

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم: علم النفس

الرقم التسلسلي: ..... / 2019

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

# انماط القيادة و علاقتها بالاحترق النفسى لدى معلمى المرحلة الابتدائية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس LMD

تخصص: ارشاد وتوجيه

شعبة: علم النفس

إشراف الأستاذة :

عبد الغنى براخلية

إعداد الطالبتين:

● ضيف الله سهية

● لزرق مروة

● عشور حبيبة

السنة الجامعية: 2018/2019

## مقدمة:

لقد تناول المؤرخون والباحثون من علماء الادارة موضوع القيادة منذ القدم، واستثمرت الدراسات والأبحاث حولها حتى يومنا هذا، وكانت مشكلة القيادة من بين الموضوعات التي شكلت جزءا من اهتمامات الانسان حتى أصبحت ذات بعد بالغ الأهمية في وقتنا الحاضر، خاصة في ظل التقدم العلمي الهائل والانفجار المعرفي والتطور في مختلف مجالات الحياة، والتغير في المفاهيم والعادات والقيم وتعدد الحاجات وتغير الرغبات والميول.

ولهذا نجد أن كل مؤسسة أو ادارة تربوية في حاجة أن يكون على قمته قائد تربوي، يعمل ويؤثر في سلوك الطلاب والمعلمين والاداريين والاباء من خلال سلطاته الرسمية وغير الرسمية. (صليوو، 2005)

ولأسباب شتى تبرز في مجال عمل المعلم معوقات تحول دون قيامه بدوره كاملا، ومنها الأساليب والأنماط القيادية المتبعة من قبل المدير، الامر الذي ساهم في احساسه بالعجز عن القيام بالعمل المطلوب منه والمستوى الذي يتوقعه منه الآخرون، وعندما يحدث ذلك فان العلاقة التي تربط بين المعلم والطالب تأخذ بعدا سلبيا له اثاره مدمرة على العملية التربوية ككل، وهذا ما يؤدي بالمعلمين الى الشعور بالعجز واستنفاد الجهد مما يعكس سلبا على طلابهم وعلى انفسهم وهذا ما قد يؤدي بالمعلمين الى الدخول في ما يسمى بالاحتراق النفسي وهو التغيرات السلبية في العلاقات واتجاهات أصحاب المهنة نحو الآخريين بسبب ما يتعرض له من ضغوط نفسية داخل العمل وخارجه، وان ناتج الرئيسي لحالة الاحتراق النفسي هو فقدان المعلم الاهتمام بعمله وبطلبته، وينتابه شعور بالتشاؤم واللامبالاة وقلة الدافعية.

ومن خلال هذه المقدمة تطرقنا الى موضوع الدراسة الذي سنتناوله والمتمثل بعنوان "أنماط القيادة وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الابتدائية".

## 1/ إشكالية الدراسة:

تعتبر المدرسة مؤسسة اجتماعية تربية تهدف إلى تغذية المجتمع بمخرجات إنسانية تساعد في إدارة عجلة الحياة بكل اقتدار، ولقد أضحت القيادة مجالاً خصباً في التنمية التي يشهدها العالم المعاصر كما أن القناعة في تحسين العملية التربوية تجعل القيادة عملية هامة جداً لدى كل مؤسسة لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخلها وتأمين البيئة المناسبة، والقيادة هي عملية منظمة تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف مخططة.

ولا شك أن نماذج القيادة متعددة وأنماطها مختلفة، فالبشر مختلفون في أشكالهم وألوانهم وكذلك مختلفون في أنماطهم وسلوكهم لكل منهم شخصية ونمط قيادته الذي عليه حيث أشار إليه زيارة سنة (2009) أن الأنماط القيادية هي مجموعة السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين العاملين معه باتجاه تحقيق أهداف منظمة، وقد حظيت دراسة الأنماط القيادية باهتمام الباحثين و الدارسين حيث خلصت بعضها إلى تصنيف علماء الإدارة للقيادة من حيث أسلوب ممارستها إلى خمسة أنماط رئيسية وهي: النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي والنمط الترسلّي والنمط الاجتماعي والمثالي وقد أظهرت الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا المجال كدراسة المدهون (2015) أن الأنماط القيادية وتنوع أساليب القيادة يؤدي إلى تباين واختلاف مستويات الإبداع لدى العاملين حيث أن للقيادة دور بارز في تسيير العملية التعليمية خاصة بالنسبة للمعلم الذي يتعرض هو الآخر لضغوط نفسية سواء داخلية أو خارجية، جسمية أو انفعالية فقدان الاهتمام بالتلاميذ والإحباط والشعور بالقلق ونقص الدافعية والأداء النمطي للعمل ويؤدي بالمعلم إلى الدعم الاجتماعي ومهارات التكيف لمستوى الأحداث إلى زيادة احتمالية وقوع المعلم فريسة للاحتراق النفسي والذي يشار له بأنه مجموعة التغيرات السلبيهة في العلاقات كرد فعل لضغط العمل بالإضافة إلى الشعور بالإرهاك والشد العصبي.

وتشير دراسة " شواب واوانيككي " إلى أن صراع الدور أدى إلى ما يسمى بأبعاد الإجهاد النفسي وتبدل المشاعر، كما أن المعلمين من فئة العمر (3920) لديهم إجهاد نفسي أكثر من المعلمين في عمر الخمسين فما فوق وتضع نتائج دراسة إبراهيم أمين القريوبي وفريد مصطفى الخطيب (2006) التي هدفت إلى التعرف على الاحتراق النفسي لدى معلمي الطلاب العاديين وذوي الاحتياجات الخاصة في الأردن حيث أدت نتائج الدراسة إلى وجود احتراق لدى المعلمين والمعلمات مع عدم وجود فروق تعزى إلى متغيرات أخرى.

## 2- تساؤلات الفرضية :

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق النفسي لدى المعلمين وأنماط القيادة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق النفسي لدى المعلمين باختلاف الجنس ؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق النفسي لدى المعلمين باختلاف الأقدمية ؟

## 3- فرضيات الدراسة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في الاحتراق النفسي بين المعلمين وأنماط القيادة ؟
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق النفسي بين المعلمين باختلاف الجنس ؟
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي بين المعلمين باختلاف الأقدمية ؟

## 3. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كون موضوع البحث يرتبط وبشكل أساسي وفي ذات الوقت عنصرين هامين العنصر الأول و الإنساني "المعلم" والذي يعتبر محور العملية في المؤسسات التعليمية والثاني مدير المؤسسة وسوف نسعى في هذا الموضوع على معرفة الأنماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية . كما أن موضوع القيادة اهتم به الكثير من العلماء والباحثين نظرا للحاجة الماسة إليها في المجتمعات من اجل الرقي والتميز كما ظهرت مراكز خاصة لتدريب القادة على مستوى أنحاء العالم وانتشار دورات خاصة .

## 4- أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية .
- 2- التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى الاحتراق النفسي للمعلمين والمعلمات .
- 3- التعرف على درجة الاحتراق النفسي لدى المعلمين والمعلمات .
- 4- التعرف على درجة الاحتراق النفسي لدى المعلمين باختلاف الجنس و الاقدمية.

## 5- الدراسات السابقة :

بالرجوع لمجموعة من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت لها لتكون قاعدة معرفية تساهم في بلورة موضوع الدراسة وفيما يلي استعراض لأهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة مصنفة الى دراسات عربية وأجنبية ومرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث تم التقصي على هذه الدراسة وعرض أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية.

## الدراسات العربية:

01- دراسة الشريف (2004): بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين

بإمارة مكة المكرمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة نمط القيادة الأوتوقراطي نمط القيادة الديمقراطية نمط القيادة الحرة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة، وقد أجريت الدراسة على 100 من يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم واعتمدت الدراسة على المنهج الوظيفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة وأظهرت نتائج الدراسة الأنماط القيادية الثلاثة بدرجات مختلفة حيث كان ممارسة نمط القيادة الديمقراطية بدرجة عالية يليه نمط القيادة الحر بدرجة متوسطة ثم نمط القيادة الأوتوقراطية بدرجة أقل، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الحرة ومستوى الأداء الوظيفي بإيصال المعرفة بأهمية القيادة الإدارية وخصائصها القادة المثاليين من خلال دورات تدريبية كما أوحى بزيادة الاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي كالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقبل القادة لمقترحات الموظفين وتفهم احتياجاتهم.

02- دراسة العياصرة (2009): بعنوان "الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وعلاقته بالاحترق النفسى لدى

المعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية للمشرفين التربويين ومستوى الاحترق النفسى لدى

المعلمين في وزارة التربية في الأردن. وقد تكونت العينة من 1450 معلم ومعلمة وكانت النتائج كالتالي:

- النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي يليه النمط التسيبي ثم النمط الأوتوقراطي.

- يعاني المعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من الاحتراق النفسي بدرجة عالية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.5 في درجة الاحتراق النفسي .

- توجد علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين النمط الديمقراطي للمشرف

التربوي ودرجة الاحتراق النفسي.

- توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين النمط القيادي الأوتوقراطي

والتسيبي للمشرف التربوي وبين درجة الاحتراق النفسي.

**03- دراسة الفيقي (2015):** بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر العاملين

بجوازات منطقة جازان بالسعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أنماط القيادة في جوازات منطقة جازان السعودية وعلاقتها بضغط العمل لدى

العاملين فيها أظهرت نتائج الدراسة وجود الأنماط القيادية المتمثلة في الديمقراطي والأوتوقراطي والحر سائدا لدى العاملين

بجوازات منطقة جازان حيث أظهرت النتائج بان النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعا بين الأنماط القيادية يليه النمط

الأوتوقراطي ومن ثم النمط الحر على التوالي.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والحر بضغط العمل بينما

أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي الحر بضغط العمل بينما أظهرت

الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وضغط العمل التي يتعرض لها العاملين

بجوازات جازان في المملكة العربية السعودية وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بوضع المعالجات اللازمة لحالات زيادة

أعداد المراجعين بما يقلل من ضغوط العمل على العاملين بجوازات جازان وكذلك الحد من استخدام نمط القيادة

الأوتوقراطي ما أمكن وإبداء المرونة الكافية فيما يتعلق بحصول العاملين على إجازة للتخفيف من ضغوط العمل.

**04- دراسة (Richardson, 1989):**

أجرى ريتشارد سون دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية

وبين أساليب الإشراف التربوي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب الإشراف التربوي غير المتعاون يؤدي إلى مستوى

عال من الاحتراق النفسي بعكس الأسلوب المتعاون الذي يؤدي إلى مستوى منخفض من الاحتراق النفسي. كما دلت النتائج على نقص الشعور بالإنجاز يختلف بين المعلمين والمعلمات فقد سجل الذكور مستويات أعلى من نقص الشعور بالإنجاز عن الإناث.

05- دراسة (akam , 2014) عنوان الدراسة:

### **The erelationship between school principals leadesship styles and collective reacher efficacu**

الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالفعالية الجماعية للمعلم، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس وفعالية الجماعة على أساس تصورات المعلمين وطبقت عينة الدراسة على عدد 223 من المعلمين على رأس عملهم في محافظة ارضروم التركية حيث استخدم الباحث تقنيات التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عن طريق إدارة الاستبانة وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة لمديري المدارس والفعالية الجماعية للمعلم

ووجدت الدراسة أيضا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية المعاملاتية وسياسة عدم التدخل في قيادة مديري المدارس. كما وجدت الدراسة أن مديري المدارس الذين لديهم كفاءات القيادة التحويلية سوف يجلب لهم التميز والابتكار والتعاون وارتفاع الأداء والجودة في تنظيم أداء المدرسة.

### **06- التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال عرضنا لهذه الدراسات السابقة تبين لنا أنها ركزت على معرفة الأسباب الرئيسية للاحتراق النفسي نتيجة النمط القيادي المتبع، فلكل منهم له دور في التأثير على أفراد المجتمع حسب أنماطه وأبعاده حيث أشارت إلى عدة جوانب من بينها مدة الخبرة المهنية وكذا الجنس والسن، كدراسة العياصيرة (2006) فقد اعتمد على متغير الخبرة لدى المعلمين، وكذا متغير الجنس، ومع هذا فإننا قد استفدنا من هذه الدراسات في بناء فرضيات دراستنا وهنا كان المنطلق.

## ■ تمهيد :

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية ونبضها وهي مفتاح الإدارة، وان أهميتها ومكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، وتعد القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها بلورة احتياجاتها، لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود من مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية، وعلى الصعيدين الاقتصادي والتربوي، من أجل تحقيق أهداف المجتمع.

## 1. مفهوم القيادة :

تعددت وجهات النظر حول تحديد مفهوم القيادة وفيما يلي نورد بعض التعريفات لمفهوم القيادة :

- عرف تيد **Teud** القيادة بأنها: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه". (كنعان، 1999، ص90)

- وعرفها هيمان **Haiman** بأنها: "عملية تفاعلية يقوم بها الفرد بالتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين". (أبو أصبع، 1997، ص104)

- ليكرت **Likart** يرى أن القيادة: "هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الأهداف المرسومة". (حريم، 1997، ص160)

- عرفها هادي (2008، ص 145) بأنها: "مجموعة سلوكيات وتصرفات معينة تتوافر في شخص ما ويقصد من ورائها حث العاملين على التعاون من اجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، ومن هنا وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية".

- كما عرفها المغربي (2009، ص 192): "هي قدرة الفرد في تأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من اجل كسب تعاونهم وحقوقهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".

- القيادة هي نشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف يرغبون في تحقيقها. (عمر محمود غباين، 2009، ص 129)

ونستنتج من هذه التعاريف أن القيادة عملية تأثير في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دونما حاجة إلى استخدام سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبراته وقدرته على التعامل مع الأفراد من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

## 2- القيادة وبعض المفاهيم ذات العلاقة :

### 2-1- القيادة والرئاسة :

- القيادة : دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة، وعليه فإن القيادة تظهر من داخل الجماعة تلقائيا، والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة من الشروط المهمة لمظهر القائد. ومن الجماعة هي التي تحدد هدفها، وسلطة القائد تتبع من تفويض الجماعة للقائد الذي يختارونه .

- أما الرئاسة : فتشير لقوة رسمية، وتقوم نتيجة لنظام، وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من جانب الجماعة، والرئيس هو الذي يختار الأهداف غالبا وليس الجماعة والرئاسة عادة ما تستبدل إلى السلطة والسيطرة . والواقع أن الرئيس الناجح هو الذي يستطيع أن يجمع بين صفات القيادة والرئاسة. (نفس المرجع السابق ص 199-200)

### 3-2- القيادة والإشراف :

يعرف الإشراف على انه : عملية تعليمية بواسطتها يتم مساعدة جماعات العمل عن طريق مشرف يساعدهم على أن يتعلموا ويحسنوا ويطوروا مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم، بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات

الممكنة , وبما يتفق مع أغراض وأهداف المؤسسة , وعليه فالمشرف شخص له مكانة رسمية ويمارس سلطته المستمدة من التنظيم ويعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها , وهناك بعض العلماء الذين يفضلون دور المشرف على عكس القائد , فالمشرف لا يجب أن يكون عضواً في جماعته الحقيقية التي يشرف عليها , لأنه يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية نحو إجبار الأفراد على طاعة تعليماته .

وتختلف القيادة عن الإشراف , ذلك لان الفرد يكون عضواً في جماعته , وعموماً فان القائد يستمد سرعته من خلال الموافقة والقبول أولاً من الأعضاء , ويقدم أعمالاً بفاعلية أكثر من المشرف فان لم يستطع فانه مشرف ناجح وليس قائداً كفاء . (محمد عبد الرحمان, 2001, ص373)

### 2-3- القيادة والإدارة :

تحتاج المنظمات الحديثة إلى القيادة والإدارة معا وليس أي منها منفردة , غير أن المفهومين يختلفان عن بعضهما في نواحي عديدة , فبعض المدراء قد يكونوا قادة جيدين ولكن ليس بالضرورة أن يكون القادة الجيدين مدراء . وبسبب تركيز القيادة المحدود على الصلاحية فإنها تتعامل مع التابعين على العكس من الإدارة التي تقوم على الصلاحية لتركيز بذلك على التعامل مع الرؤوسين . تؤمن الإدارة انجاز الخطط من خلال الرقابة وحل المشكلات , في حين تلهم القيادة الأفراد وتدفعهم كي يكون لديهم الرغبة في انجاز الخطط . تتعلق الإدارة بالتخطيط وإعداد الموازنات ذات الصلة بالتعقيد , في حين تهتم القيادة بتحديد وجهة التغيير من خلال عملية بلوغ الرؤية . (دهش جلاب, 2011, ص470-471 )

### 3- نظريات القيادة :

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي يصعب في حالة تناولها الخروج بنقاط محددة يتفق عليها الغالبية من المهتمين , ومع ذلك , هناك معالم واضحة حاولت المداخل توضيحها على اعتبار أنها تشمل متغيرات أساسية لتحقيق الفعالية في العملية . وتبرز هذه المعالم في مجموعة من النظريات وهي تتمثل فيما يلي :

### 3-1- نظرية السمات Tnaittheory :

يتخذ أصحاب هذه الفئة من النظريات الموقف القائل: أن القيادة الناجحة تعتمد على وجود خصائص وسمات معينة لدى القائد تميزه عن غيره , مثل الشجاعة , عدم التردد , الحماس والذكاء , والمهيمنة , الثقة بالنفس.... الخ . والافتراض الرئيسي لدى هؤلاء , هو أن القائد يولد ولا يضيع , فالفرد إما يملك أو لا يملك هذه الصفات . ومن التخمينات الرئيسية بهذا الخصوص هو الانعدام شبه التام فيمال يتعلق بجدوى التدريب في إعداد القادة . وقد واجهت هذه النظرية اعتراضات تركزت أهمها في عدم وجود سمات مشتركة بين القيادة وعدم ثبات النتائج بالنسبة للسمات في الدراسات التي حاولت تحديدها , ونظرا لقصور هذا النوع من النظريات في إعطاء التفسير المقنع للعملية القيادية فان الباحثين اتجهوا منذ أوائل الأربعينيات إلى الأساليب السلوكية التي ينتهجها القائد . (حمدي ياسين وآخرون , 1999, ص162-164)

### 3-2- النظرية السلوكية :

أدى عجز نظريات السمات في إعطاء تفسير متكامل للسلوك القيادي بالباحثين إلى الأخذ بعين الاعتبار نوعية السلوك من جانب القائد في علاقته مع العاملين على أمل الوصول إلى نوعيات السلوك تميز القائد الفعال عن نقيضه . وتعتبر دراسات جامعة ولاية أوهايو **Ohio Stateuniversite Studies** من الجهود العملية المعروفة والتي كان لها السبق في الدراسات من هذا النوع . وقد استهدفت هذه الدراسات بمجملها تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد حيث توصلت إلى تصنيف السلوك إلى بعدين :

- المبادأة بالتوجيهات , حيث يتميز هذا البعد بتحديد القائد لدوره ودور العاملين معه , وتنظيم العمل والعلاقات والأهداف والمعايير الأدائية والتركيز على برمجة العمل.

- إعطاء الاهتمام أو الاعتبار , حيث يميز هذا البعد بالثقة المتبادلة والاحترام , والمساواة في بيئة العمل . وتشير البحوث التي ركزت على نتائج دراسات جامعة أوهايو إلى أن القائد ذا الدرجة العالية في البعدين أكثر قدرة على تحفيز العاملين ببذل درجة عالية من الجهد وأكثر إيجابية في اتجاهاتهم نحو أعمالهم وعضويتهم . (حمدي ياسين وآخرون , 1999, ص162-164)

### 3-3- النظرية الموقفية :

بدأت هذه النظرية منذ عام 1948 عندما ذكر " Stogdill " انه أصبح واضحاً أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة وإنما لابد من التطرق للمواقف وقد اتضح من الدراسة التجريبية التي قام بها **Bavelas** أن التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات , أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية للقادة . (عبد الغفار حنفي, 2007, ص429)

وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة ليست نتيجة لسمات معينة ينبغي أن يتمتع بها الشخص القائد , وإنما القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف هي التي تفرز القادة , وتجعلهم يسلكون بطريقة معينة كما وان القيادة موقفية بمعنى أن الموقف هو الذي يحدد القائد , وهذه النظرية تعطي مفهوماً وظيفياً وديناميكياً للقيادة , ثم هي توسع من قاعدة القيادة , ويمكن لأي شخص أن يكون قائداً في بعض المواقف . كان يصلح الفرد لان يكون قائداً في وقت الحرب , ولكنه لا يصلح للقيادة في وقت السلم فالقائد لا يظهر على المسرح إلا إذا كانت الظروف والمواقف مواتية ومناسبة لظهورها .

### 3-4- النظرية التفاعلية :

ترتكز هذه في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي , حيث يجب أن يكون القائد عضواً في الجماعة , يشاركها معاييرها وقيمتها واتجاهاتها وأهدافها , وان يدرك القائد لدوره إزاء الجماعة له , ثم الإدراك المشترك بين كل من

الجماعة والقائد والموقف . ويبدو أن النظرية التفاعلية هذه جاءت وكأنها تحاول التوفيق و المواءمة والجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية . (عبد اللطيف, 2001, ص197-198)

### 3-5- النظرية الوظيفية :

تنظر هذه النظرية للقيادة على أنها وظيفة تنظيمية ,تحقق القيام بالوظائف الجماعية لتحقيق أهداف الجماعة وإغراضها. وترتكز هذه النظرية على كيفية توزيع الأدوار أو الوظائف القيادية داخل الجماعة .أي هل تنحصر القيادة في شخصية القائد لوحده . أم يعاونه أفراد آخرون . وعلى وقف اتجاه هذه النظرية ,فان وظائف القائد تتركز في رسم أو وضع السياسة للجماعة ,وتنفيذ آراء ومعتقدات الجماعة ,والخبرة الفنية الإدارية ,وان يكون نموذجاً يفتدى به ,قادراً على فض المشاحنات بين أفراد الجماعة من خلال الثواب والعقاب . (عبد اللطيف, 2001, ص197-198)

### 3-6- نظرية الرجل العظيم :

تؤكد هذه النظرية انه في كل مجتمع يبرز بعض الرجال العظام ,الذين يمتلكون مواهب خارقة, وقدرات إبداعية وعبقرية هذه المواهب تجعل منهم قادرين على أحداث تغييرات في المجتمع من الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعقائدية .وفضلاً عن ذلك فان هؤلاء القادة يبرزون مهما كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونه . (عبد اللطيف, 2001, ص197-198)

### 3-7- النظرية الحتمية والثقافية :

هذه النظرية ترى ان القادة يظهرون نتيجة لعوامل ثقافية واجتماعية ,بحيث تحتم هذه العوامل ظهور شخصية القائد ,إذ لو يظهر هذا القائد لظهر قائد آخر . (عبد اللطيف, 2001, ص197-198)

### 4- أهمية القيادة :

تعد القيادة الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها تحقيق غايتها المثلى ,وهي التي تستطيع التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة ,لتصل بالمنظمة إلى التعامل المأمول بين مداخلاته العملية الإدارية المادية والبشرية ,وعلى

المستويين الاقتصادي والتربوي ,ومن اجل الوصول إلى أهداف المجتمع , كما أنها تعد من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتبليتها , لتحقيق الأهداف المنشودة . ولقد أشار حسن (2004) إلى إن من أهم آمال المجتمعات الإنسانية في الوقت الحاضر هو أن يظهر من العاملين قادة يتحلون بخصائص تمكنهم من الإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم والرفي , وتحتمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والثقافي في ممارسة أدوارهم القيادية , إذ هي المعيار الذي يتحدد في ضوءه نجاح أي منظمة إدارية , لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات وحدد العجمي(2008) أهمية القيادة في النقاط التالية :

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- ترسم معالم المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة .
- تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها .
- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم بوصفهم الموارد الأهم .
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .

## 5- عناصر القيادة :

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائد بمفرده , فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية , تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمر مضللاً قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة ولإثراء فهم القيادة نحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها :

**1- القائد :** يعتبر أهم عنصر في القيادة , والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس. (ضرار العتي وآخرون , 2007, ص164)

وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمعنى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف .

**2- الجماعة:** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون , وبما إن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري , فان تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات .

**3- الأهداف المشتركة :** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها , في إطار موقف ما .

**4- ظروف الموقف:** فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالإفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير , فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ القرار في موقف ما . (ظاهر كاللدة , 1997, ص21)

**5- التأثير:** يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه .

(jean.Lucca bron , Sabire Separi, op, cit, p :52)

## 6- مهارات القيادة :

هناك مهارات مكتسبة ضرورية لنجاح مدير المؤسسة التعليمية باعتباره يشغل منصبا قياديا على مستوى الإدارة المدرسية , وقد صنف الباحثون في علم الإدارة هذه المهارات إلى ثلاثة أنواع وهي :

❖ **المهارات الفكرية:** وتمثل بوجه عام في قدرة القائد على التعامل والأفكار , حيث يكون مجال إدراك مدير المؤسسة التعليمية واسعا ورويته للمشاكل واضحة وشاملة وأفكاره سديدة وأحكامه صائبة وقراراته رشيدة وقدرته على الفهم والتحليل استنتاج العلاقات كافية , وان يكون قادرا على تنظيم وحل المشاكل بطريقة مناسبة وماهرا في إدارة جلسات العمل بطريقة ديمقراطية ومساعدة على تنمية التفكير الابتكاري لدى مرؤوسيه وعمالا على تحقيق الفهم المشترك للأهداف المنشودة.

❖ **المهارات الفنية :** وتمثل - بوجه عام- في قدرة القائد على التعامل مع الأشياء , فعلى مستوى الإدارة يتعين على مدير المدرسة مثال : أن يكون مطلع على المناهج التربوية المقررة , وملما لمختلف طرائق التدريس , قادرا على الأداء الجيد لوظائفه في مجالات التكوين والمالي والإداري والتقييم حسب اتجاهات الفكر التربوي المعاصر وفي حدود ما تسمح به قوانين الدولة المعمول بها .

❖ **المهارات الإنسانية:** وتمثل -بوجه عام - في قدرة القائد على التعامل مع الفرد والجماعات, والمهارة الإنسانية وهي أكثر المهارات استعمالا , وليس المقصود بالمهارات الإنسانية أن يصبح القائد عالم نفس, وإنما أن تكون لديه القدرة على فهم أنماط السلوك الإنسان حتى يستطيع ان يتعامل مع من يرأسهم , فالقدرة على سياسة الأفراد هي قلب القيادة .

وتطبيقات ذلك في مجال الإدارة المدرسية يمكن القول بان مدير المدرسة لا يمكن ان تتصوره ناجحا في عمله إذا لم تكن له القدرة على بناء علاقات إنسانية سليمة داخل المؤسسة التربوية التي يشرف على تسييرها .(محمد بن حمودة , 2006, ص141-142)

#### 7- خصائص القيادة :

لكي تكون عملية القيادة ناجحة , لا بد من توفر بعض الشروط والخصائص اللازمة لها نذكر منها ما يلي :

1. الشجاعة الصائبة المبنية على معرفة الذات والفعل: لن تجد شخصا يحرص على إتباع قائد لا يملك الشجاعة أو الثقة في النفس. إلا على مدى قصير جدا.
2. التحكم في النفس: من لا يستطيع أن يتحكم في نفسه لا يمكنه أن يتحكم في الآخرين. الصبر والأناة حافز قوي للآخرين وإلهام لأذك يائهم.
3. إحساس حقيقي بالعدل: بدون إحساس حقيقي بالنزاهة والعدل لا يمكن لأي قائد أن يقود وينال احترام الآخرين.
4. الثبات في اتخاذ القرارات: من يتردد في اتخاذ القرار يعبر عن عدم ثقته بنفسه. لا يمكنه قيادة الآخرين بنجاح.
5. دقة الخطط: القائد الحقيقي هو الذي يخطط لعمله ويعمل على تطبيق خطته. القائد الذي يتقدم على غير هدى وبجون خطة محكمة هو مثل مركب بدون دفة سرعان ما ترتطم بالصخور.
6. التعود على فعل أكثر من الآخرين: القائد الحقيقي يرغب دائما في فعل أكثر مما يطلبه من تابعيه.
7. شخصية ممتعة: لا يمكن لأي شخص مهمل ومُهمل أن يصبح قائدا حقيقيا. الزعامة الحقيقية تدعو للاحترام. لا يمكن للأتباع احترام قائد ذي شخصية غير ممتعة.
8. التعاطف والتفهم: على القائد الحقيقي أن يجتذب تعاطف أتباعه وعليه أيضا أن يحاول تفهمهم وتفهم مشاكلهم.
9. التحكم في التفاصيل: لا يجب على القائد الحقيقي أن يهمل أي من التفاصيل.
10. الاستعداد لتحمل كامل المسؤولية: يعتبر القائد مسئولا عن أخطاءه وهفوات تابعيه. إن ارتكب أحد خطأ وأبان عن عدم كفاءته فعلى القائد الاعتراف بفشله الشخصي.
11. التعاون: القائد الحقيقي هو الذي يفهم ويطبق مبدأ الجهود الجماعي ويزرع هذه الروح في أتباعه.
12. الزعامة تقتضي القوة والقوة تقتضي التعاون.

## 8- أنماط القيادة :

تعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف , فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره. وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة يمكن القول انه وان اختلفت في بعض الجوانب , فقد تتفق في جوانب أخرى , ويصبح بينهما تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وان كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه و فيمايلي توضيح لهذه التصنيفات :

## 1- الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة :

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة والتي حددها ماكس

ويبر **max weber** وتبعاً لذلك قسمت إلى :

## 1-1- النمط التقليدي : هي نوع القيادة التي يضيفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة , وأساسها

تقديس واحترام كبير السن لديه فصاحة القول والحكمة التي يتحلى بها , ويكون الولاء والطاعة من الأفراد له

, يسوده هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية و القبائلية (التقليدية) حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية

لشخصية القائد أو كما يقال (أكبر منك بيوم أكثر منك بسنة).

## 1-2- النمط الجذاب (الملمهم) : تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة وقوة

جذب كبيرة حيث يستطيع التأثير بتابعيه , وينظرون إليه على انه شخص مثالي لا يخطئ , ولديه قوة خارقة , فهو

شخص ملمهم يعرف مالا يعرفون وقادر على عمل ملا يستطيعون عمله , وتكون علاقتهم به على أساس الولاء

والطاعة وأي إشارة منه هي بمثابة الأمر واجبة التنفيذ والعمل , ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية , حيث

لا يصلح للمنظمات الرسمية , وأفضل ما يناسب الزعامة الشعبية والحركات الاجتماعية . (مروان محمد بني

**1-3- النمط العقلاني:** وهو النمط الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة, ويستمد سلطته وقوة تأثيره من مركزه الرسمي وماله من صلاحيات واختصاصات ويركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك (أو يعلمون نفس الشيء) وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي، حيث قد يوقع العقوبات على الشخص المخالف لتطبيق اللوائح والقوانين. إن مثل هذا النمط القيادي يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فإن الطاعة والولاء من التابعين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المؤسسة. (نفس المرجع السابق ص152)

## 2- أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع :

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التحريية التي قام بها كل من لوين **lewin** ولبيت **lippit** ووايت **wihite** في أواخر الثلاثينيات (1939) حيث قامت الدراسة على بيان اثر ثلاث أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على التابعين وولاءهم التنظيمي. ومن خلال الدراسة صنفوا القيادة على أساس المجموعات إلى :

**1-2- القيادة الديمقراطية:** المناخ الاجتماعي الديمقراطي يسود فيه إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء ويسود الاحترام المتبادل, وتحدد السياسات نتيجة المناقشات التي تجرى بصورة جماعية والقرارات الجماعية كذلك تتوزع المسؤوليات وان العمل يكون دائما مبني على المناقشة وقرار جماعي. القاعد يشترك في المناقشة مع الجماعة ويشجع الأعضاء ويعاونهم ويوجههم ويحيط الأعضاء علما بخطوات العمل والهدف الذي يسعى إليه الجماعة لتحقيقه ويترك حرية توزيع العمل بين الأفراد, ويكون موضوعيا ويشجع النقد والنقد الذاتي . السلوك الاجتماعي يميزه الشعور بالثقة المتبادلة بين الأفراد وبينهم وبين القائد ويسود الشعور بالراحة النفسية والاستقرار.

الأفراد يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي وعندما يحتاجون إلى مشورة فنية يعرض القائد عدة اقتراحات ويترك الأعضاء حرية الاختيار ولهم حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها, حسب قدراتهم وميولهم وهم أكثر تحمسا واندفاعا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته. والجماعة أكثر تماسكا وترابطا ودوما الشعور بال "نحن" والروح المعنوية المرتفعة. (شقيق رضوان, 2008, ص 222-223)

## 2-2- القيادة الحرة أو المطلقة: إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد الممثل في أداء العمل. ومن أهم

الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي تكشف عنها الدراسات التطبيقية, الخصائص التالية:

أ- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل...

ب- اتجاه القائد لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات... فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة, يرى ان أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها. (صلاح الدين محمد عبد الباقي, 2004, ص 277-278).

## 2-3- القيادة الديكتاتورية (السلطوية): القائد الأوتوقراطي هو القائد الذي يأمر والذي يتخذ كل القرارات والذي

يطلب من مؤوسيه القيام بالإعمال مثلما يريدتها بالضبط, وفي هذا النموذج فالمرؤوسين لا يشاركون مثلما يريدتها بالضبط, وفي هذا النموذج فالمرؤوسين لا يشاركون نهائيا في عملية اتخاذ القرارات والسلطة تتمركز في القائد ويرفض تفويضها إلى الآخرين, فالقائد الأوتوقراطي ليست لديه الثقة إطلاقا في مؤوسيه, ويبنى اعتقاده هذا على أساس أن المرؤوسين يتميزون بالا مبالاة والتكامل وليس لديهم طموح وبالتالي فان حث الأفراد على العمل يعتمد على التهديد والعقاب. وللتأكد من أن العمل ينجز وفقا لرغبته يعمل على إملاء التعليمات الدقيقة على التابعين

ويحدد طرق العمل بنفسه .ويؤثر هذا النموذج سلبا على الجانب المعنوي للأفراد , لكن تطبيقه في ظل ظروف معينة يحقق نتائج ايجابية إضافة إلى تميزه بالسرعة في اتخاذ القرارات.(عبد الفتاح بوخمحم, 2011,ص235)

## 9- مبادئ القيادة :

أ- مبدأ وضع نموذج واضح للأداء: من المفترض على القائد أن يمارس ويطبق وسائل وطرق في قيادته للعمل تتبع من أفكاره وآرائه ، وأن يشعر من حوله بمدى إيمانه واقتناعه بهذه الأفكار ، ويتحقق ذلك من خلال تحدث القائد عن النموذج المفضل للأداء بوضوح وباستمرار أمام الآخرين.

ب- مبدأ الحث على رؤية مشتركة: إن أي شخص بلا مؤيدين وبلا مناصرين وبلا فريق عمل مخلص لا يمكن أن يكون قائدا ولن يتبعه أي فرد دون أن يتأثر برؤيته فالقائد الحقيقي هو ذلك الشخص الملهم والموحي وصاحب التطلعات والآمال المستقبلية.

ت- مبدأ القيادة تحدي: القادة الحقيقيون أشخاص مواهبون وجريئون إن لديهم القدرة على تحدي الإجراءات العقيمة التي قد يفرضها النظام المتبع في المؤسسة كما أنهم يؤمنون أن التجربة وال فشل والمخاطرة طريق حتمي للإبداع والتطوير.

ث- مبدأ تمكين الآخرين من التصرف: إن الرؤى العظيمة لا تتحقق بمجهود فردي فالقيادة جهد فريق. و القادة الناجحون يدركون أن أساليب الأوامر والسيطرة والرقابة الشديدة والتي كانت سائدة في العصور القديمة لم يعد لها قبول الآن وأنها أساليب تعمل على كبت التابعين وتقييد قدراتهم وبالتالي يكون إنتاجهم وفق الحد الأدنى من العمل.

ج-مبدأ التشجيع والتحفيز: يجب على القادة أن يشجعوا أتباعهم باستمرار حتى يستمروا بالعطاء والعمل على تحقيق الرؤية المشتركة . هذا التحفيز والتشجيع يجب أن يكون مدروسا وذكيا وصادقا في الوقت نفسه . إن

التحفيز وسيلة مهمة لاستمرارية الأداء الجيد ورفع الروح المعنوية للموظفين ، وما لم يحقق ذلك فقد يعود بالضرر

والسلبية وفقدان الثقة بين القائد و الآخرين من حوله. <https://www.slideshare.net>

#### خلاصة:

يعد النمط القيادي المتبع من طرف المدير من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك الأتباع (المعلمين والإداريين) ، من خلال حفز نشاطهم من جهة ورفع درجة التلاحم بينهم من جهة أخرى ، هذا في حالة تناسبه مع رغباتهم ومتطلبات العمل ، أما إذا كان منافيا لمطالب العمل ورغبات الأتباع فانه لا شك سيؤدي إلى نتائج عكسية وهذا كله ما يؤدي في الأساس إلى رفع درجة الرضا لديهم أو خفضه. والنمط القيادي السائد عامل آخر مساعد للقائد في تسيير أف ا رد جماعته وكذا للأفراد في التعامل مع قيادتهم من أجل تحقيق التلاحم والتعاون.







## ■ تمهيد :

يحتل الحديث في الاحتراق النفسي والضغط النفسية مساحة كبيرة لدى الباحثين والمهتمين في شتى المجالات والمهن الإنسانية، مما أعطى أهمية كبيرة لدراسة الاحتراق النفسي كونه ينعكس على سلوك المحترق وأدائه ونفسيته، ولذلك كان لابد من الاهتمام بدراسة الظاهرة سعياً لمعالجتها كي يكون الفرد متزنًا، وبعيدًا عن التوتر والقلق ويقبل على عمله بهمة عالية ويكون عمله مثمرًا إلى الاحتراق النفسي.

1- مفهوم الاحتراق النفسي **PSYCHOLOGICAL BURNOUT** :

تعتبر مفهوم الاحتراق النفسي Psychological Bumout من المفاهيم الحديثة نسبياً. ويعتبر فرويد نبرجر Freudenbenger اول من استخدم هذا المصطلح في اوائل السبعينيات , ودل مفهوم الاحتراق النفسي للإشارة إلى الاستجابات الجسمية والانفعالية لضغوط العمل لدى العاملين في المهن الإنسانية ومنها مهنة التعليم, الذين يرهقون أنفسهم في السعي لتحقيق أهداف صعبة.

وقد أصبح مفهوم الاحتراق النفسي مصطلحا واسع الانتشار , وسممة من سمات المجتمع المعاصر. فقد بينت ماسلاش Maslach ان هذه الظاهرة الخطيرة تصيب أصحاب المهن فتسبب لهم القصور والعجز عن تأدية العمل بالمستوى المطلوب. (دواني وآخرون, 1989)

وأشار فريدمان (Friedman 1991) الى ان هذا المفهوم يرتبط بمهنة التعليم أكثر من غيرها من المهن الأخرى. ولذلك فكلما كان العاملون بالتربية على مختلف مستوياتهم ووظائفهم أكثر وعياً بالاحتراق النفسي والوقاية منه والتقليل من آثاره كلما أدى ذلك إلى فاعلية أفضل في العملية التربوية.

رغم تعدد تعريفات مفهوم الاحتراق النفسي إلا ان هناك اتفاقاً على معناه وخصائصه بشكل عام , و فيما يلي نورد بعض التعريفات له :

- فقد عرفه تايلر Taylor الاحتراق النفسي: بأنه عبارة عن الارهاق واستنفاد القوة والنشاط ( Taylor, 1986, p13)

- وعرفه كيرياكو Kyriacou بأنه: مؤشرات سلوكية ناتجة عن الضغط النفسي الذي يتعرض له الفرد اثناء العمل لفترة طويلة. (Kyriacou, 1987)

- تعريف كرستينا ماسلاش في زيد محمد البتال (2000) وصفت الاحتراق النفسي بأنه:

"مجموعة الأعراض التي يمكن أن تحدث لدى الأشخاص الذين يؤدون نوعاً من الأعمال التي تقتضي التعامل المباشر مع الناس وتمثل هذه الأعراض في الإجهاد الانفعالي وتبديل المشاعر ونقص الانجاز الشخصي."

- كما يعرف فاروق السيد عثمان (2000) : الاحتراق النفسي عبارة عن زملة من الأعراض البدنية العاطفية والعقلية المرتبطة بالطاقة الحيوية للفرد وأدائها في الأعمال التي يقوم بها، وهذه الزملة

لها علاقة سلبية بمفهوم الذات والاتجاهات نحو العمل وفقدان الثقة بالنفس وفقدان الشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين."

- **عسكر في زينب شقير (2002)** الاحتراق النفسي بأنه: "الاستنزاف البدني والانفعالي ويوضح مجموعة من الأعراض المصاحبة للاحتراق النفسي، وهي ما أسفرت عنه نتائج دراسة في عدم الرغبة في الذهاب للعمل والإحساس بالذنب، واللوم والسلبية، (Leightcn & Roye) والإحساس بالتعب، والإرهاك معظم اليوم وتجنب الحديث مع الزملاء في شؤون العمل الذاتية المطلقة، والشك والتغيب المستمر."

- **وعرف ريسي وبراندت (Reece & Brandt)** الاحتراق النفسي بأنه "الشعور بالاستنزاف العاطفي، والعقلي، والجسمي يوماً بعد آخر حتى يصل الشخص إلى ما بعد الاجتهاد، وحالة من الشعور بفقدان الإحساس".  
(Reece & Brandt, 2002, p366)

- **كاري جونس في زينب شقير :** (2002, 181) قام بتقديم عدة تعريفات له:

- ✓ " الاحتراق النفسي هو الاستنزاف العاطفي أو الانفعالي نتيجة العمل الوظيفي الزائد."
- ✓ "الاحتراق النفسي هو فقدان الاهتمام بالناس الذين يتعاملون معه كردود فعل لضغوط العمل."
- ✓ الاحتراق النفسي كمفهوم مرادف للاغتراب "ALIENATION" وقد أكد Powellu .w على العلاقة التبادلية بين الضغط النفسي ومشاعر الاحتراق النفسي، وأوضح أن أعراض الاحتراق النفسي تظهر في الإحساس بالفشل، والغضب، والعناد، وفقدان الإحساس الإيجابي نحو العمل والغياب المتكرر، وعدم المرونة ومقاومة التغيير والسلبية بصورة عامة في معاملة الآخرين."

وقد اعتبر كل من ماسلاك وجاكسون (Maslach & Jackson 1981) الاحتراق النفسي مفهوماً يتكون من ثلاثة أبعاد :

- . الأول الإجهاد العاطفي (**Emotional Exhaustion**): ويعني أن العمال الذين يصابون بالاحتراق النفسي يكون لديهم زيادة في الشعور بالتعب والإرهاق العاطفي .
- . الثاني تبلد المشاعر (**Dehumanization**): ويعني أن يبدأ العمال ببناء اتجاه سلبي نحو العملاء .

. الثالث شعور النقص بالانجاز ( **Reduced feeling of Accomplishment** ) : ويعني ميل العمال لتقييم أنفسهم سلبيا . (شهاب 2001, ص 9) .

والاحتراق النفسي بشكل عام, هو حالة نفسية او عقلية تؤرق الأفراد الذين يعملون في مهن طبيعتها التعامل مع أناس كثيرين وهؤلاء العاملين عادة ما يعطون أكثر مما يأخذون .

## 2- الاحتراق النفسي و علاقته ببعض المتغيرات :

### ● الاحتراق وعدم الرضا :

حسب سنابل أمين صالح جرار ( 2007, 32 ) " ان حالة عدم الرضا في حد ذاتها لا تعتبر احتراقا نفسيا ومع ذلك ينبغي أن تؤخذ هذه الحالة بعين الاعتبار , والتعامل معها بفاعلية لأن استمرارها يؤدي الى الاحتراق النفسي بسبب ارتباط القوى بضغط العمل " .

### ● الاحتراق النفسي والضغط النفسي :

حسب نشوة كرم عمار ( 2007, 32 ) : "كلاهما يعبر عن حالة الاجهاد والانهك النفسي والبدني, لكن يختلف الاحتراق النفسي عن الضغط, فغالبا ما يعاني المعلم من ضغط مؤقت ويشعر كما لو كان محترقا نفسيا, لكن بمجرد التعامل مع مصدر الضغط ينتهي هذا الشعور, فقد يكون الضغط داخليا او خارجيا وقد يكون طويلا او قصيرا واذا طال هذا الضغط فانه يستهلك اداء الفرد, يؤدي الى انهيار في اداء وظائفه أما الاحتراق النفسي فهو عرض طويل المدى يرتبط حدوثه بالضغوط النفسية وبمصادر وعوامل أخرى وبذلك فان الضغط النفسي يكون سببا في الاحتراق النفسي اذا ما استمر ولم يستطع الفرد التغلب عليه .

### ● القلق والاحتراق النفسي :

حسب عبد الستار ابراهيم ( 1998, 128 ), يعرف جبرادانو واخرون " Girdano " بأنه : " نوع من الخوف الدائم أو الشعور بعدم الامان لدى الفرد عند ادراكه للمثيرات سواء كانت هذه المدركات أشخاصا أم موقفا أو اشياء يدركها على أنها مهددة لبقائه .

ويعتبر القلق سببا من اسباب الاحتراق النفسي, فقد لاحظ الباحثين أن الأفراد الذين يعانون القلق يكونون أكثر حساسية في بيئة العمل, وتظهر بدرجة كبيرة عند الانتقادات حيث ينظرون اليها من أنها مصدر تهديد من وضعهم الوظيفي مما يضاعف درجة القلق لديهم " .

## 3- أسباب الاحتراق النفسي :

يرى عسكر وزملائه ( 1986 ) أن حدوث ظاهرة الاحتراق النفسي تتوقف على مجموعة من العوامل والتي تتمثل في الجوانب الثلاثة :الجانب الفردي ,الجانب الاجتماعي ,الجانب الوظيفي ,وفيما يلي توضيح للجوانب الثلاثة :

## أولا :العوامل الخاصة بالجانب الفردي (الشخصي )

هناك شبه اتفاق بين معظم الباحثين على أن الموظف (المعلم ) الأكثر التزاما وإخلاصا في عمله يكون أكثر عرضة للاحتراق النفسي من غيره ,ويرجع ذلك كونه تحت ضغط داخلي للعطاء وفي نفس الوقت يواجه ظروفًا خارجة عن إرادته تقلل من هذا العطاء ,وتلعب مدى واقعية الموظف في طموحاته وتوقعاته دورا في عملية الاحتراق النفسي ,فكلما زادت درجة عدم واقعيته كلما كان أكثر عرضة للاحتراق النفسي .ومن العوامل المؤثرة أيضا مدى ما يتمتع به الموظف (المعلم )من قدرات ذاتية على التكيف ومستوى الطموح لديه ,فالمعلم الذي يتفانى في عمله ويرغب في تحقيق أهدافه بأعلى درجة من النجاح يتعرض إلى ظاهرة الاحتراق النفسي أكثر من غيره إذا ما واجهته مشكلات مثل :كثرة عدد الطلبة ,والمشكلات السلوكية من جانب الطلبة ,وضغوطات من قبل الإدارة المدرسية والمشرفين التربويين وقلة الإمكانيات وغيرها .

## ثانيا :العوامل الخاصة بالجانب الاجتماعي

وترجع هذه العوامل الى :

أ . تزايد الاعتماد من طرف أفراد المجتمع على المؤسسات التربوية الأمر الذي ساهم في زيادة العبء الوظيفي الذي يكون سببا في تقديم خدمات أقل من المستوى المطلوب ,وهذا من شأنه أن يؤدي الى شعور الموظف بالإحباط وبالتالي زيادة الضغوط .

ب . الهالة المحيطة ببعض المهن الاجتماعية ومنها مهنة التعليم حيث أن هناك مجموعة من التوقعات والافتراضات الغير واقعية في بعض الأحيان يشترك فيها معظم أفراد المجتمع تتعلق بالمعلمين منها :

. الكفاءة المهنية بجوانبها المختلفة متوفرة بدرجة عالية لدى جميع المعلمين .

. وأن التلاميذ على استعداد تام للتعاون مع المعلم ويكونون له التقدير والاحترام .

. أن عمل التدريس يتصف بالاثارة والتنوع .

. أن روح العمل والتعاون والمحبة متوفرة بين المعلمين من جهة , وبينهم وبين الإداريين من جهة أخرى.

. أن المعلمين يتمتعون بالاستقلالية وخاصة في اتخاذ القرارات الخاصة بهم ويعملهم .

. أن هناك استمرارية فيما يتعلق بالالتزام من جانب المعلم في تقديم أفضل ما لديه بغض النظر عن العقبات التي تواجه

أو ما سيتعرض له أو سيحدث من تغيرات في محيط عمله . (السيد, 1994) .

ومع أن هذه التوقعات مقبولة نوعا ما الا أن الواقع الوظيفي في ظل المؤسسات البيروقراطية يحول دون تحقيق ذلك , مما

يؤدي الى توليد ضغط عصبي على المعلم فيجعله أكثر عرضة للاحتراق النفسي .

### ثالثا: العوامل الخاصة بالجانب الوظيفي

يعد هذا الجانب الأكثر وزنا في ايجابية وسلبية المهني( المعلم) نظرا لما يمثلها العمل من دور مهم في حياة الفرد في

العصر الحديث ,فالعمل يحقق حاجات أساسية للفرد مثل : السكن والصحة وغيرها , وأيضا حاجات نفسية لها أهميتها في

تكوين الشخصية مثل : التقدير واحترام الذات والنمو والاستقلالية , ويعتبر عجز الفرد في التحكم ببيئة العمل من العوامل

التي تؤدي الى شعوره بالقلق والكآبة والضغط العصبي مما يؤدي للاحتراق النفسي ,هناك ثلاثة مفاهيم تفسر بيئة العمل

ودورها في حدوث التغيرات السلبية في السلوك الموظف المهني , وهي :

أ . مفهوم العجز المتعلم : وهو يعبر عن حالة التي يصل اليها الموظف والتي يفقد فيها القدرة على التحكم ببيئة

العمل ,الأمر الذي يؤدي الى الشعور بالقلق والكآبة والضغط العصبي ,وتزداد الحالة سوءا عندما يتتابه اليأس نتيجة

لاستمرار هذه الحالة وبناءا على ذلك فان أي بيئة عمل يفقد فيها المهني القدرة على التحكم في قراراته الخاصة لمعلمه

وعلى حل المشاكل المتعلقة به من العوامل المساعدة في الضغط الذي يصاب به .

ب . مفهوم قلة الاثارة : يستند هذا المفهوم الى نتائج الدراسات التي تشير الى حرمان الحواس من مثيراتها يؤدي الى

القلق والمشاكل النفسية الأخرى ,واستنادا لذلك فان الأعمال الرئيسية والمتكررة تؤدي الى الضغط وبالتالي الى الاحتراق

النفسي .

ج . مفهوم الفشل في تحقيق الحاجات الشخصية : ان عدم تحقيق الحاجات الشخصية التي يتوقعها الموظف في عمله يساهم في حدوث عدم الرضا الوظيفي والضغط , وبالتالي الاحتراق النفسي . (عسكر وزملائه , 1986).

ويشير ماهر 1983 الى ان جميع المناقشات التي دارت حول الاحتراق قد حاولت تحديد أسبابه , اما من خلال الملاحظات والاستبطان أو من خلال مجموعة من البيانات الموجودة , واستعراض ماهر أربع عشرة دراسة بحثت عن أسباب وأعراض الاحتراق النفسي , وتبين له وجود ثمانية أسباب رئيسة للاحتراق النفسي تندرج تحت عوامل ثلاثة هي :عوامل فردية وعوامل وظيفية وعوامل تنظيمية ,وهذه الاسباب هي :

1. العمل لفترات طويلة دون الحصول على قسط كاف من الراحة .
2. غموض الدور ,وتوسيعه ليشمل أعمالا وواجبات ثانوية كثيرة .
3. فقدان الشعور بالسيطرة على مخرجات العمل أو الانتاج .ذ.
4. الشعور بالعزلة في العمل وضعف العلاقات المهنية , (العلاقة مع الزملاء ) .
5. الزيادة في عبء العمل وتعدد المهام المطلوبة .
6. الرتبة والملل في العمل .
7. ضعف استعداد الفرد للتعامل مع ضغوط العمل .
8. الخصائص الشخصية للفرد .

#### 4- أعراض الاحتراق النفسي :

قدم سيدولان 1982 في كتابه "الاحتراق النفسي في التعليم الحكومي :الأعراض ،الأسباب ومهارات البقاء " والمشار إليه في( الراشدان , 1995 , 71.61 ) تقييما شاملا لأعراض الاحتراق النفسي، مشيرا الى انه من النادر أن تجد شخصا خاليا من أي من هذه الأعراض والتي أهمها :

- الأعراض الجسمية: وتتمثل في الإجهاد،الاستنزاف، وتشنج العضلات، والآلام البدنية، وابتعاد الفرد عن الآخرين، وارتفاع ضغط الدم، وتناول الأدوية والكحول، وأمراض القلب والصحة العقلية .

- الأعراض العقلية المعرفية: تتمثل بضعف مهارات القرار, عيوب في معالجة المعلومات, ومشكلات مخاطر الوقت, والتفكير المفرط بالعمل.

- الأعراض الاجتماعية: منها زواج الوظيفة أي إعطاء الموظف وقته كاملاً لعمله على حساب نفسه وحساب بيئته, وأيضاً الانسحاب الاجتماعي, والسخرية والتذمر والفاعلية المنخفضة والدعابة الساخرة وتفريغ الضغط في البيت وأيضاً العزلة الاجتماعية.

- الأعراض النفسية العاطفية: تتمثل في التبرير أو الإنكار والغضب والاكتئاب وجنون العظمة واللامبالاة, وانتقاص الذات والاستخفاف بها والاتجاهات المتحجرة والمقاومة الشديدة للتغيير.

- الأعراض الروحية: عندما يصل الاحتراق النفسي للمرحلة النهائية، فإن الأنا تصبح مهددة من كل شيء تقريباً، وتصبح أعراض الضغط الجسدية منتظمة وتكون الثقة بالنفس متدنية وكذلك تصبح فعالية العمل ضعيفة كما وتضعف العلاقات الاجتماعية بشكل كبير وتصبح الحاجة إلى التغيير أو التهرب من الواقع هي الفكرة الرئيسية التي تسيطر على التفكير الشخص. وعندما لا يدرك الموظف سوى خيارات التقاعد وتغيير وظيفته والعلاج النفسي والحزن والانتحار في بعض الحالات.

ويؤكد سيدولان في (الفرح, 2001 ص 249) بأنه يمكن أن نستدل على وجود الاحتراق النفسي بواسطة ثلاثة مؤشرات أو أعراض بارزة هي:

- شعور الفرد بالإرهاك الجسدي والنفسي مما يؤدي إلى شعور الفرد بفقدان الطاقة النفسية أو المعنوية وضعف الحيوية والنشاط وبالتالي إلى فقدان الشعور بتقدير الذات.

- الاتجاه السلبي نحو العمل والفئة التي يقدم له الخدمة طلاب، مرضى، مسترشدين وفقدان الدافعية نحو العمل.

- النظرة السلبية للذات والإحساس باليأس والعجز والفشل.

## 5- ابعاد الاحتراق النفسي :

حسب زينب شقير ( 2002, 182 ) " فقد حدد ماسلاش في مقياسه للاحتراق النفسي (MBI) (Inventory Moustache)"

الأبعاد الثلاثة للاحتراق النفسي هي:

. الاستنزاف الانفعالي .

. اضطراب الشعور الذاتي ( فقدان الآنية ) .

. الإنجاز الشخصي: نتيجة للمطالب الغامضة من الأسرة والمدرسة من الطالب المتفوق يعمل بتكافؤ مع قدراته العقلية

فإن ذلك يجعله يشعر بالضغط والتوتر النفسي. وتؤدي إلى آثار سلبية على أدائه وحالته الصحية والنفسية.

## 6- مراحل حدوث الاحتراق النفسي :

حسب فاروق السيد عثمان (98,2001) : "يمر الفرد بعدد من المراحل حتى يصل الى درجة الاحتراق النفسي

وهذه المراحل كمايلي :

### أ /مرحلة الإنذار لرد الفعل:

وفيها يظهر بالجسم تغيرات في خصائصه في أول مواجهة للضغط، ومن هنا يبدأ التوافق

الحقيقي، ويحدث فيها أن يستجيب الجسم للضغط من خلال أنه يفرز هرمون الأدرينالين الذي يؤثر

على طاقة الجسم، ومن أعراض: سرعة دقات القلب، وسرعة التنفس، وشد العضلات.

### ب /مرحلة المقاومة:

تنشأ بوصفها نتيجة إذا استمرت مواجهة الجسم للموقف الضاغط، وفيها تختفي التغيرات التي حدثت في

الخصائص الجسمية التي حدثت في المرحلة الأولى ويرجع الشخص إلى حالته الطبيعية،

ولكن في حين استمر الموقف الضاغط فإنه يحدث فيها بداية الإحساس بالتعب، والتوتر وعدم القدرة

على تحمل الأشياء الأخرى والضغط.

### ج /مرحلة الإنهاك:

وتحدث إذا استمرت المواجهة بين الجسم والموقف الضاغط لمدة طويلة عندئذ فإن طاقة التوافق

تصبح منهكة ( متدهورة ) مما يؤدي إلى ظهور التغيرات الجسمية التي حدثت في المرحلة الأولى مرة أخرى، ولكنها

عند عودتها تكون بصورة أشد وأصعب، وقد تؤدي بالفرد إلى أمراض نفسية أو إلى الوفاة

ويكون الفرد فيها أكثر عرضة للأمراض وعدم القدرة على اتخاذ القرارات أو التفاعل مع الآخرين.

## 7- النظريات المفسرة للاحتراق النفسي :

يبين عمار فريحات ووائل الربضي : (1565;2010) "أنه لم يدرس مفهوم الاحتراق النفسي بشكل محدد وواضح في النظريات النفسية وإنما بدا بصورة استكشافية وتم ربطه بضغوط العمل وعلى أي حال فقد نظرت إليه بعض النظريات من خلال الإطار العام لها وفقاً الآتي :

### أ /نظرية التحليل النفسي:

يرى أصحاب نظرية التحليل النفسي والمشار إليهم في الراشدان ( 1995 ) الاحتراق النفسي على أنه ناتج عن عملية ضغط الفرد على الأنا لمدة طويلة، وذلك مقابل الاهتمام بالعمل، مما قد يمثل جهداً مستمراً لقدرات الفرد، مع قدرة الفرد على مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية أو أنه ناتج عن عملية الكبت أو الكف للدرجات غير المقبولة بل المتعارضة في مكونات الشخصية مما ينشأ عنه صراع بين تلك المكونات ينتهي في أقصى مراحلها إلى الاحتراق النفسي، وأنه ناتج عن فقدان الأنا المثل الأعلى لها وحدوث فجوة بين الأنا والآخر الذي تعلق به، وفقدان الفرد جانب المساندة التي كان ينتظرها، كما أنه يمكن استخدام فنيات مدرسة التحليل النفسي لعلاج الاحتراق النفسي كالتنفس الانفعالي.

### ب /النظرية السلوكية:

\*حسب يوسف حرب ( 1998 , 27 ) : " يرى واضعوا هذه النظرية أن السلوك هو ناتج الطرق الفيزيقية والبيئية، ولم تتجاهل هذه النظرية أحاسيس ومشاعر الإنسان مثلما تتجاهل العمليات العقلية له مثل الإدارة، الحرية، العقل وحسب السلوكيون والمشار إليهم في الراشدان ( 1995 ) ، فإن الاحتراق النفسي هو حالة داخلية شأنه شأن القلق والغضب، لهذا نجد أن النظرية السلوكية ترى أن الاحتراق النفسي نتيجة لعوامل بيئية، وإذا ما تم ضبط تلك العوامل فإنه من السهولة التحكم في الاحتراق النفسي وهذا ما تؤمن به العديد من الدراسات والنظريات العلمية حالياً في أهمية وضرة تعديل السلوك لضمان درجة عالية من الأداء والإنتاجية في مختلف المجالات. "

### ج /النظرية الوجودية:

حسب عمار فريحات ووائل الربضي (2010 , 1565) : " أما أصحاب النظرية الوجودية والمشار إليهم رمضان 1999 فيركزون في تفسيرهم للاحتراق النفسي على وجود المعنى في حياة الفرد، فحينما يفقد الفرد المعنى والمغزى من حياته فإنه يعاني من نوع من الفراغ الوجودي الذي يجعله يشعر بعدم أهمية حياته، ويجرمه من التقدير الذي يشجعه على مواصلة حياته فلا يحقق أهدافه مما يعرضه للاحتراق النفسي لذلك فالعلاقة بين الاحتراق النفسي وعدم الإحساس بالمعنى علاقة تبادلية فهما وجهان لعملة واحدة إن جاز لنا القول "

#### د / نظرية الجشطالت (المضمون الإدراكي):

حسب أنور محمد الشرقاوي (1998, 18) : " تمثل النظرية الجشطالتية أهمية كبيرة في عملية أدراك المثيرات الأمر الذي يجعلنا نستفيد من هذه النظرية وتوظيفها في إدراك الضغوط النفسية، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الإدراك العام سابق على التحليل والتعرف على الأجزاء ومن الأسئلة التي يحاول الإجابة عليها أنصار النظرية الجشطالتية هو التساؤل التالي كيف يدرك الفرد الموقف الموجود فيه؟ وكيف يستجيب له في إطار معرفي؟ ويرى علماء النفس الجشطالت أن إدراك الفرد للعناصر الموجودة في المجال الذي يوجد فيه، وكذلك إدراكه للعلاقة التي تربط بين عناصر وأجزاء المجال من شأنه أن يؤدي بالكائن الحي إلى إعادة تنظيم المجال في صورة جديدة، وهذا الكل أو هذه الصورة هي ما يفسر أصحاب النظرية بالتعلم الذي ينشأ عملية الاستبصار والذي يتضمن عمليتين من أهم العمليات العقلية التي يمارسها الفرد في موقف التعلم وإدراك العلاقات.

حسب رائدة حسن الحمير (2006, 24) : " والاستبصار عملية تتوقف على قدرة الفرد العقلية وعلى درجة نضوجه كما تحتاج إلى قدر من الخبرة السابقة والتي تساعد على فهم الموقف وإدراك عناصره، كما أن أهم ما يميز عملية الاستبصار هو إمكانية استخدام الحلول التي تعلمها الفرد عن طريق الاستبصار في مواجهة المواقف الجديدة .

حسب عايش بن سمير معزي العنزي (2004, 30) : " ويمكن توظيف عملية الاستبصار في إدراك الضغوط النفسية وتحقيق ما يسمى بسمات الحدث الضاغظ عن طريق محاولة الإدراك الكلي للحدث الضاغظ، وما يتضمنه من عناصر أو مكونات كإدراك مسبباته وظروف وقوعه، وإدراك أهميته ودلالته ومعناه بالنسبة للفرد وما يتضمنه من تأثيرات ايجابية أو سلبية، وإدراك الحلول الملائمة للتعامل معه . ويؤدي الإدراك دورا حيويا في عملية الإدراك للضغوط وحل المشكلات حيث تمثل وظيفة الإدراك المدخل الأساسي والإطار الثابت الذي يؤدي إلى حل المشكلة أو يؤخر حلها،

فالمفاهيم والمبادئ ما هي إلا صيغ معرفية تعلن عن الوصول إلى الحل الصحيح والطريق السليم لحل مشكلة ما، وتحديد كيف يمكن إدراك هذه المشكلة وفهم متطلباتها وعندئذ سوف نجد الحل سريعاً.

ولذلك فالمشكلات من وجهة نظر علماء الجشطالت هي في الأساس مشكلات إدراكية تظهر إلى الوجود عندما يحدث للفرد توتر وإجهاد نتيجة للتعاقد بين الإدراك وعوامل التذكر عند التفكير بهدف حل مشكلة أو بهدف فحصها من زوايا مختلفة، وعند تقليب الأمور إزاءها يبرز على السطح في لحظة هي أقرب للحظة الفجائية الحل الصحيح وفقاً لمبدأ الاستبصار.

## 8- الوقاية والعلاج من الاحتراق النفسي:

### - الوقاية من أعراض الاحتراق النفسي:

\*حسب خليلي عبد الحليم (2006) : " فإن الوقاية تتجه إلى تكوين حسب بينس وأرونسون فريق عمل فعال، ومتناسك مما يمكن لأفراده من تجنب الضغوط الداخلية والخارجية بالاعتماد على الدعم والتحفيز المتبادل، والدخول في علاقات مع فرق عمل أخرى تحت أطر علمية ورياضية وترفيهية، ولتكوين هذا النمط من الفرق ينصح بإتباع الاستراتيجيات التالية:

#### أ / إستراتيجية تنظيم المهام والأدوار:

- وضع أهداف عمل واضحة وقابلة للإنجاز وفق مراحل متتابعة.
- إعطاء هوية للمؤسسة العمل وفق إبراز خصوصياتها وأهدافها المستقبلية.
- الانفتاح إلى المجتمع والمشاركة في الفعالية الثقافية والعلمية والرياضية... الخ
- تقسيم مناسب للأدوار والمهام وفق قدرات وإمكانيات العمال.
- وضع مخطط مرحلية لتنفيذ الأهداف المسطرة حسب خصوصيات كل مؤسسة.
- ترك مجال لراحة العمال أثناء مهامهم.
- تشجيع الإبداع المهني والابتعاد عن المهام الروتينية من خلال بعث جو تنافسي بين العمال.
- التفكير في المسار المهني للعمال بالاعتماد على ترقية مناصب جديدة.

### ب /أخذ القرار وحل الصراع:

- . وضع آليات لحل الصراعات والتدخل المباشر أثناء حدوثه.
- . تحسيس العامل بأشكال الصراعات وطرق تجنبها.
- . إشراك العمال في اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بتسيير مهامهم .

### -آليات تجنب الاحتراق النفسي:

بابراهيم حسب " barbara braham": فإن نفسيا المحترفين العمال شخصية ملامح بتتبع المهمة

أسلم الطرق لتجنب التعرض للإحتراق النفسي في محيط العمل هي:

- ✓ عدم الانشغال الدائم بمهام العمل والحرص على سرعة إنجازها على حساب التفریط في الحياة الخاصة
- ✓ تجنب إرضاء رؤساء العمل على حساب تعريض الذات للإيذاء والإحساس بعدم الرضا.
- ✓ عدم التفریط في الحياة الخاصة وجعلها في الدرجة الثانية بعد الحياة المهنية، بل يجب التوفيق □
- بينهما مع الاهتمام بأوقات الراحة والترويح عن النفس.
- ✓ وضع أولويات للعمل وعدم التسرع في اتخاذ القرارات، بل الاعتماد على خطط مسبقة وفق □
- برنامج زمني محدد.

### 9- علاج حالات الاحتراق النفسي:

في عملية العلاج الفردي لا توجد وصفة محددة لكل الحالات إنما لكل حالة مدخل علاجي مناسب لها، ولكن تبقى الأطر العلاجية في أغلبها متشابهة بحيث تعتمد على المراحل التالية:

#### - مرحلة التشخيص للأعراض:

على الرغم من الأعراض المميزة للاحتراق النفسي ذات أبعاد مختلفة (العضوية والنفسية، العلائقية، معرفية ...). إلا أن الاتجاه العام في التشخيص والعلاج يتجه إلى البعد النفسي باعتبار المحرك الأساسي في ظهور الأعراض الأخرى. التشخيص يتجه إلى دراسة البنية النفسية للعامل وتحليلي العامل لمختلف سلوكياته داخل وخارج محيط العمل، الاعتماد على المقاييس الخاصة بقياس مستوى الاحتراق النفسي ومقاييس أخرى مدعمة للتشخيص، وهذا لوضع ملامح

لشخصيته من خلاله نتمكن من فهم آليات التي ساهمت في تعريض العامل للاحتراق النفسي مما يسهل لنا اختيار المقاربة العلاجية المناسبة.

### - مرحلة العلاج:

بعد تشكيل صورة واضحة عن طبيعة الأسباب المساعدة على تعريض العامل للاحتراق النفسي وجميع المعلومات الخاصة بمعاش العامل نكون قد وصلنا إلى تحديد الأسلوب العلاجي المناسب لخصوصيات العامل المصاب بالاحتراق النفسي، وعلى الرغم من تنوع الأساليب العلاجية إلا أنه نرى أن أغلب الدراسات تتجه إلى الأسلوب المعرفي لما يتضمنه من تقنيات مساعدة على مساعدة العامل على إحداث التغيير على مستوى ذاته وأساليب معالجته لمحيط عمله. من بين التقنيات الأكثر استعمالاً في مثل هذه الحالات نختار على سبيل المثال ما يلي:

أ /تدعيم الصلابة النفسية: تتمحور هذه التقنية حول تقوية قدرات تحمل شدة الضغوط من خلال تهيئة العامل على المقاومة والتغيير.

### ب /التطعيم الانفعالي:

على خلفية التطعيم الطبي لتقوية مناعة الجسم تتجه التقنية إلى تطعيم الانفعالات لتقوية مواجهة الضغوط كأن نضع العامل في موقف ضاغط محتمل ونترك له الفرصة لمواجهة هذا الموقف مما يجعله قادر على مواجهته مستقبلاً.

### ج /إعادة البرمجة الذهنية:

تعتمد التقنية على إعادة صياغة الأفكار ووضع آليات لتقييمها ومراقبته وتجنب النظرة السلبية لذات والآخرين.

### د /الاسترخاء:

عبر تقنية الاسترخاء نساعد العامل على إعطاء وقت لسماع جسمه وتفريغ الشحنات الضاغطة عبر تمارين الاسترخاء سواء بعد الإحساس بالتعب أو بعد كل يوم عمل.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الاحتراق النفسي، فتعرفنا على أسبابه، أعراضه، وأبعاده إضافة إلى كيفية حدوثه ومراحله، علاجه، كما تطرقنا إلى علاقة الاحتراق النفسي بمتغيرات أخرى كالقلق، عدم الرضي وكذلك علاقته بالضغط النفسي وأخيرا عرضنا النظريات العلمية المفسرة للاحتراق النفسي.

هذا يعرف بالاحتراق النفسي : هو حالة من الإجهاد العاطفي والعقلي والجسدي تجعل المصاب بها غير قادر على القيام بوظائفه بشكل طبيعي .

**\* تمهيد:**

يسعى كل باحث من خلال دارسته الميدانية للتأكد من صحة أو خطأ فروض هذه الدراسة فالجانب الميداني لا يقل أهمية عن الجانب النظري حيث يعتبر من أهم مراحل البحث ، إذ بواسطته يتمكن الباحث من جمع الحقائق والمعلومات حول موضوع دارسته ثم تفرغ البيانات وتحليلها وفقاً للمعطيات النظرية والأدوات المنهجية بغية الوصول إلى نتائج لدعم مصداقية هذه الدراسة ، وهذا ما سنتناوله بالشرح

والتفصيل في هذا الفصل فقد قامت الباحثة بإجراء هذه الدراسة الميدانية على مرحلتين هما:

- ✓ مرحلة خاصة بالدراسة الاستطلاعية .
- ✓ مرحلة خاصة بالمرحلة الأساسية.

**1- الدراسة الاستطلاعية :**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي يقوم بها الباحث، والتي عادة ما يكون الهدف منها مسح الميدان، وفي هذا الصدد قامت مجموعة البحث بزيارة إلى عدة مدارس بمدينة المسيلة، حيث تم اللقاء مع مختلف مدراء المدارس الابتدائية ثم جمعت المعلومات اللازمة عن العينة والاتفاق على الأيام التي تجرى فيها الدراسة الأساسية.

**1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:** تمثلت أهداف الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

- التعرف على ميدان الدراسة ومعرفة العراقيل التي يمكن أن تواجه الباحث.
- فحص الخصائص السيكومترية لكل من مقياس الاحتراق النفسي ومقياس أنماط القيادة حتى يتسنى لنا القيام بالدراسة الأساسية من خلال أدوات يتوفر بها القدر المطلوب من الصدق والثبات.

**1\_2 عينة الدراسة الاستطلاعية:** تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) من معلمي المدارس الابتدائية. من

مختلف الجنسين (الذكور والإناث). والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية

**2- أدوات الدراسة:**

قبل الشروع في الدراسة الأساسية لابد من التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات القياس والمتمثلة في الصدق والثبات حيث تم استخدام عينة مكونة من (30) شخص من المعلمين التابعين للمدارس الابتدائية بولاية المسيلة خلال موسم 2019/2018 حيث تم توزيع مقياس الاحتراق النفسي ومقياس أنماط القيادة وبعد جمعها وفحصها تم تفرغها ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

**1-2- مقياس الاحتراق النفسي:**

تم إعداد مقياس الاحتراق النفسي من طرف MASLACH، ولأن هذه الدراسة تهدف إلى البحث في طبيعة العلاقة بين الاحتراق النفسي وأنماط القيادة لدى المعلمين فقد تم تعديل عدة فقرات من المقياس وايضا تم الاستغناء على الفقرة الثامنة من المقياس حتى تتماشى مع طبيعة الدراسة الحالية.

**صدق المقياس:** وتم التأكد من صدق مقياس الاحتراق النفسي بالاعتماد على الصدق التمييزي أو المقارنة الطرفية وذلك بعد ترتيب توزيع العينة من أعلى درجة إلى أقل درجة لأفراد العينة الاستطلاعية والتي ضمت (30) فرد من المعلمين كلا الجنسين، حيث تم اختيار مجموعتين من طرفي التوزيع، وتمثل نسبة (27%) من الأفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات، و(27%) من الأفراد الذين حصلوا على أدنى الدرجات، فكان حجم كل مجموعة لكلا الطرفين (8) أفراد من

المعلمين، فاستخرجت لهم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ثم حسبت قيمة (ت) (T.Test) للفروق بين المجموعتين العليا والدنيا بالاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

والجدول التالي يبين دلالة الفروق بين متوسطات المجموعتين العليا والدنيا في مقياس الاحتراق النفسي:

جدول رقم (01): يبين دلالة الفروق بين متوسطات المجموعة العليا والمجموعة الدنيا في مقياس الاحتراق

النفسي.

مستوى الدلال	درجة الحرية	قيمة ت (T. Test)	(المجموعة الدنيا في مقياس		(المجموعة العليا في مقياس		مقياس الاحتراق النفسي
			تراق النفسي بنسبة 27%) أي	تراق النفسي بنسبة 27%) أي	ع <sub>2</sub> (S <sub>2</sub> )	م <sub>2</sub> (X <sub>2</sub> )	
0.01	14	12.338	1.685	36.63	2.493	49.75	

من خلال الجدول نجد أن قيمة (ت) دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على قدرة مقياس الاحتراق النفسي على التمييز، ومنه نستنتج بأنه مقياس صادق.

ب- ثبات المقياس: تم التأكد من ثبات المقياس عن طريق التجزئة النصفية بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية المكونة للمقياس وذلك بالاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وباستعمال معادلة سبيرمان براون حيث بلغ معامل الثبات 0.598 كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يبين معامل ثبات مقياس الاحتراق النفسي.

معامل التصحيح	معامل الارتباط بين النصفية	حجم العينة الاستطلاعية	مقياس الاحتراق النفسي
0.598	0.427	30	

من خلال الجدول يتضح أن معامل الثبات باستعمال طريقة التجزئة النصفية قدر بـ 0.59، وهي قيمة متوسطة تدل على مستوى مقبول من الثبات.

تم التأكد من ثبات المقياس ثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha وذلك باستخدام برنامج الحاسوب SPSS كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (03): يبين معامل ثبات مقياس الاحتراق النفسي بطريقة الفا كرونباخ.

الفا كرونباخ	العينة
0.668	30

من خلال الجدول السابق ومن خلال معامل ثبات الفا كرونباخ والذي بلغ (0.668) يظهر انه ذو دلالة مقبولة، وعليه نستنتج أن مقياس الاحتراق النفسي يتميز بدرجة مقبولة من الثبات.

## 2-2- مقياس أنماط القيادة :

ويهدف إلى قياس درجات أنماط القيادة وهو مكون من (28) فقرة.

صدق المقياس: تم التأكد من صدق مقياس أنماط القيادة باستخدام الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية) وذلك بين مجموعتين المجموعة العليا لتقدير الذات والمجموعة الدنيا لأنماط القيادة أيضا وتمثل كلا المجموعتين نسبة (27%) أي  $n=8$  عن طريق استخدام (SPSS) كما في الجدول التالي:

جدول رقم (04): يبين دلالة الفروق بين متوسطات المجموعتين العليا والدنيا في مقياس أنماط القيادة.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	(المجموعة الدنيا في مقياس القيادة بنسبة 27%) أي $n=8$		(المجموعة العليا في مقياس القيادة بنسبة 27%) أي $n=8$		مقياس انماط القيادة
			$(S_2)ع$	$(X_2)م$	$(S_1)ع$	$(X_1)م$	
0.01	14	11.177	2.825	43.38	2.031	57.13	

من خلال الجدول يتضح أن قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يؤكد قدرة المقياس على التمييز بين المجموعتين العليا والمجموعة الدنيا لتقدير الذات ومنه يعتبر مقياس صادق لما وضع لقياسه.

ثبات المقياس: تم التأكد من معامل ثبات مقياس عن طريق التجزئة النصفية بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية المكونة للمقياس وذلك بالاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وباستعمال معادلة سبيرمان براون حيث بلغ معامل الثبات 0.636 كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يبين معامل ثبات مقياس انماط القيادة.

معامل التصحيح	معامل الارتباط بين الجزئين	حجم العينة الاستطلاعية	مقياس انماط القيادة
0.636	0.467	30	

من خلال الجدول يتضح أن معامل الثبات باستعمال طريقة التجزئة النصفية قدر بـ 0.63 وهي قيمة متوسطة تدل على مستوى مقبول من الثبات.

تم التأكد من ثبات المقياس ثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

وذلك باستخدام برنامج الحاسوب SPSS كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (06): يبين معامل ثبات مقياس انماط القيادة بطريقة الفا كرونباخ:

الفا كرونباخ	العينة
0.673	30

من خلال الجدول السابق ومن خلال معامل ثبات ألفا كرونباخ والذي بلغ (0.673) يظهر انه ذو دلالة مرتفعة، وعليه نستنتج أن مقياس انماط القيادة ثابت وبالتالي صلاحية تطبيقه في الدراسة الحالية.

## 2- المنهج المستخدم في الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتبر استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو اجتماعية أخرى.

## 3- عينة الدراسة الأساسية:

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في المعلمين التابعين لبعض مدارس ولاية المسيلة لموسم 2018/2019.

● إجراءات اختيار العينة : لقد تم السحب من المجتمع الأصلي كالتالي:

بعد ذلك تم التطبيق على عينة أساسية متكونة من 110 من معلمي المدارس الابتدائية عن طريق المعاينة العشوائية.

#### 4- أدوات الدراسة الأساسية:

نعرض فيما يلي أدوات الدراسة وكيفية إعدادها وتطبيقها، وذلك حسب ترتيب استخدامها في الدراسة، وتمثلت في

أداتين أساسيتين هما: مقياس أنماط القيادة، مقياس الاحتراق النفسي.

#### 4-1 - مقياس أنماط القيادة:

#### 4-1-1- وصف المقياس:

اعتمدنا على المقياس الذي استخدمته الباحثة حمادو سلاف سنة 2016 وعنوانها "أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، ويتكون هذا المقياس من 28 فقرة في صورته النهائية. حيث تم تطبيقه على عينة عشوائية تقدر بـ (110) فرد من المعلمين الذكور والإناث

ويتم تصحيح المقياس بوضع العلامة (X) من طرف المفحوص بجانب العبارة التي تتفق مع ما يشعر به حقيقة اتجاه حالته النفسية والمهنية .

وباستخدام مقياس ثلاثي الأبعاد يتم تقييم حالات المعلمين على عبارات المقياس وتعطى الدرجات (3، 2، 1) للبدائل (دائما، أحيانا، نادرا) على الترتيب في المقياس.

وتم إعداد هذا المقياس وذلك وفق خطوات هي:

- تم الإطلاع على بعض المقاييس التي تعنى أنماط القيادة .

- بعدما قامت الباحثة بالإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة والتي لها صلة وطيدة بموضوع الدراسة.

- تم صياغة فقرات المقياس من قبل الباحثة بصورتها الأولية منها الفقرات الموجبة والسالبة وتكون المقياس من 29

فقرة في مجالات مختلفة.

وفي الأخير تم حذف عبارة من المقياس ليصبح في صورته الثانية (28) فقرة وبعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية

وحساب الصدق والثبات وتم تطبيقها على العينة الفعلية.

#### 4-1-2 - ثبات المقياس:

تم حساب الثبات لمقياس أنماط القيادة بطريقتين:

- معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach: وذلك باستخدام برنامج الحاسوب SPSS، فكانت النتيجة 0.673 وهو معامل ثبات قوي نوعاً ما.

- التجزئة النصفية: وذلك بحساب معامل الثبات فكان قبل التعديل (0.8658)، ومعامل الثبات بعد التعديل (0.9280) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

#### 4-1-3 - صدق المقياس:

استخدمت الباحثة طريقتين للتأكد من صدق الاختبار:

- صدق المحكمين: بناء على ما اتفق عليه أكثر من 75% من المحكمين.

- صدق الاتساق الداخلي: وذلك عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة

الكلية للمقياس بواسطة SPSS

ويتضح من النتائج أن جميع فقرات مقياس صورة الجسم دالة إحصائياً بمعنى وجود علاقة بين كل هذه الفقرات مع مقياس الدرجة الكلية حيث مستوى الدلالة (Sg) أقل من 0.05 باستثناء الفقرة (28.22) يكون مستوى الدلالة أكبر أو يساوي 0.05 ولذلك تعتبر فقرات المقياس صادقة لما وضعت لقياسه .

#### 4-2-4 - مقياس الاحتراق النفسي:

4-2-1- وصف المقياس: والذي اعتمدت عليه الباحثة خديجة معروف سنة 2017 في دراستها "الاحتراق

النفسي لدى الأطباء الجراحين" وهو مقياس ماسلاش المكون من 22 فقرة

وصف أبعاد مقياس الاحتراق النفسي:

- بعد الإجهاد الانفعالي: يقيس الإنهاك الانفعالي العقلي لدى طبيب الجراح أثناء ممارسته لمهنته.

- بعد تبلد المشاعر: يقيس الحالة الانفعالية التي يتولد فيها شعور سلبي للمواقف ساخرة

- بعد نقص الشعور بالإنجاز: يقيس تقييم الذات بطريقة سلبية.

#### 5- مجالات الدراسة:

##### 5-1- المجال المكاني:

تتطلب الدراسات الميدانية مجال مكاني معين من أجل القيام بالدراسة المطلوبة حيث تمثل المجال المكاني للدراسة الحالية

في عدة مؤسسات مدرسية ابتدائية بمناطق مختلفة "بلدية المعاضيد، منطقة بوسعادة، بلدية حمام الضلعة".

##### 5-2- المجال الزمني:

من المهم جدا تحديد الفترة الزمنية التي أجرى فيها الباحث دراسته الميدانية، حيث قامت الباحثات بتطبيق إجراءات الدراسة في الميدان ابتداء من شهر جانفي (2019) وتمت إجراء الدراسة الاستطلاعية في شهر مارس (2019) على عينة تمثلت في 30 فرد من المعلمين والذين ينتمون إلى الإطار المكاني المحدد سابقا. وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة ثم تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية بعد زيارات عديدة لكل المناطق المذكورة سابقا وكان ذلك خلال شهري فيفري (2019).

### 3-5 - المجال البشري :

المعنيون بالدراسة هم عينة من المعلمين في المدارس الابتدائية وعددهم (110) من الذكور والإناث (30 ذكور و80 إناث) والذين ينتمون لأحد الأماكن المحددة بالمجال الزمني المذكور سابقا.

جدول رقم (07): يبين توزيع العينة الأساسية حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الحالة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	30	27.27%
	إناث	80	72.72%
الخبرة المهنية	اقل من 5 سنة	39	35.45%
	من 5 إلى 15 سنة	34	30.90%
	الأكثر من 15 سنة	37	33.63%
المجموع	110		100%

### 7- الأساليب الإحصائية :

بعد تفرغ المعطيات والبيانات تمت معالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية عن طريق التقنيات الإحصائية التالية :

- معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين متغيرات الدراسة
- اختبار (T. TEST) للكشف عن دلالة الفروق بين الجنسين في متغيرات الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) (one way anova)، استخدم للكشف عن دلالة الفروق في الاحتراق النفسي حسب الخبرة المهنية.

## خلاصة:

يتضح لنا مما سبق أن الفصل المنهجي يعتبر الأساس الذي تقوم عليه الدراسة فمن خلاله يتم إتباع المنهج الملائم والأساليب الإحصائية المناسبة وكذا التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات المستخدمة في الدراسة ليتم تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

## 1- عرض نتائج الدراسة:

## 1- عرض نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على وجود علاقة ارتباطية دالة بين درجات مقياس أنماط القيادة ودرجات مقياس الاحتراق النفسي لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية. ولتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين أنماط القيادة والاحتراق النفسي عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالاعتماد دائما على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) فتكون النتائج موضحة في الجداول التالية:

جدول: يبين معامل الارتباط بين النمط الديمقراطي والاحتراق النفسي.

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	110	0.213	(0.05)
الاحتراق النفسي			

نلاحظ من الجدول رقم ... أن معامل الارتباط بيرسون بين النمط الديمقراطي ودرجات الاحتراق النفسي قدر بـ 0.21، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 بين النمط الديمقراطي ودرجة الاحتراق النفسي.

جدول يبين معامل الارتباط بين النمط الديكتاتوري والاحتراق النفسي.

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النمط الديكتاتوري	110	0.010	غير دالة
الاحتراق النفسي			

نلاحظ من الجدول رقم ... أن معامل الارتباط بيرسون بين النمط الديكتاتوري ودرجات الاحتراق النفسي قدر بـ 0.01، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط الديكتاتوري ودرجة الاحتراق النفسي.

جدول يبين معامل الارتباط بين النمط الفوضوي والاحتراق النفسي.

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النمط الفوضوي	110	-0.073	غير دالة
الاحتراق النفسي			

نلاحظ من الجدول رقم ... أن معامل الارتباط بيرسون بين النمط الديكتاتوري ودرجات الاحتراق النفسي قدر بـ -0.07، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط الفوضوي ودرجة الاحتراق النفسي.

جدول : يبين معامل الارتباط بين أنماط القيادة والاحتراق النفسي.

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أنماط القيادة	110	0.063	غير دالة
الاحتراق النفسي			

يتضح من الجداول السابقة بعدم وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة والاحتراق النفسي ماعدا وجود العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والاحتراق النفسي وهذا ما نلاحظه من خلال نتائج الجدول الأخير الذي يبين العلاقة في كل أنواع الأنماط القيادية والاحتراق النفسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.063) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يوضح أن الفرضية الأولى لم تتحقق .

2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين ( ذكور- إناث) في أنماط القيادة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار t لعينتين مستقلتين لحساب الفرق بين الذكور والإناث في درجة كل نمط من

أنماط القيادة والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم ( ) : يبين قيمة (ت) لدلالة الفروق بين الجنسين (ذكور- إناث) في مقياس أنماط القيادة

الأنماط القيادية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	ذكور	30	20.70	2.42	1.29	غير دال
	إناث	80	19.75	3.28		
النمط الدكتاتوري	ذكور	30	12.50	2.30	-2.33	0.05
	إناث	80	13.80	2.70		
النمط الفوضوي	ذكور	30	16.77	4.61	1.001	غير دال
	إناث	80	16.85	4.06		

من الجدول رقم ( ) يتضح ما يلي:

- النمط الديمقراطي: يتضح من الجدول أن قيمة t والمقدرة بـ (1.29) غير دالة إحصائية، حيث وبالنظر إلى متوسطي

الذكور والإناث نجد أنهما متقاربان جدا، حيث قدر متوسط الذكور بـ (20.70) بانحراف معياري قدره ( 2.42)، في

حين بلغ متوسط الإناث (19.75) بانحراف معياري قدره (3.28)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق دالة

إحصائية بين الجنسين ( ذكور- إناث) في النمط الديمقراطي.

- النمط الدكتاتوري: يتضح من الجدول أن قيمة t والمقدرة بـ (-2.33) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، كما أن الفرق كان لصالح الإناث، حيث قدر متوسط درجاتهم في النمط الدكتاتوري بـ (13.80)، في حين بلغ متوسط الذكور (12.50). وهذا يعني أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين الجنسين (ذكور- إناث) في النمط الدكتاتوري لصالح الإناث.

- النمط الفوضوي: يتضح من الجدول أن قيمة t والمقدرة بـ (1.001) غير دالة إحصائياً، حيث وبالنظر إلى متوسطي الذكور والإناث نجد أنهما متقاربان جداً، حيث قدر متوسط الذكور بـ (16.77) بانحراف معياري قدره (4.61)، في حين بلغ متوسط الإناث (16.85) بانحراف معياري قدره (4.06)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الجنسين (ذكور- إناث) في النمط الفوضوي.

#### عرض نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في أنماط القيادة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والذي يرمز له بـ F لحساب

الفرق بين المعلمين في درجة كل نمط من أنماط القيادة حسب متغير الخبرة المهنية والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول يبين قيمة تحليل التباين الأحادي F لدلالة الفروق في أنماط القيادة حسب متغير الخبرة المهنية

الأنماط القيادية	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	أقل من 5 سنوات	33	19.94	2.66	0.04	غير دال
	من 5 إلى 15 سنة	49	20.14	3.26		
	أكثر من 15 سنة	28	20.14	3.33		
النمط	أقل من 5 سنوات	33	13.18	2.35	0.23	غير دال

		2.99	13.59	49	من 5 الى 15 سنة	الدكتاتوري
		2.42	13.50	28	أكثر من 15 سنة	
غير دال	1.85	3.75	15.18	33	أقل من 5 سنوات	النمط الفوضوي
		4.58	16.08	49	من 5 الى 15 سنة	
		3.91	17.25	28	أكثر من 15 سنة	

من الجدول رقم ( ) يتضح ما يلي:

- النمط الديمقراطي: يتضح من الجدول أن قيمة **F** والمقدرة بـ (0.04) غير دالة إحصائياً، حيث وبالنظر إلى متوسطات أفراد العينة من المعلمين حسب الخبرة المهنية كانت متقاربة جداً، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المعلمين في درجة النمط الديمقراطي.

- النمط الدكتاتوري: يتضح من الجدول أن قيمة **F** والمقدرة بـ (0.23) غير دالة إحصائياً، حيث وبالنظر أيضاً إلى متوسطات أفراد العينة من المعلمين حسب الخبرة المهنية نجد أنها متقاربة جداً، فقد كانت على التوالي (13.18، 13.59، 13.50)، ، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المعلمين في درجة النمط الدكتاتوري.

- النمط الفوضوي: يتضح من الجدول أن قيمة **F** والمقدرة بـ (1.85) غير دالة إحصائياً، حيث وبالنظر إلى متوسطات أفراد العينة من المعلمين حسب الخبرة المهنية كانت متقاربة جداً، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المعلمين في درجة النمط الفوضوي.

وفي الأخير ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن الفرضية الثالثة لم تتحقق.

#### عرض نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الأولى على: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين (ذكور- إناث) في درجة الاحتراق النفسي لدى فئة المعلمين. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" استو دنت (T-Test) للعينات

المستقلة غير متساوية في الحجم لمعرفة دلالة الفروق بين الذكور و الإناث في درجة الاحتراق النفسي وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعينة بالاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول يبين قيمة (ت) لدلالة الفروق بين الجنسين (ذكور- إناث) في مقياس الاحتراق النفسي

المتغير	الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الاحتراق النفسي	ذكور	30	42.97	5.236	0.682	غير دال
	إناث	80	42.44	2.814		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (t) بلغت (0.68)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في درجة الاحتراق النفسي، وهذا ما يفسر التقارب في المتوسطات الحسابية حيث نجد أن متوسط الإناث والبالغ (42.44) يقترب عن متوسط الذكور والذي بلغ (42.97)، ومنه الفرضية الرابعة لم تتحقق وبالتالي يتم رفضها وقبولها الفرضية الصفرية.

### 1. عرض نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الثانية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتراق النفسي لدى عينة المعلمين تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في الخبرة بين ثلاث فئات (فئة الأقل من 5 سنة، و فئة من 5 إلى 15 سنة، وفئة الأكثر من 15 سنة) وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة الفروق (F) بالاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول يبين قيمة (F) عن طريق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمتغير الخبرة المهنية في مقياس الاحتراق النفسي.

المتغير	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
الاحتراق النفسي	أقل من 5 سنوات	33	40.73	3.31	6.86	0.01
	من 5 إلى 15 سنة	49	43.35	2.39		
	أكثر من 15 سنة	28	43.43	4.85		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) والمقدرة بـ 6.80 دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل

على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الثلاثة في درجة الاحتراق النفسي، ومنه الفرضية الثالثة تحققت.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين الفئات الثلاث تم استخدام اختبار "شيفيه" (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة، وذلك

من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (19): يوضح الفروق بين الفئات العمرية الثلاث في مقياس الاحتراق النفسي.

الخبرة المهنية	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
- أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 15 سنة	-2.62	0.01
- أقل من 5 سنوات - أكثر من 15 سنة	-2.70	0.05
- من 5 إلى 15 سنة - أكثر من 15 سنة	-0.08	غير دال

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- وجود فروق دالة عند مستوى دلالة 0.01 بين فئة الأقل من 5 سنوات، والفئة الثانية من 5 إلى 15 سنة لصالح هذه الأخيرة.

- وجود فروق دالة عند مستوى دلالة 0.05 بين فئة الأقل من 5 سنوات، والفئة الثالثة الأكثر من 15 سنة لصالح هذه الأخيرة.

- عدم وجود فروق بين الفئة الثانية من 5 إلى 15 سنة، وفئة الأكثر من 15 سنة.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

### 1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والاحتراق النفسي، ومن خلال عرض نتائج الدراسة تبين أن هناك علاقة دالة بين النمط الديمقراطي والاحتراق النفسي فقط، وبالتالي الفرضية، في حين تبين عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين النمطين الدكتاتوري والفوضوي ودرجة الاحتراق النفسي، وبالتالي الفرضية لم تتحقق.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية عن دراسة الجعبري (2004)، التي هدفت إلى التعرف على أنماط السلوك الإداري لمدربي المدارس الثانوية الحكومية حيث توصل إلى وجود علاقة ارتباطية بين أنماط السلوك الإداري الأوتوقراطي والتسيبي وبين مستويات الاحتراق النفسي.

### 2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين ( ذكور- إناث) في أنماط القيادة، ومن خلال عرض نتائج الدراسة تبين أن هناك علاقة دالة بين النمط الديمقراطي فقط، في حين تبين عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين النمطين الدكتاتوري والفوضوي

---

– المراجع:

– رشيد زرواتي. (2002)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دارهومة للنشر والتوزيع، الجزائر.

– فاروق الروسان. (1996) ، أساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

## خاتمة:

ومن خلال ماترقتنا الية في دراستنا هذه " أنماط القيادة وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الابتدائية"، وكذا الفرضيات التي تم بنائها والنائج التي تحصلنا عليها يمكن القول أن افراد عينة مجتمع بحثنا انهم ليسوا أكثر عرضة للاحتراق النفسي في الأنماط القيادية المتبعة من طرف مديري المؤسسات التعليمية الابتدائية ماعدا النمط الديمقراطي كانت هناك نسبة قليلة في درجة الاحتراق النفسي.

## قائمة المحتويات:

أ	ملخص باللغة العربية.....
ب	ملخص باللغة الفرنسية.....
ج	قائمة المحتويات .....
د	قائمة الملاحق .....
و	مقدمة .....

## الجانب النظري

### الفصل الأول: تقديم الدراسة

01	01-تحديد اشكالية الدراسة.....
02	02-تساؤلات الدراسة.....
02	03-فرضيات الدراسة.....
02	03-أهمية الدراسة.....
02	04-أهداف الدراسة.....
03	05-الدراسات السابقة .....
06	06-التعقيب على الدراسات السابقة.....

### الفصل الثاني: أنماط القيادة

07	تمهيد.....
07	01-مفهوم القيادة.....

08	02- القيادة وبعض المفاهيم .....
09	03- النظريات المفسرة للقيادة .....
12	04- أهمية القيادة .....
13	05- عناصر القيادة .....
14	06- مهارات القيادة .....
15	07- خصائص القيادة .....
17	08- أنماط القيادة .....
20	09- مبادئ القيادة .....
21	خلاصة .....

### الفصل الثالث: الاحتراق النفسي

22	تمهيد .....
22	01- مفهوم الاحتراق النفسي .....
24	02- الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض المتغيرات .....
25	03- أبعاد الاحتراق النفسي .....
26	04- أسباب الاحتراق النفسي .....
29	05- أعراض الاحتراق النفسي .....
31	06- أبعاد الاحتراق النفسي .....
31	07- مراحل حدوث الاحتراق النفسي .....

32	..... النظريات المفسرة للاحتراق النفسي
35	..... الوقاية والعلاج من الاحتراق النفسي
36	..... - علاج حالات الاحتراق النفسي
38	..... خلاصة

#### الفصل الرابع: الدراسة الاستطلاعية

39	..... تمهيد
40	..... 01- الدراسة الاستطلاعية
40	..... 02- أدوات الدراسة
43	..... 03- عينة الدراسة الأساسية
44	..... 04- وصف مقاييس أدوات الدراسة الأساسية
46	..... خلاصة

#### الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها

47	..... 01- عرض نتائج الدراسة
47	..... 1-1- عرض نتائج الفرضية الأولى
49	..... 1-2- عرض نتج الفرضية الثانية
50	..... 1-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة
51	..... 1-4- عرض نتج الفرضية الرابعة
51	..... 1-5- عرض نتج الفرضية الخامسة

53 ..... 02-مناقشة النتائج الفرضيات

55 ..... خاتمة

56 ..... قائمة المراجع

الملاحق

## – قائمة المراجع:

- رشيد زرواتي. (2002)، *تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية*، ط1، دارهومة للنشر والتوزيع، الجزائر.
- فاروق الروسان. (1996) ، *أساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة*، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- عياصرة، علي أحمد(2006)، *القيادة والدافعية في الادارة التربوية*، عمان، دار حامد للنشر .
- حسن، ماهر محمد صالح(2004)، *القيادة وأساسيات ونظريات ومفاهيم*، عمان، دار الكندي للنشر والتوزيع.
- العجمي، حسين موسى(2006)، *التمكين الوطني لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية*(أطروحة دكتورا غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ضرار العتيبي واخرون، *العملية الادارية ومبادئ وأصول وعلم وفن*، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- حريم، حسين(1997)، *السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد في المنظمات*، دار حران للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- أبو أصبع، صالح خليل(1997)، *ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي*، دار أرام للدراسات والنشر والتوزيع عمان، الأردن.

## \* مذكرات تخرج المعتمدة :

- الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية.
- الحترق النفسي لدى الأطباء الجراحين.