAt Altrbwyh' wAlnfsyh' wAlbyŸyh' bklyh' Altrbyh' jAmçh' AlzqAzyq - mSr 'ç18272' - 317.
- Alzçby 'AbtsAm' çbd Allh çyd (2018m) "AlAHtrAq Alnfsy wAlrDA Almhny lrŸysAt AlĀqsAm AlĀkAdymyh' fy jAmçh' AlĀmyrh' nwrh' bnt çbd AlrHmn fy Dw' bçD AlmtyrAt'" 'mjllh' AlĀrsAd Alnfsy: jAmçh' çyn šms - mrkz AlĀrsAd Alnfsy 'ç54' - 187 - 218.
- AlšçlAn 'fhd bn ĀHmd (2016) "mwAjhh' AlAHtrAq AlwDŸyfy: nHw nmwðj mqrH lmswlyh' Alfrd wAlqyAdh'" 'Almjllh' Alçrbyh' lldrAsAt AlĀmnyh: jAmçh' nAyf Alçrbyh' llçlwm AlĀmnyh' mj32 'ç653' - 53.
- AlTWyl 'hAny' çbd AlrHmn (2007m) 'Alçwlmh' wAlnĀAm Altrbwy 'wrqh' çml mqdmh' lndwh' Alçwlmh' wmsqbl AlnĀAm Altrbwy fy AlĀrdn' çmAn.
- çbd AljwAd 'çbd AlslAm mHmd. (2014) "AlqyAdh' wAlmšArk' fy AtxAd AlqrArAt: drAsh' mydAnyh' çlŸ' AljAmçAt wAlmçAhd AlçlyA fy mdynh' dmh.'" mjllh' Alçlwm wAlldrAsAt AlĀnsAnyh: jAmçh' bnqAzy - klyh' AlĀdAb wAlçlwm bAlmzj 'ç3197' - 211.
- çbd Allh 'mHmd jwAd 'wmHmwd HAmD Hsyn AlmqdAdy (2017m) "drjh' mmArsh' AlqyAdh' AlmtsAmyh' ldy' mdyry AlmdArs Al0Anwyh' fy dwlh' Alkwyt mn wjhh' nĀr Almçlmyyn'" rsAlh' mAjstyr. jAmçh' Āl Albyt 'Almfrq.

- Ādryš ·θAbt çbd AlrHmn (2002/2003m) ·bHwθ Altswyq: ĀsAlyb AlqyAs wAltHlyl wAxtbAr AlfrwD ·AldAr AljAmçyħ ·AlĀskndryħ.
- Āy ·xtAm mwsŶ (2019m) ·"mhArAt mwAjhħ AlDywT Alnfsyħ wmwstwyĀ AlðkA' AlçATfy wçlAqthA bAltHSyl AldrAsy ldŶ AlTlbħ Almsjlyn fy msAqAt AlsbAHħ fy klyħ Altrbyħ AlryADyħ bAljAmçħ AlĀrdnyħ" ·drAsAt - Alçlwm Altrbwyħ: AljAmçħ AlĀrdnyħ - çmAdħ AlbHθ Alçlmy mj46164 · - 182.
- bAwyħ ·nbylħ (2012m) ·"mstwY AlAHtrAq Alnfsy ldy AlTAIb AljAmçy: drAsħ mydAnyħ çlŶ çynħ mn Tlbħ Alsnħ AlrAbçħ qsm çlm Alnfs wçlwm Altrbyħ bjAmçħ qASdy mrbAH wrqlħ". mjIħ Alçlwm AlĀnsAnyħ wAlAjtmAçyħ: jAmçħ qASdy mrbAH – wrqlħ ·ç 8315 · - 334.
- AlbAl ·zyd mHmd (1999m) ·"AlAHtrAq Alnfsy ldŶ mçlm Altrbyħ AlxASħ" ·ndwħ AlĀršAd Alnfsy wAlmhny mn Ājl nwçyħ ĀfDI lHyAħ AlAšxAS ðwy AlAHtyAjAt AlxASħ: ljmçyħ AlçmAnyħ llmçwqyn - jAmçħ Alxlyj Alçrby bAlbHryn msqT: jAmçħ Alxlyj Alçrby wAljmçyħ AlçmAnyħ llmçwqyn210 · - 230.
- bwIš ·nda' HAZm (2013m). AlnmT AlqyAdy AlHdyθ fy Āl ĀdArħ AlĀzmħ ·mjIħ AlĀdArħ wAlAqtSAd ·AljzAŶr ·Als-nħ AlsAds-ħ wAlθIAθwn ·ç95.
- AljnAby ·kFAH çbAs mHymyd (2016m) ·"Āθr AlçdAlħ AlmĎymyħ çlŶ DyT Alçml AlĀkAdymy: drAsħ AstTlAçyħ fy klyħ AlĀdArħ wAlAqtSAd jAmçħ tkryt" ·mjIħ jAmçħ krkwk llçlwm AlĀdAryħ wAlAqtSAdyħ: jAmçħ krkwk - klyħ AlĀdArħ wAlAqtSAd mj6 ·ç21 · - 23.
- jwdħ ·ĀmAl çbd AlqAdr ·wmHmd ĀbrAhym çslyħ (2011m) ·"AlmšklAt Alnfsyħ ldŶ ĀçDA' hyŶħ Altdryš fy jAmçħ AlĀqSŶ fy Dw' bçD AlmtyyrAt". mjIħ klyħ Altrbyħ: jAmçħ çyn šms - klyħ Altrbyħ ç 35 ·j 2871 · - 898.
- HsAnyn ·Alsyd AlšbrAwy ĀHmd ·wĀHmd çbd AlftAH Hsyn ĀbrAhym (2017) · "AlAHtrAq Alnfsy ldŶ TlAb AljAmçħ bmSr wAlkwyt fy Dw' Aljnsyħ wAlnwç wAltxSS AldrAsy" ·mjIħ AlĀršAd Alnfsy: jAmçħ çyn šms - mrkz AlĀršAd Alnfsy · ç511 · - 41.