IUGJEPS
Vol 29, No 3, 2021, pp 403 - 423

ISSN 2410-3152

مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية

تاريخ الإرسال (06-07-2020)، تاريخ قبول النشر (13-10-2020)

الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين

اسم الباحث: نايف بن العبدي الحربي

اسم الجامعة والبلد: إدارة التعليم بالقصيم

* البريد الالكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: Wafee550@gmail.com

https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.3/2021/18

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على النمط القيادي الإداري في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقته بالاحتراق الوظيفي، وكذلك تحديد العلاقة بين تلك الأنماط والاحتراق الوظيفي لدى المعلمين.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لموضوع وأهداف الدراسة، وقام الباحث ببنأ استبانة مكونة من محورين (الأنماط القيادية الإدارية - الاحتراق الوظيفي)، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (368) من معلمي مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي الإداري الذي يستخدمه القادة التربويين في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم كان النمط الديمقراطي تلاه النمط الاوتوقراطي، ثم النمط التسيبي, ومستوى توافر الاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمنطقة القصيم بمستوى (متوسط)، كما كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية والاحتراق الوظيفي، حيث كانت العلاقة سلبية مع نمط القيادة الديمقراطي، وايجابية مع نمط العلاقة الاوتوقراطي والتسيبي.

كلمات مفتاحية: الأنماط القيادية، الاحتراق النفسي، التعلم.

Abstract:

The study aimed to identify the leadership pattern of educational leaders, to know the level of the professional Burning- out among the teachers in general education schools in Qassim region, and determining the relationship between leadership patterns and the professional Burning- out among the teachers in general education schools in Qassim region. The researcher made a questionnaire that consisted of two aspects; (leadership patterns - professional Burning- out), the study tool was applied to a sample of (368) teachers of general education in Qassim region..

The results of the study found that the general leadership patterns that used by educational leaders in general education schools in Qassim region were the Democratic pattern, followed by the Autocratic pattern, then the Neglectful pattern. The level of availability of professional Burning- out among general education teachers in Qassim region was at a (intermediate) level ,there were also statistically significant correlation between leadership patterns and professional Burning- out, where the relationship was negative in the case of the democratic pattern of leadership, and positive in the case of the autocratic and the neglectful patterns of relations.

Keywords: Leadership patterns - professional Burning- out -Education

مقدمة:

تعتبر القيادة الإدارية في المنظمات بشكل عام المحرك الاساسي، والعامل المؤثر في كافة التعاملات داخل هذه المنظمات، فهي تؤثر في دافعية العاملين، ومستوى رضاهم عن العمل، وولاءهم للمنظمة التي يعملون بها، وإذا كان هذا في المنظمات بشكل عام، فإن المنظمات التعليمية تعد من بين المنظمات الأكثر التي تتأثر بالأنماط القيادية بها؛ وذلك لأن المنظمات التعليمية يغلب عليها العلاقات الإنسانية بين العاملين بها والقيادة الإدارية، حيث تتشابك فيها العلاقات الإنسانية بين المعلمين بعضهم البعض، وبين المعلمين والإداريين، وبين المعلمين والطلاب، وبين المعلمين والقيادة .

وبالتالي فإن القيادة التربوية تشكل المحرك الرئيس للعلاقات داخل المدرسة، بما يمتلكه القائد من رؤية مستقبلية، ومن مهارات قيادية تمكنه من التأثير على مرؤوسيه، وقيادتهم وتوجيه علاقاتهم وسلوكياتهم داخل المدرسة بما يخدم أهدافها (عبد الرسول, 2008: 124).

وتعد القيادة عملية إنسانية تحفز المعلمين نحو تحقيق أهداف المدرسة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم العاملين، وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المدرسة هو نجاح لهم، وتحقيق لأهدافهم الشخصية، وبالتالي تصبح وظيفة القائد الأساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات المعلمين والعاملين بالمدرسة، وأهداف وطموحات المدرسة التي ينتمون إليها جميعا، وكذلك إحداث تأثير إيجابي في الروح المعنوية للعاملين بالمدرسة وإنتاجياتهم من خلال إحداث التوازن وعدم التناقض بين أهداف العاملين وأهداف المدرسة (العدواني, 2013: 2).

ويرى الباحث أن النمط القيادي للقيادة التربوية يؤثر في الكثير من المتغيرات التنظيمية داخل المدرسة، كما يحدد العلاقة بين المعلمين بعضهم البعض والعلاقة بين المعلمين والإداريين والعلاقة بين المعلمين والقيادة المدرسية.

وحيث أن المعلمين من أهم العناصر التي ترتكز عليها كل مدرسة لتحقيق أهدافها، وأكثر العناصر المؤثرة في العملية التعليمية، من خلال نقل المعرفة من جيل إلى جيل، بل تعددت أدواره ووظائفه ومسئولياته نتيجة تطور النظرة إلى العملية التعليمية إلا أن هناك عوامل متعددة قد تؤثر في أداء المعلم، وقد تعيقه عن أداء رسالته، ومن بين هذه العوامل النمط الإداري الذي يدير المدرسة، ونوع العلاقات التي تسود البيئة المدرسية، والأعباء والأعمال غير الأكاديمية التي يكلف بها المعلم، وكثافة الفصول، ومدى توفر الأدوات والوسائل التعليمية اللازمة للتدريس، ومدى توفر غرف كافية للمعلمين والأنشطة المدرسية (الهاشمي, العزاوي, 2013: 19) .

وما من شك أن آفة الاحتراق الوظيفي يمكنها أن تحدث أثراً سلبياً في كافة المهن، ويعتبر القطاع التعليمي أكثرها عرضةً للاحتراق الوظيفي، في ظل الأعباء الملقاة على عاتق المعلمين أثناء ممارستهم لهذه المهنة, فقطاع التعليم يعد دعامة أساسية من دعائم المجتمع, إن صلح واستقر صلح سائر المجتمع (أبو هدروس, الفرا, 2007: 4)

ويؤثر الاحتراق الوظيفي سلباً على المعلمين وعلى صحتهم الجسمية والنفسية والاجتماعية فمن الناحية الجسمية يزيد الاحتراق النفسي من شعور المعلم بالمرض والتوتر وارتفاع ضغط الدم والتهاب المفاصل، ويؤدي من الناحية النفسية إلى تدني مفهوم الذات، وانخفاض الثقة بالنفس والشعور بالحزن والعجز والإحباط وحدة الطبع والغضب وفقدان روح الدعابة، وإهمال الأولويات الشخصية (طشطوش, وجروان, ومهيدات, وبني عطا, 2013: 1729) .

مشكلة الدراسة:

يعد القائد المدرسي عضواً مؤثراً في كل مرؤوسيه، فهو يؤثر في نمط تفاعلهم، وطبيعة العلاقة بينهم، ومستوى أداءهم للعمل، كما أنه قد يكون مصدر لتهدئة التوترات بين العاملين، أو مصدر للضغوط التنظيمية والنفسية لدى مرؤوسيه، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى دور النمط القيادي الذي يتبناه القائد المدرسي على كثير من المتغيرات التنظيمية داخل المدرسة، ومنها دراسة

(العرفجي, 2010)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الذي يتبعه مديرو المدارس واستراتيجيات إدارة الصراع.

ويعتبر المعلمون من بين العناصر التي تتعرض للكثير من الضغوط داخل مدارس التعليم على اختلاف مستوياته سواء أكانت ضغوطاً مهنية أو تنظيمية، بما يؤثر على مستوى أداءهم لأعمالهم، حيث يقع على عاتقهم الكثير من المسئوليات، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى واقع هذه الضغوط التي يتعرض لها المعلمون والتي تنتهي بحالة الاحتراق الوظيفي، ومنها دراسة (النظامي, 1996), والتي توصلت إلى أن مستوى الإنهاك الوظيفي لدي مدراء مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة جدة بدرجة متوسطة، وأيضاً دراسة (زرعة, 2012), والتي انتهت إلى أن مستوى الإنهاك الوظيفي للمعلمات كان بمستوى متوسط, توجد علاقة ارتباطيه عكسية بين مستوى أداء المعلمات ومستوى الاحتراق الوظيفي لديه, وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها الاهتمام بموضوع الإنهاك الوظيفي لدي المعلمات نظرا لتأثيره السلبي علي إنتاجية المعلمة والعملية التعليمية.

ويمكن توضيح مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي:

ما العلاقة بين الأنماط القيادية الإدارية والاحتراق الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أكثر الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين؟
- ما مستوى الاحتراق الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام بمنطقة القصيم من وجهة نظرهم؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم ومتوسط درجات تقديرهم لمستوى الاحتراق الوظيفي للمعلمين؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على النمط القيادي الغالب في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام بمنطقة القصيم، بالإضافة إلى تعرف العلاقة بين الأنماط القيادية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم ومستوى الاحتراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي تسعى الدراسة لتناولها، وهي الأنماط القيادية الإدارية والاحتراق الوظيفي في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم، وتفيد نتائج هذه الدراسة:

- مديري المدارس: في التعرف على النمط القيادي المناسب الذي يلزم الاعتماد عليه لتخفيف الضغوط على المعلمين، كما تفيدهم في التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي للمعلمين.
- المخططون للتعليم: وذلك في التعرف على ما يعانيه المعلمين من معوقات وصعوبات في أداء أعمالهم، ومحاوله السعي للتغلب على هذه المعوقات.
- الباحثين والأكاديميين المهتمين بهذا الموضوع.

مصطلحات الدراسة:

- **الأنماط القيادية الإدارية:** السلوك المتكرر للمدير في طريق أداءه للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها (العميان, 2008: 274)

ويعرف الباحث الأنماط القيادية الإدارية: بأنها الأساليب والممارسات التي يعتمد عليها قائد المدرسة في التأثير على مرؤوسيه في سبيل تحقيق أهداف المدرسة المنوطة بها داخلها وخارجها من خلال الدرجة التي يحصل عليها المفحوصون من أفراد العينة بعد إجابتهم على المقياس.

- **الاحتراق الوظيفي:** حالة نفسية تصيب الأفراد بالإرهاق والتعب ناجمة عن أعباء إضافية، يشعر معها الفرد أنه غير قادر على تحملها وينعكس ذلك على الأفراد العاملين والمتعاملين معهم، وعلى مستوى الخدمات المقدمة لهم (أبو مسعود, 2010: 7).

ويعرفه الباحث بأنه:" حالة من الاجهاد البدني والاستنفاذ العاطفي يتعرض لها المعلم نتيجة تعدد مسئولياته وقيامة بهذه المسئوليات تحت ضغط كبير، ويتمثل في (الانهاك العاطفي – الشعور بالسلبية – تدني الانجاز الشخصي) وتتمثل في الدرجة التي يحصل عليها المفحوصين بعد إجابتهم على المقياس الخاص بذلك.

الإطار النظري للدراسة:

تتناول الدراسة الحالية متغيرين على جانب كبير من الأهمية، وهما الأنماط القيادية الإدارية لقادة المدراس، والاحتراق الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم، وسوف يتناول الباحث ذلك من خلال:

أولا: الأنماط القيادية الإدارية لقادة المدارس.

ثانياً: الاحتراق الوظيفي للمعلمين.

المحور الاول: الأنماط القيادية الإدارية لقادة المدارس

لقائد المدرسة دور كبير في تيسير الأمور اليومية للمدرسة، بالإضافة إلى دوره في التخطيط لتنفيذ أهداف المدرسة، ومتابعته لتنفيذ الخطط التي تم وضعها، بالإضافة إلى تنفيذ التعليمات الواردة إليه من الإدارات التعليمية، ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به في المدرسة، فإنه يمكن تناول موضوع الأنماط القيادية الإدارية لقادة المدارس من خلال:

أ- ماهية الأنماط القيادية الإدارية:

القيادة مأخوذة من كلمة قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الامام والسوق من الخلف، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد (ابن منظور, 2000: 315).

ويمكن تعريف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير في الاخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك، وتحفيزهم لأداء الاعمال الموكلة إليهم (ابن معتوق, 2017: 249).

ويمكن تعريف النمط القيادي بأنه اسلوب القائد وطريقته في عملية التأثير على مرؤوسيه (العسيلي, 1999: 10)

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنه النمط أو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه القائد في التعامل وإدارة والاحداث داخل المدرسة، وتطوير التفاعل الاجتماعي بينه وبين العاملين بالمدرسة.

ب- خصائص القيادة في الإسلام:

أكد الاسلام على دور القائد في المجتمع، وفي أي مجال ينتمي إليه، وحث على أهمية أن يعتلي القيادة من هو كفء لها، وقد حدد الاسلام مجموعة من الأسس التي يلزم أن يأخذ بها من يمسك بيديه مقاليد قيادة جماعة ما، ومنها:

- **القدوة الحسنة:** يقول الله تعالى: " لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ "(الأحزاب: الآية 21)، وهو ما يلزم القائد بأن يكون مثال يحتذى به أمام جماعته، وأن يلزم نفسه بما يلزم به الاخرين.
- **الشورى:** فقد قال سبحانه وتعالى " فَاعْفُ عَنْهُمْ واسْتَغْفِرْ لَهُمْ وشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ المُتَوَكِّلِينَ" (آل عمران: 159)، وهو ما يعني عدم التسلط في الأمر، والاعتماد على الرأي الشخصي وفقط دون

مشورة الاخرين أو حتى الاقتصار على مشورة المقربين دون أهل الخبرة والاختصاص، بل يلزم اللجوء إلى أهل الخبرة والمشورة ذوي الرأي السديد.

- **العدل بين الرعية:** حيث الكل سواء أمام القائد، فلا فرق بين أبناء الأمة، ويقول تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ولا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلاَّ تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُو أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى واتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ" (المائدة: 8).
- **اتخاذ بطانة صالحة لإدارة الأمور:** حيث أن المعاونين أو من ينوب عن القائد أو يشير عليه يجب أن يكون ناصحاً أمينا, لا هدف له إلا مصلحة الرعية, ويقول جل في علاه: " الأَخِلاَّءُ يَوْمَئِذٍ بَعْضُهُمْ لِبَعْضٍ عَدُو إِلاَّ المُتَّقِينَ " (الزخرف: 67).
- **الرفق بالرعية ونصحهم والشفقة عليهم،** والنهي عن غشهم والغفلة عنهم وعن مصالحهم، فقال الله تعالى : "واخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ المُؤْمِنِينَ" (الشعراء: 215).

نظريات القيادة:

تتعدد النظريات التي تناولت موضوع الأنماط القيادية نظراً لتعدد طرح هذا الموضوع على طاولة البحث العلمي، وقد تناولت هذه الدراسات موضوع الأنماط القيادية من زوايا بحثية متنوعة، وتبنى بعض الباحثون نظريات معينة في تفسير هذه الظاهرة المهمة، وسوف نقوم بطرح بعض هذه النظريات في ايجاز كما يلي:

1- **النظرية الموقفية** : وترى هذه النظرية أن القيادة ليست ظاهرة استاتيكية وترى أن القائد لم يخلق ليكون قائداً دائماً في كل المواقف وفي كل الظروف, وذلك لأن الموقف هو الذي يفرز القائد الذي يحقق أهداف الجماعة في هذا الموقف بعينه, فإذا تغير الموقف أو تغيرت الأهداف المرجوة من الموقف فمن المحتمل أن يظل القائد قائداً إذا استطاع أن يقود الجماعة بنجاح في الظروف الجديدة ووقد ينتحي ليحل محله قائداً آخر, ويتحول القائد السابق إلى تابع, إذاً فالقيادة عملية تتوقف على الموقف وظروفه وملابساته (الطيب, 2010: 329).

2- **نظرية القيادة التحويلية:** ووفقاً لهذه النظرية فالقائد يقود العاملين لإنجاز الأهداف الموضوعة عن طريق توضيح المهمة أو الوظيفة، ويلهم العاملين بتجاوز مصالحهم الشخصية إلى التمسك بالأهداف العامة، والقيم المؤسسية، وأسلوب حل المشكلات، وتتمثل القيادة في التأثير في العاملين من خلال القيادة المتبصرة، بما يسمح بزيادة الانتاج ورفع الروح المعنوية للعاملين (Chen, 2006).

3- **نظرية التابعين:** ووفقاً لهذه النظرية فإن الافراد يميلون لتسليم زمام قياداتهم لأحد الافراد، واتباع هذا الشخص؛ لاعتقادهم بقدرته على تحقيق رغباتهم الشخصية واعتقادهم أنه اقدرهم على تحمل المسئولية، وهو أكثر تقدير لمصالحهم الشخصية، وأكثر قدرة على تحقيقها (Susanne Ruckdaschel,2007) .

4- **النظرية التفاعلية:** حيث تقوم هذه النظرية على مسلمة مؤداها أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي, حيث يجب أن يكون القائد عضو في الجماعة, يشاركها وجدانها ومعاييرها واهدافها وامالهم ومشكلاتها, وتركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الأتباع وادراك القائد لنفسه وادراك الأتباع له, وإدراكه لهم والإدراك المشترك بين كل من القائد والأتباع للموقف (الطيب, 2010: 239) .

5- **نظرية السمات:** وتعد من أقدم النظريات المفسرة للقيادة، وتفترض بأن القائد له سمات معينة ومميزة عن الافراد العاديين، وأن عدد قليل من الافراد لديهم هذه الكاريزما التي تؤهله للسيطرة وقيادة الجماعة والتأثير على البيئة المحيطة، فالتغيرات في حياة المجتمع تتحقق على أيدى قادة من ذوي المواهب غير العادية (رشوان, 2010: 61).

وظائف ومهام القائد المدرسة:

تتعدد وتتنوع وظائف ومهام القيادة المدرسية في ظل تطور منظومة التعليم، وفلسفات التعليم، فلم تعد وظيفة القيادة لمدرسية هي مجرد الاشراف على المعلمين وفقط، بل تعددات وظائفها، فالقائد المدرسي هو المرشد والمنظم للعملية التعليمة داخل المدرسة، وهو الميسر للعلاقات الاجتماعية والانسانية بين العاملين، وهو المنفذ للسياسات التعليمية واللوائح والقوانين.

ويمكن توضيح أهم وظائف القيادة المدرسية في:

- بناء وتطوير الاستراتيجية والتخطيط: وذلك من خلال تحليل العوامل الخارجية التي الاستراتيجية المدرسية والخدمات المقدمة.
- تنظيم التنفيذ: وذلك من خلال تعبئة الموارد وانشاء هيكل تنظيمي وقواعد عمل ملاءمة، ورسم نمط للإدارة، وبناء ثقافة منضبطة للمدرسة.
- إدارة الموارد البشرية: وذلك من خلال حسن اختيار العاملين، وتعزيز تنميتهم المهنية، وتحسين العلاقات البينية بينهم.
- المتابعة والسيطرة: وذلك لكل العناصر الداخلية والخارجية المؤثرة في سير الأحداث بالمدرسة.
- تشجيع العلاقات الخارجية مع البيئة المحلية (Mdf, 2002) .

وقد حدد تعميم وكيل تعليم البنين للشئون التعليمية رقم 8/51/ت وتاريخ 19 ربيع أول لعام 1425 هـ, بشأن القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام (بنين) المسئولية والمهام الوظيفية الرسمية لمدير المدرسة، ويعمل بها اعتباراً من العام الدراسي 1426/1425هـ ومنها ما يلي: الالتزام بأحكام الإسلام والتقيد بالأنظمة والتعليمات وقواعد السلوك والآداب واجتناب كل ما هو مخل بشرف المهنة، الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابه وفقاً لما جاء في سياسة التعليم في المملكة, وتصفية البيئة التربوية والصحية الصالحة لبناء شخصية الطالب من جميع جوانب النمو وإكسابها الخصال الحميدة, الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام.

أنماط القيادة:

يمكن تقسيم أنماط القيادة من حيث التركيز على العمل والعلاقات الإنسانية إلى خمسة أنماط وهي:

1- النمط القيادي المتكامل وهو النمط الذي يركز فيه تركيزاً عالياً على كل من العمل والعلاقات الإنسانية
2- النمط الموجه وهو نمط يركز فيه القائد تركيزاً عالياً على العمل وتركيزاً منخفضاً على العلاقات الإنسانية.
3- النمط البندولي ويركز فيه تركيزاً متوسطاً على كل من العمل والعلاقات الإنسانية.
4- النمط المرتبط ويركز فيه تركيزاً عالياً على العلاقات الإنسانية ومنخفضاً على العمل.
5- النمط السلبي ويركز فيه تركيزاً منخفضاً على كل من العمل والعلاقات الإنسانية (السيسي, 2003: 53).

كما يمكن تقسيم الأنماط القيادية إلى ما يلي:

أ- **نمط القيادة الأوتوقراطية:** ويركز المدير السلطة والمسئولية في يده، وينفرد بوضع خطة العمل وأهدافه، دون أن يشرك معه أحد، ودون استشارة العاملين، كما يفرض الأوامر ويصر على إطاعتها، ويملي على العاملين خطوات تنفيذها والعمل بها، ويعاقب كما يرى ووفق ما يرى، ويوصف القائد في هذا النمط بأنه متباعد عن العاملين بالمدرسة، ولا يرونه إلا قليلاً، ويحتجب عنها داخل مكتبه، ويمنع الدخول عليه دون إذن مسبق.

وينقسم هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال:

- الأوتوقراطي العنيف أو المتشدد: ويستخدم التأثير السلبي بدرجة كبيرة مثل العقاب والتخويف، ويعطي الاوامر الصارمة التي يصر أن يتبعها المعلمين والعاملين بالمدرسة

- الاوتوقراطي الخير: ويحاول أن يستخدم من التأثير الإيجابي كالمدح والثناء والإطراء على المعلمين والعاملين وسيلة لدوام الولاء له وتنفيذ ما يراه من خطط وأهداف.
- الاوتوقراطي المناور: وهو الذي يوحي للمعلمين والعاملين بأنهم يشتركون في صنع القرار، في حين أنه يمتلك في يده سلطة الأمر النهائي، فله أن يقر ما اتفق عليه العاملين، أو يلغيه ويقرر غيره تحت مبررات مختلفة (عبد الرسول, 2008: 124).

ويمكن تحديد أهم السمات العامة للنمط الاوتوقراطي في بروز النزعة العدائية بين العاملين، وضعف الارتباط القائم على الود والمحبة، وضعف التفاعلات الاجتماعية بين المعلمين، مع عدم القدرة على اداء الأعمال إلا من خلال الاشراف المباشر، كما يؤدي غياب القائد الاوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الاعضاء، وتتصف الجماعة العاملة في ظل القيادة الاوتوقراطية بانخفاض المعنويات وضعف التماسك وارتفاع شكاوى الاعضاء، وارتفاع معدل دوران العمل، والغياب، وارتفاع نسبة التلف والفاقد، وظهور المشكلات بين الأفراد (الشيخ, رمضان, الدهان, مخامرة, 1998: 59).

ب- النمط القيادي التسيبي على المرؤوسين في انجاز الأعمال وانهاء المهمات وحل المشكلات، حيث تكون للقيادة دور ضئيل في العمل، ويقوم المرؤوسين بتدريب أنفسهم ، والعمل على التحفيز الذاتي، وهذا النمط هو عكس النمط الاوتوقراطي، حيث لا يمارس فيه القائد أي دور، في حين أن النمط الاوتوقراطي لا يكترث بدور الجماعة، ويصاحب النمط التساهلي الهزال الاداري، والتسيب، وانخفاض الأداء، وقد يؤدي ترك القائد لسلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه إلى اعتلاء البعض لهذه السلطة وتوجيه المعلمين وفق اهدافه الشخصية ، وتكوين جماعات المصالح، والتناحر بين الاحزاب في المدرسة الواحدة (J. Newstron, 1993) .

ج- النمط القيادي الديمقراطي وهو على النقيض من القيادة الأوتوقراطية نجد أن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل، ويتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا، ويتعاونون معه مختارين، من خلال الهدف المشترك والقيم السائدة بالمدرسة، والقائد في هذا النمط يشرك الأعضاء معه فيما يصدره من قرارات وبذلك يضيف إلى قوته قوة الجماعة كلها، ومهمته الرئيسة تنظيمية أكثر من كونها توجيهية أو رقابية، وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل اتجاه من القائد إلى المرؤوسين، ومن المرؤوسين إلى القائد (ابن معتوق, 2017: 250)

المحور الثاني: الاحتراق الوظيفي

يؤثر المناخ المدرسي على مستوى أداء العاملين بالمدرسة، وعلى وجه الخصوص المعلمين، حيث تتعدد الضغوط المهنية والإدارية عليهم، ويتوقف قدرة المعلم على القيام بهذه المهام على قدرته على تحمل هذه الظروف المحيطة، وفي حالة زيادة هذه الضغوط وسوء المناخ المدرسي فإن المصير المتوقع هو وقوع المعلمين تحت تأثير الاحتراق الوظيفي.

ماهية الاحتراق الوظيفي:

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

ويمكن تعريفه بأنه حالة من الإنهاك العاطفي والفكري تتمثل في إحساس الفرد بأن مصادره العاطفية مستنزفة، و يميل لتقويم ذاته سلبياً، وتتدنى كفاءته في العمل، وفقدانه للعنصر الإنساني في تعامله مع المجتمع المحيط به داخل المنظمة وخارجها (الشمري, 2015: 113) .

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

وتفكك العلاقات الإنسانية بينه وبين زملاءه في العمل، مما يكون له مردود علي تدني مستوي انجازه المهني وبالتالي تدني جودة المخرجات التعليمية المرجوة (نصر, 2012: 239).

مظاهر الاحتراق الوظيفي عند المعلمين:

تتنوع وتتباين مظاهر الاحتراق الوظيفي، ويمكن توضيح هذه المظاهر في أن الاحتراق الوظيفي عند المعلمين يؤدي إلى انخفاض معدل الانجاز المهني لديهم، بالإضافة إلي حدوث تذبذب في الشخصية، وفقدان الرغبة والحماسة لمزاولة المهنة، مما يستتبعه انعدام الرضا الوظيفي، وانخفاض درجة الالتزام التنظيمي لديهم، وربما يؤدي في النهاية إلى ترك المهنة كلياً (نصر، 2012: 234) .

وكذلك يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى ضعف الإبداع الخيال لدى المعلمين، وضعف القدرة على تقييم المشكل وحلولها، وانخفاض الرضا الوظيفي، وشعوره بأنه غير كفء، وقلة الرغبة لديه للحضور إلى المدرسة وشعوره بضعف الرغبة في الالتزام، مما يضعف قدرة الفرد على التعامل بشكل ملائم مع التغيرات السريعة، ونقص الاهتمام بالموضوع الذي يدرسه وعجزه في مناقشة الطلاب, وجعل المدرسة بيئة محفزة لهم، ويضعف لديه الحماس للتدريس، فالمعلمون الذين يعانون من الاحتراق عادة ما يشعرون بأنهم عاجزون عن مساعدة طلابهم (طشطوش وآخرون, 2013) .

أسباب الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين:

تتعدد الأسباب المؤدية للاحتراق الوظيفي والمهني لدى المعلمين، ومن هذا الأسباب: عبء العمل الزائد، والمهام الإدارية المتزايدة، وضعف التواصل، ونقص المكافآت والدعم، والعمل لفترات طويلة دون الحصول على قسط من الراحة، والشعور بالعزلة في العمل، وضعف العلاقات المهنية، والرتابة والملل في العمل، وضعف استعداد الفرد للتعامل مع ضغوط العمل(ميسون، محمدى, 2011: 5).

ويمكن الاشارة إلى أهم اسباب الاحتراق الوظيفي للمعلم، تتمثل في الآتي:

- **الأسباب التنظيمية:** والتي تؤثر بشكل سلبي علي أداء المعلمين وتشعرهم بالإحباط والإنهاك النفسي، بما يكون له مردود سلبي علي مستوي إنجازاتهم.
- **الأسباب الشخصية:** ولا تقل أهمية عن الأسباب التنظيمية، حيث تؤدي إلى محو شخصية المعلم، وبالتالي تفقده الرغبة والحماس نحو العملية التعليمية .
- **الأسباب التفاعلية:** وهي أسباب تتفاعل بشكل مباشر مع الأسباب التنظيمية والشخصية، ويكون لها تأثير علي تدني جودة الأداء المهني للمعلم وانخفاض مستوى الانتاجية (نصر, 2012: 257).

الدراسات السابقة:

1- محور الانماط القيادية

- **دراسة (الغامدي, 2018)** وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لقائدات المدارس في منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمات, واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي للدراسة, وتكونت عينة الدراسة من (287) معلمة, طبقت عليهم أداة الدراسة (استبانة), وتوصلت الدراسة إلى أن قائدات المدارس تمارس الأنماط السلوكية للقيادة بدرجات متفاوتة حيث يمارسن نمطي التشاركي الديمقراطي, والاستشاري بدرجة كبيرة, ويمارسن نمطي الاستبدادي الخير والاستبدادي التسلطي بدرجة قليلة, ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq$ على محور الأنماط القيادية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية على مجال النمط الاستبدادي الخير لصالح المرحلة الثانوية.
- **دراسة (عباس, محمد, 2018)** وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية بولاية الخرطوم, واتبع الباحثان المنهج الوصفي كمنهج للدراسة, والاستبانة كأداة

للدراسة وجمع المعلومات, وبلغ مجتمع الدراسة (125) معلم ومعلمة, اختير منهم (100) معلم ومعلمة كعينة للدراسة, وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى ميرو المدارس بولاية الخرطوم ويمارس بدرجة متوسطة, كما يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي للمعلمين.

– **دراسة (المطيري, والحراحشة, 2017)** وهدفت الدراسة إلى الوقوف على الأنماط القيادية التي يمارسها مديري المدارس في الكويت وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (554) من المعلمين والمعلمات بمدارس دولة الكويت .

وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي كان النمط القيادي السائد في مداس دولة الكويت، تلاه النمط الأوتوقراطي، ثم النمط المتساهل, كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس دولة الكويت.

– **دراسة (بو طالب, 2017)** وهدفت إلى معرفة الأنماط السائدة لدى مديرات المدارس الابتدائية التابعة لولاية أم البواقي من وجهة نظر المعلمين وتكونت عينة الدراسة من (42) معلم معلمة بطريقة مقصودة, واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لها, والاستبانة كأداة للدراسة, وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد.

– **دراسة (العدواني, 2013)** وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الدراسة استبانة من محورين : الأول النمط القيادي (الديمقراطي، التسلطي، التسيبي)، والثاني الضغوط التنظيمية، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (600) من المعلمين والمعلمات في المرحلة
الثانوية بدولة الكويت .

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نمط القيادة السائد في المدارس الثانوية بمدارس الكويت كان النمط الديمقراطي يليه النمط التسلطي ثم النمط التسيبي، كما كان مستوى توافر الضغوط التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم متوسطة، وكانت هناك علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والضغوط التنظيمي لدى المعلمين، في حين كانت العلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط التسيبي والضغوط التنظيمية .

وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات والتي كان من بينها، أهمية تعزيز النمط القيادي الديمقراطي لدى المديرين من خلال المعززات المادية والمعنوية .

– **دراسة (العرفجي, 2010)** وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة الاحساء، والتعرف على استراتيجية إدارة الصراع المتبعة من قبل مديري المدارس، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة السائد واستراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالأحساء, واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره المنهج الأمثل لموضوع وأهداف الدراسة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (683) من المديرين والمديرات والوكلاء المساعدين والمعلمين والمعلمات بمدارس البنين والبنات في محافظة الاحساء.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الذي يتبعه مديرو المدارس واستراتيجيات إدارة الصراع ، كما بينت نتائج الدراسة أن النمط القيادي المستخدم في مدارس محافظة الأحساء كان النمط القيادي الديمقراطي، وكان أكثر اساليب إدارة الصراع استخدام هو اسلوب التسوية.

محور الاحتراق الوظيفي:

- **دراسة (أمينة, 2018)** وهدفت إلى التعرف على الاحتراق النفسي لدى اساتذة التعليم المتوسط بولاية سعيدة وبوسمغون ولاية (البيض), واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتماد مقياس (ماسلاش) المكون من 22 فقرة على عينة تكونت من (100) معلم ومعلمة, وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الاحتراق النفسي لدى اساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس, وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الاحتراق النفسي لدى اساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

- **دراسة (بوفرة, منصوري, 2014)** وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي لدي معلمي المرحلة الثانوية بولاية معسكر بالجزائر وتحقيقاً لأهداف الدراسة، فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي نظرا لملائمته لموضوع وأهداف الدراسة, وقد ومقياس الرضا الوظيفي, ومقياس ماسلاش للاحتراق النفسي، وتم تطبيق أداة الدراسة علي عينة مكونة من (337) من معلمي المرحلة الثانوية في ولاية معسكر بالجزائر, وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه عكسية بين الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية ومستوي الرضا الوظيفي لديهم, وأوصت الدراسة بالعمل علي تحسين الأوضاع المهنية والاجتماعية للمعلم لكي يتمكن من القيام بدوره في العملية التعليمية .

- **دراسة (زرعة, 2012)** وهدفت إلى تحديد مستوى الإنهاك الوظيفي لدي المعلمات في التعليم العام في مدينة الرياض، وتعرف العلاقة بين السلوك القيادي ومستوي الإنهاك الوظيفي لدى المعلمات في مدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ألارتباطي والذي يتناسب مع طبيعة الدراسة, واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت الدراسة من محورين هما السلوك القيادي، الإنهاك الوظيفي وتم تطبيق اداة الدراسة على عينة مكونة من (334) من المعلمات, وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإنهاك الوظيفي للمعلمات كان بمستوى متوسط, وجود علاقة ارتباطيه عكسية بين مستوى أداء المعلمات ومستوى الاحتراق الوظيفي لديهن, وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها الاهتمام بموضوع الإنهاك الوظيفي لدي المعلمات نظراً لتأثيره السلبي علي إنتاجية المعلمة والعملية التعليمية.

- **دراسة (Zournatzi, Kpustelios, 2011)** وهدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى الاحتراق الوظيفي بين معلمي التربية البدنية في المدارس الثانوية والمدارس الابتدائية . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي, واعتمدت الدراسة مقياس ماسلاش التعليمي للاحتراق الوظيفي، وتم تطبيق أداة الدراسة علي عينة مكونة من (437) من المعلمين في المرحلة الثانوية والابتدائية، موزعين على (207) من المعلمين في المرحلة الابتدائية، (230) من المعلمين في المرحلة الثانوية, وأشارت النتائج إلى أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية كان أعلى من المعلمين في المرحلة الثانوية في جميع أبعاد الاحتراق الوظيفي، كما أن الترابط بين أبعاد الاحتراق الوظيفي لدي معلمي المرحلة الابتدائية كان أقوى منه لدى معلمي المرحلة الثانوية, وأظهرت النتائج ان مستوي التعليم لدى معلم التربية البدنية كان من بين العوامل المؤثرة في مستوى الاحتراق الوظيفي والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار على الأقل في نظام التعليم اليوناني.

- **دراسة باري كروم (D .Barry Croom, 2003)** وسعت الدراسة إلى الوقوف على مستوى الاحتراق الوظيفي بين معلمي المدارس الزراعية في ثلاثة ولايات في شمال غرب الولايات المتحدة الأمريكية, واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت الدراسة مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي, وتم تطبيق أداة الدراسة علي عينة من معلمي الزراعة في ثلاث ولايات، وكان عددهم (248) من معلمي المدارس الزراعية, وأظهرت النتائج أن مستوى الاحتراق الوظيفي بين معلمي الزراعة كان بمستوي متوسط في بعد الإنهاك العاطفي، بينما كان بمستوى منخفض في بعد عدم الإنسانية مع الطلاب والزملاء، وكان مرتفع في بعد تقليل الانجاز الشخصي في العمل.

ويرى الباحث أن الاحتراق الوظيفي سبباً لانطفأ المعلم ودخوله في مرحلة كراهية العمل بسبب الضغوطات التي قد تمارس من قبل القيادات الإدارية المدرسية, وعلى العكس تماماً متى ما وجد المعلم التقدير والثناء من قبل القيادات الإدارية المدرسية فأنه سيقبل على مهنته بكل إخلاص وتفان, وهذا ما يتفق مع دراسة (بوفرة, منصوري, 2014) بوجود علاقة ارتباطيه عكسية بين الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية ومستوي الرضا الوظيفي لديهم, ودراسة (زرعة, 2012) والتي أوصت بالاهتمام بموضوع الإنهاك الوظيفي لدي المعلمات نظراً لتأثيره السلبي على إنتاجية المعلمة والعملية التعليمية.

اجراءات الدراسة الميدانية:

في ضوء أهداف الدراسة، فقد قام الباحث بتناول الأدب النظري لمحاور الدراسة، وإعداد خطوات الدراسة الميدانية كما يلي:

أولا – منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة فإن الباحث سوف يعتمد على المنهج الوصفي الارتباطي والتحليلي باعتباره المنهج الذي يناسب موضوع وأهداف الدراسة، ويوصف هذا المنهج بأنه يسعى لتناول الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع، مع محاولة معرفة وجود علاقة أو عدمها بين المتغيرات، وإذا كانت موجودة، فهل هي طردية أو عكسية، ايجابية أو سلبية (العساف, 2006:259)

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة بمعلمي التعليم العام بمدارس منطقة القصيم خلال العام الدراسي المنصرم 1440/ 1441هـ والبالغ عددهم 9057 معلماً حسب احصائيات برنامج نور الخاص بإدارة التعليم.

ثالثاً: عينة الدراسة:

وتتمثل عينة الدراسة في معلمي التعليم العام بمنطقة القصيم، وقد تم الاعتماد على عينة مكونة من (368) معلماً بالتعليم العام بمنطقة القصيم تشكل ما نسبته (24,61) من مجتمع الدراسة، وتم استعادة (237) استبانة من الاستبانات الموزعة على أفراد العينة، وتم استبعاد (25) استبانة لعدم صلاحيتها، مع بقاء (212) من مجموع الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الاحصائي لاستخدامها في أغراض البحث.

رابعاً: أداة الدراسة:

للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، فقد قام الباحث ببناء استبانة مكونة من محورين اساسيين وهما:

- **محور الانماط القيادية**، ويتكون من ثلاثة ابعاد (النمط الديمقراطي – النمط الأوتوقراطي – النمط التسيبي).
- **ثانياً محور الاحتراق الوظيفي** للمعلمين، ويتكون من الابعاد الثلاثة (الانهاك الوظيفي – الاتجاه السلبي نحو الذات والآخرين – تدني مستوى الانجاز الشخصي).

وللتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، فقد قام الباحث بما يلي

- **حساب الصدق الظاهري:** وذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة التعليمية في الجامعات السعودية، مع تعديل العبارات التي احتاجت إلى تعديل أو حذف العبارات غير المناسبة لموضوع الدراسة.
- **حساب الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي):** وذلك من خلال حساب معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالمحور الذي تنتمي إليه كما يلي:

جدول 1 معاملات الارتباط بين الأنماط القيادية الإدارية والاحتراق الوظيفي لمعلمي التعليم العام بالقصيم

محور الأنماط القيادية						محور الاحتراق الوظيفي					
النمط الديمقراطي		النمط الأوتوقراطي		النمط التسيبي		الانهاك الوظيفي		السلبية نحو الذات والآخرين		تدني مستوى الانجاز الشخصي	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط

1	0.697	6	0.765	11	0.775	16	0.568	21	0.603	26	0.799
2	0.638	7	0.789	12	0.690	17	0.539	22	0.822	27	0.840
3	0.697	8	0.806	13	0.779	18	0.768	23	0.678	28	0.676
4	0.725	9	0.742	14	0.781	19	0.852	24	0.846	29	0.743
5	0.806	10	0.799	15	0.844	20	0.672	25	0.719	30	0.713

ومن الجدول السابق نلاحظ أن محور الأنماط القيادية الإدارية تدرجت قيم معاملات الارتباط لمؤشراته بين (0.638–0.844)، وداخل المحور فقد تدرجت معاملات الارتباط لبعد النمط الديمقراطي بين (0.638–0.806)، وفي بعد النمط الأوتوقراطي تدرجت القيم بين (0.742– 0.806)، أما بالنسبة لبعد النمط التسيبي فقد تدرجت معاملات الارتباط بين (0.690–0.844)، أما بالنسبة لمحور الاحتراق الوظيفي فقد تدرجت قيم معاملات الارتباط للمحور ككل بين (0.539–0.852)، حيث تدرج بعد الانهاك الوظيفي بين قيم معاملات ارتباط بين (0.539– 0.852)، وتدرجت معاملات ارتباط بعد السلبية نحو الذات والاخرين بين (0.603– 0.846)، أما بالنسبة لبعد تدني مستوى الانجاز الشخصي فقد تدرجت معاملات الارتباط بين (0.0.676–0.840) ، وتشير هذه القيم إلى أنها قيم مناسبة، تسمح بتطبيق أداة الدراسة والوثوق في نتائجها.

- **ثبات أداة الدراسة:** في سبيل التحقق من ثبات أداة الدراسة، فقد اعتمد الباحث على معامل الفا كرونباخ، وكان كما يلي:

جدول 2 معامل الفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

م	المحور	معامل الفا كرونباخ
1	الأنماط القيادية	0.89
2	الاحتراق الوظيفي	0.77

ومن الجدول السابق يتضح أن معاملات الفا كرونباخ لأداة الدراسة كانت بين (0.77– 0.89)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى إمكانية تطبيق أداة الدراسة، والوثوق في نتائج التطبيق.

وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، وتم تحليل النتائج الواردة من خلال حزمة التحليل الإحصائي (Spss), وباستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط، وكانت نتائج الدراسة كما يلي :

نتائج الدراسة

مناقشة التساؤل الأول، وينص على ما النمط القيادي الإداري في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين ؟

وللتعرف على النمط القيادي الإداري الذي يتبناه القادة المدرسيين في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم، فقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأنماط القيادية الإدارية للقادة التربويين، وكانت كما يلي:

جدول 3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأنماط القيادية الإدارية لمديري المدارس

م	النمط القيادي الإداري	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى التوافر	الترتيب
1	النمط الديمقراطي	2.46	0.72	كبير	1
2	النمط الأوتوقراطي	2.22	0.81	متوسط	2
3	النمط التسيبي	2.04	0.74	متوسط	3
الاجمالي		2.24	0.75	متوسطة	

من الجدول السابق، نلاحظ أن النمط القيادي الإداري الأكثر استخداماً في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم كان النمط الديمقراطي، حيث كان المتوسط العام له (2.46), والانحراف المعياري (0.72) بمستوى توافر (كبير)، يليه النمط الأوتوقراطي، حيث كان المتوسط الحسابي (2.22)، والانحراف المعياري (0.81) بمستوى توافر (متوسط)، وفي النهاية جاء النمط القيادي التسيبي، حيث كان متوسطه الحسابي (2.04)، والانحراف المعياري له (0.74) بمستوى توافر(متوسط) وهذا يدل على أن النمط القيادي الإداري الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وجاء بمستوى توافر كبير, يليه النمط الأوتوقراطي ثم التسيبي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (المطيري, والحراحشة, 2017)، والتي أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي كان النمط القيادي السائد في مداس دولة الكويت، تلاه النمط الأوتوقراطي، ثم النمط المتساهل, ودراسة (العدواني, 2013)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نمط القيادة السائد في المدارس الثانوية بمدارس الكويت كان النمط الديمقراطي يليه النمط التسلطي ثم النمط التسيبي، و دراسة (العرفجي, 2010), والتي بينت نتائجها أن النمط القيادي المستخدم في مدارس محافظة الاحساء كان النمط القيادي الديمقراطي.

في حين اختلفت مع نتائج دراسة (حسين, 2000) والتي أشارت إلى أن النمط الأوتوقراطي هو النمط القيادي الغالب في المحافظات الثلاثة (عدن – لحج – أبين)، يليه النمط التراسلي ثم الديمقراطي.

وفي محاولة لمزيد من التوضيح، فقد تناول الباحث الأبعاد الثلاثة لمحور الانماط القيادية كما يلي:

أولا النمط القيادي الديمقراطي: حيث قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات البعد ومستوى توافر كل مؤشر وتم ترتيبها وفق المتوسطات الحسابية وكانت كما يلي:

جدول 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط القيادي الإداري الديمقراطي مرتبة تنازلياً

م	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافر
4	تتسم علاقة المدير مع المعلمين بالود	2.54	0.83	1	كبير
2	يصغي مدير المدرسة باهتمام لآراء المعلمين	2.50	0.82	2	كبير
1	يهتم مدير المدرسة بعقد الاجتماعات الدورية مع المعلمين	2.49	0.61	3	كبير
5	يقدر مدير المدرسة جهود المعلمين المميزين	2.43	0.62	4	كبير
3	يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته لغيره	2.35	0.74	5	كبير
	الاجمالي	2.46	0.72	كبير	

من الجدول السابق تدرجت قيم المتوسطات الحسابية بين (2.54–2.35)، وتدرجت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.61–0.83)، وكان المتوسط الحسابي العام (2.46), والانحراف المعياري العام (0.72) ومستوى التوافر العام (كبير), حيث جاءت عبارة " تتسم علاقة المدير مع المعلمين بالود" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.45) ومستوى توافر (كبير), وعبارة " يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته لغيره " في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.35) ومستوى توافر "كبير", وهذا يدل على شيوع النمط الديمقراطي في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وممارسته بشكل كبير لدى قادة المدارس.

ثانيا: النمط القيادي الأوتوقراطي: حيث قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات البعد ومستوى توافر كل مؤشر وتم ترتيبها وفق المتوسطات الحسابية، وكانت كما يلي:

جدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط القيادي الإداري الأوتوقراطي مرتبة تنازلياً					
م	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافر
10	يتابع المدير سير العمل بنفسه	2.33	0.77	1	كبير
6	يفرض مدير المدرسة الخطة على المعلمين	2.30	0.80	2	متوسط
7	ينفرد مدير المدرسة بالقرارات دون المعلمين	2.26	0.90	3	متوسط
8	يعقد مدير المدرسة الاجتماعات على فترات متباعدة	2.12	0.77	4	متوسط
9	يتصف المدير بالعصبية	2.09	0.81	5	متوسط
الاجمالي		2.22	0.81	متوسط	

من الجدول السابق تدرجت قيم المتوسطات الحسابية بين (2.33–2.09)، وتدرجت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.77–0.90)، وكان المتوسط الحسابي العام (2.22), والانحراف المعياري العام (0.81) ومستوى التوافر العام (متوسط), وجاءت عبارة " يتابع المدير سير العمل بنفسه" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.33) ومستوى توافر "كبير", بينما جاءت عبارة " يتصف المدير بالعصبية" بالمرتبة الخامسة والأخيرة وبمتوسط حسابي (2.09) ومستوى توافر "متوسط" وهذا يدل ذلك على أن النمط الأوتوقراطي يمارس بدرجة متوسطة بين قادة مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العدواني, 2013) و (العرفجي, 2010).

ثالثاً: النمط القيادي التسيبي: حيث قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات البعد ومستوى توافر كل مؤشر, وتم ترتيبها وفق المتوسطات الحسابية وكانت كما يلي:

جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط القيادي الإداري التسيبي مرتبة تنازلياً					
م	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافر
12	يتصرف المعلمين دون الرجوع إلى مدير المدرسة	2.22	0.86	1	متوسط
15	يتراجع المدير عن بعض قراراته دون سبب وجيه	2.05	0.73	2	متوسط
13	يصدر المدير القرارات ولا يتابع تنفيذها	2.00	0.66	3	متوسط
11	يتغيب المدير كثيرا عن العمل	1.99	.063	4	متوسط
14	يخضع مدير المدرسة لضغوط بعض المعلمين	1.97	0.84	5	متوسط
الاجمالي		2.04	0.74	متوسط	

من الجدول السابق تدرجت قيم المتوسطات الحسابية بين (2.22–1.97)، وتدرجت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.63–0.86)، وكان المتوسط الحسابي العام (2.04), والانحراف المعياري العام (0.74) ومستوى التوافر العام (متوسط), حيث جاءت عبارة " يتصرف المعلمين دون الرجوع إلى مدير المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.22) ومستوى توافر

(متوسط), وعبارة " يخضع مدير المدرسة لضغوط بعض المعلمين" في المرتبة الخامسة والأخيرة وبمتوسط حسابي (0.84) ومستوى توافر (متوسط), وهذا يدل على أن النمط القيادي التسيبي يتوافر بدرجة متوسطة لدى قادة المدارس بالقصيم.

مناقشة التساؤل الثاني ما مستوى الاحتراق الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين ؟

وللتعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم التعليمية، فقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الانماط القيادية للقادة التربويين، وكانت كما يلي :

جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاحتراق الوظيفي مرتبة تنازلياً

م	ابعاد الاحتراق الوظيفي	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى التوافر	الترتيب
1	الانهاك الوظيفي	2.18	0.80	متوسط	1
3	تدني مستوى الانجاز الشخصي	2.10	0.79	متوسط	2
2	الاتجاه السلبي نحو الذات والاخرين	1.95	0.78	متوسط	3
	الاجمالي	2.07	0.79	متوسط	

من الجدول السابق، نلاحظ أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمنطقة القصيم كان بمستوى توافر (متوسط)، حيث كان المتوسط العام له (2.07), والانحراف المعياري (0.79) بمستوى توافر (متوسط), وجاء الانهاك الوظيفي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.18) ومستوى توافر (متوسط), وتدني مستوى الأداء ثانياً بمتوسط حسابي (2.10) ومستوى توافر متوسط, والاتجاه السلبي نحو الآخرين ثالثاً بمتوسط حسابي (2.07) ومستوى توافر متوسط.

ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى محاولات مديري المدارس في التخفيف عن كاهل المعلمين، ومساعدتهم على القيام بواجباتهم الوظيفية، واهتمامهم بتنميتهم المهنية للقيام بمسئولياتهم على أحسن وجه.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (زرعة, 2012)، والتي توصلت إلى أن مستوى الانهاك الوظيفي كان بمستوى توافر متوسط، و دراسة باري كروم (2003) Barry Croom .D والتي توصلت إلى أن مستوى الاحتراق التنظيمي للمعلمين كان بمستوى متوسط، ودراسة النظامي (1996)، والتي اشارت إلى أن مستوى الإنهاك الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة جدة بدرجة متوسطة .

وفي محاولة لمزيد من التوضيح، فقد تناول الباحث الأبعاد الثلاثة لمحور الاحتراق الوظيفي كما يلي :

أولاً: بعد الانهاك الوظيفي: حيث قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات البعد ومستوى توافر كل مؤشر وتم ترتيبها وفق المتوسطات الحسابية وكانت كما يلي :

جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الانهاك الوظيفي مرتبة تنازلياً

م	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافر
10	أشعر أنني أقوم بأعمال شاقة في عملي	2.35	0.87	1	كبير
17	أشعر أنني محبط في عملي	2.25	0.71	2	متوسط
16	أشعر بعدم الرغبة في الذهاب إلى العمل	2.19	0.71	3	متوسط
18	أشعر أنني منهك في أخر يوم العمل	2.10	0.86	4	متوسط
20	أشعر أن هذا العمل ينهكني عاطفيا	2.03	0.85	5	متوسط

الاجمالي	2.18	0.80	متوسط

من الجدول السابق تدرجت قيم المتوسطات الحسابية بين (2.03-2.35) ، وتدرجت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.71-0.87)، وكان المتوسط الحسابي العام (2.18), والانحراف المعياري العام (0.80) ومستوى التوافر العام (متوسط), حيث جاءت عبارة " أشعر أنني أقوم بأعمال شاقة في عملي" أولاً بمتوسط حسابي 2.35 ومستوى توافر كبير, بينما جاءت عبارة " أشعر أن هذا العمل ينهكني عاطفيا " في المرتبة الخامسة والأخيرة ويرى الباحث أن ذلك يدل على حجم الأعمال التي تقع على كاهل المعلم وبعضها قد لا يكون من صميم عمله.

ثانياً: بعد الاتجاه السلبي نحو الذات والآخرين: حيث قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات البعد ومستوى توافر كل مؤشر وتم ترتيبها وفق المتوسطات الحسابية وكانت كما يلي:

جدول 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (الاتجاه السلبي نحو الذات والآخرين) مرتبة تنازلياً

م	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافر
22	عملي في مجال التدريس إجهاد لي	2.34	0.88	1	كبير
23	أصبحت أكثر قسوة نحو الطلاب منذ التحاقي بعملي	1.99	0.79	2	متوسط
25	أشعر أن بعض زملائي يلومونني على بعض مشاكلهم	1.90	0.71	3	متوسط
24	تعاملي مع الزملاء والطلاب يضع إجهادا أكثر من اللازم علي	1.80	0.77	4	متوسط
21	أشعر أنني أتعامل مع بعض الزملاء كما لو كانوا جمادات غير حيه	1.75	0.78	5	متوسط
الاجمالي		1.95	0.78	متوسط	

من الجدول السابق تدرجت قيم المتوسطات الحسابية بين (1.75-2.34)، وتدرجت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.71-0.88)، وكان المتوسط الحسابي العام (1.95) والانحراف المعياري العام (0.78) ومستوى التوافر العام (متوسط), حيث جاءت عبارة "عملي في مجال التدريس إجهاد لي" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (2.34) ومستوى توافر (كبير), وجاءت عبارة " أشعر أنني أتعامل مع بعض الزملاء كما لو كانوا جمادات غير حيه" بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.75) ومستوى توافر (متوسط), وهذا يدل على شعور المعلم بوجود ضغوطات داخل بيئة العمل من خلال تعامله مع زملائه المعلمين.

ثالثاً: بعد تدني مستوى الانجاز الشخصي: حيث قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات البعد ومستوى توافر كل مؤشر، وتم ترتيبها وفق المتوسطات الحسابية وكانت كما يلي:

جدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (تدني مستوى الانجاز الشخصي) مرتبة تنازلياً

م	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافر
26	اشعر انني غير كفء للقيام بالتعليم	2.14	0.80	1	متوسط
27	اشعر بالملل والاحباط من عملي	2.09	0.75	2	متوسط
30	اشعر بالرتابة في عملي	1.89	0.77	3	متوسط
29	اشعر بأنني ترس صغير في آلة كبيرة	1.80	0.87	4	متوسط
28	اشعر بأن كل مجهوداتي لا فائدة منها	1.77	0.77	5	متوسط
الاجمالي		**2.10**	**0.79**	**متوسط**	

من الجدول السابق تدرجت قيم المتوسطات الحسابية بين (2.14-1.77)، وتدرجت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.75-0.87)، وكان المتوسط الحسابي العام (2.10) والانحراف المعياري العام (0.79) ومستوى التوافر العام (متوسط)و حيث جاءت عبارة " اشعر انني غير كفء للقيام بالتعليم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.14) ومستوى توافر متوسط, وجاءت عبارة " اشعر بأن كل مجهوداتي لا فائدة منها" بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.77) ومستوى توافر متوسط, ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى شعور المعلم بالملل والرتابة وروتينية العمل.

مناقشة التساؤل الثالث، هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم ومتوسط درجات تقديرهم لمستوى الاحتراق الوظيفي للمعلمين؟

وللإجابة على هذا التساؤل، فقد قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين ابعاد محور الانماط القيادية (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط التسيبي) والاحتراق الوظيفي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول 11 معاملات الارتباط بين الأنماط القيادية والاحتراق الوظيفي للمعلمين

الأنماط القيادية		الاحتراق الوظيفي	
م	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة
1	النمط الديمقراطي	0.641-	**0.00
2	النمط الأوتوقراطي	0.701	**0.00
3	النمط التسيبي	0.744	**0.00

من الجدول السابق، نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباطية سالبة بين نمط القيادة الديمقراطي والاحتراق الوظيفي، في حين توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين كل من نمط القيادة الأوتوقراطي، ونمط القيادة التسيبي .

ويرجع الباحث ذلك إلى أن الممارسات القيادية للنمط القيادي الديمقراطي، تخفف من الاحتراق الوظيفي عند المعلمين، حيث مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، ودورية انعقاد الاجتماعات، والعلاقات الاجتماعية والانسانية الايجابية بين القيادات والمعلمين، كل ذلك قد يخفف الكثير مما يعانيه المعلم من متاعب ومصاعب قد تواجهه اثناء أداءه لعمل.

في حين أن الانماط القيادية الأوتوقراطية والتسيبية تزيد من معاناة المعلمين في المدارس، وتمثل عنصر ضغط عليهم، ومن الملاحظ من نتائج التحليل الاحصائي أن نمط القيادة الأوتوقراطي قد يكون أفضل من نمط القيادة التسيبي، حيث أنه وبرغم سلبيات النمط الأوتوقراطي فإن المعلم يعرف أن عناك قواعد ونظم معينة حتى وإن كانت جائرة إلى حد ما، ولا تسمح له بالتعبير عن رأيه الشخصي، فإنها أفضل من ألا يكون هناك معايير ثابته في المدرسة، بل قيادة متذبذبة ومترددة في ظل القيادة التسيبية، والتي تنمو في ظلها الصراعات التنظيمية بالمدرسة والحزبية بين المعلمين، وتنمو جماعات المصالح الشخصية في ظلها .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليها دراسة (زرعة, 2012)، والتي أشارت إلى أنه توجد علاقة ارتباطيه عكسية بين مستوى أداء المعلمات ومستوى الاحتراق الوظيفي لديه.

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

- عمل الدراسات والبحوث حول أهمية تعزيز مشاركة المعلمين في القرارات التي يتخذها قادة المدارس.
- العمل على إيجاد الحلول الهادفة للتقليل من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المدرسة.
- التوسع في النشاطات وبناء العلاقات الإنسانية خارج إطار المبنى المدرسي الموجهة للمعلمين.
- أهمية التحفيز المادي والمعنوي للمعلمين من قبل قادة المدارس.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

القرآن الكريم

ابن معتوق, حمزة (2017). "أثر الأنماط القيادية على مستوى الالتزام التنظيمي". مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد (11).

ابن منظور (2000). لسان العرب. ط1. بيروت: دار صادر.

أبو مسعود, سماهر مسلم (2010). "ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة– أسبابها وكيفية علاجها". (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية, غزة.

بوطالب، ابتسام (2017). الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

بوفرة, مختار؛ ومنصوري, مصطفى (2014). علاقة الاحتراق النفسي بالرضا الوظيفي لدي أساتذة التعليم الثانوي ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية, ع(17)، ديسمبر .

حسين, عبده أحمد (2000). "علاقة النمط القيادي لمدراء المدارس الثانوية بتأديتهم لأدوارهم الوظيفية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في محافظات عدن ولحج وأبين" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عدن، عدن.

الشيخ, فؤاد؛ ورمضان, زياد؛ الدهان, وأميمة؛ ومخامرة, محسن (1998). المفاهيم الادارية الحديثة. ط 6. عمان: مركز الكتب.

رشوان, حسين عبد الحميد (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة .

زرعة, سوسن بنت محمد (2012). السلوك القيادي لمديرة المدرسة وعلاقتها بالإنهاك الوظيفي للمعلمة – دراسة ميدانية علي معلمات التعليم العام بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، العدد (1)، يناير .

السيسي, شعبان (2003). أنماط السلوك القيادي وعلاقتها بالمهارات الاجتماعية لمدير المدرسة المصري. مجلة البحوث الادارية، يناير.

الشمري, غربي (2015). علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية دراسة عبر ثقافية مقارنة. مجلة العلوم التربوية, 27 (1).

طشطوش, رامي؛ وجروان, أحمد؛ ومهيدات, محمد؛ وبني عطا, زايد (2013). "ظاهرة الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى معلمي غرف المصادر بالأردن". مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية), 27(8).

الطيب, محمد عبد الظاهر (2010). محاضرات في الصحة النفسية والإرشاد النفسي. جامعة طنطا, كلية التربية, طنطا, مصر .

عباس، حنان؛ ومحمد، أميرة (2018). العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس بولاية الخرطوم. مجلة العلوم التربوية، 19 (3)

عبد الرسول, محمود أبو النور (2008). علاقة المشاركة في صنع القرار. مجلة التربية، العدد (27) .

العدواني, حنان نصر (2013). الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الاوسط, الأردن.

العرفجي, نجاة (2010). استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالأنماط القيادية الممارسة في المدارس الثانوية بالأحساء من وجهة نظر مديري المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك فيصل، الأحساء.

عزيزي، أمينة (2018). الاحتراق النفسي عند اساتذة التعليم المتوسط دراسة ميدانية لأساتذة التعليم المتوسط بولايتي سعيدة والبيض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة د. مولاي الطاهر، الجزائر

العساف, صالح حمد (2006). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط 4. الرياض: مكتبة العبيكان .

العسيلي, رجاء زهير (1999). النمط القيادي السائد لدى رئاسة الخليل وبوليتكنيك فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس, القدس.

العميان, محمود سليمان (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغامدي، عزيزة (2018). الأنماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الباحة، الباحة.

المطيري, نايف؛ وعبود الحراحشة (2017). الانماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس الكويت. مجلة دراسات العلوم التربوية، 44 (3) .

ميسون, سميرة؛ ومحمدي, فوزية (2011). إدراك مصادر الضغط المهني وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بورقلة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية, 2011 (3).

نصر, عزة جلال (2012). إدارة الاحتراق الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية دراسة اثنوجرافية. مجلة مستقبل التربية العربية، 20 (82) .

النظامي, نظام (1996). الإنهاك الوظيفي لدي مديري المدارس في المراحل التعليمية الحكومية بجدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ام القرى, مكة المكرمة.

الهاشمي, عبد الرحمن؛ والعزاوي, فائزة محمد (2013). العوامل المؤثرة في أداء معلمي اللغة العربية في المدارس الحكومية في الوطن العربي ومقترحات حلولها. المؤتمر الدولي الثاني للغة العربية . 7 – 10 مايو.

ياسرة؛ أبو هدروس, معمر, الفرا (2007). الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين بمحافظات قطاع غزة وعلاقته بمستوى ادائهم التدريسي وتوافقهم المهني, مؤتمر الجودة في التعليم الفلسطيني كمدخل للتميز.

المراجع الأجنبية:

Holly Quraan

Abbas, H& Muhammad, A (2018). The relationship between the leadership styles of school principals and the level of job satisfaction of the basic stage teachers in Khartoum State. Journal of Educational Sciences, 19 (3).

Abdul Rasoul, M (2008). The relationship of participation in decision-making. Education Journal, 27.

Abu ferah,m& Mansouri, M (2014). The relationship of psychological burnout with job satisfaction among secondary education professors, Journal of Humanities and Social Sciences, P (17), December.

Abu Hadros,Y, Al-Farra,M (2007). Occupational burnout among teachers in the governorates of the Gaza Strip and its relationship to the level of their teaching performance and their professional compatibility, the Quality Conference in Palestinian Education as an Entrance to Excellence.

Abu Masoud, S (2010). The phenomenon of job burnout among administrative employees working in the Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip - its causes and how to treat it. (A magister message that is not published). Islamic University of Gaza.

Al-Adwani, H (2013). The prevailing leadership styles of high school principals in the State of Kuwait and their relationship to organizational pressure for teachers from their viewpoint (unpublished master's thesis). Middle East University, Jordan.

Al-Assaf, S (2006). Introduction to research in the behavioral sciences. 4. Riyadh: Obeikan Library.

Alomian, M (2008). Organizational behavior in business organizations. Amman:Dar Wael Publishing and Distribution.

Al-Ghamdi, A (2018). Leadership styles of school leaders in Al-Baha region according to Likert's theory and its relationship to job satisfaction of teachers (unpublished master's thesis). Al-Baha University, Al-Baha.

Al-Hashemi, A & Al-Azzawi, F (2013). Factors affecting the performance of Arabic language teachers in public schools in the Arab world and proposals for their solutions. The Second International Conference on the Arabic Language. May 7-10.

Al-Mutairi, N& El-Harahsheh, A (2017). Leadership styles and their relationship to organizational conflict management strategies practiced by Kuwait school principals. Journal of Educational Sciences Studies, 44 (3).

Alnedami, N (1996). Job burnout among school principals in government educational stages in Jeddah (unpublished master's thesis). Umm Al Qura University, Makkah.

Al-Osaily, R (1999). The prevailing leadership style at the Presidency of Hebron and Palestine Polytechnic and its relationship to job satisfaction (unpublished master's thesis). Al-Quds University, Jerusalem..

Al-Shammari, G(2015). The relationship of job burnout with the effectiveness of administrative functions performance of Saudi and Jordanian university leaderships is a cross-cultural comparative study. Journal of Educational Sciences, 27 (1).

Al-Sisi, S (2003). Leadership behavior patterns and its relationship to the social skills of the Egyptian school principal. Management Research Journal, Jan.

Al-Tayyib, M (2010). Lectures on mental health and psychological counseling. Tanta University, Faculty of Education, Tanta, Egypt.

Azizi, A (2018). Psychological burnout among middle education teachers, field study of intermediate education teachers in the states of Saida and El Bayadh (unpublished master's thesis). University Dr. Moulay Taher, Algeria..

Botaleb, I (2017). The prevailing leadership styles of primary school principals from the teachers' point of view (unpublished master's thesis), Al-Arabi Bin Mahidi University, Algeria.

Hussein, A (2000). "The relationship of leadership style for high school principals with their performance of their job roles from the viewpoint of the faculty members in the governorates of Aden, Lahj and Abyan" (unpublished master's thesis). University of Aden, Aden.

Ibn Maatouk, H (2017). The effect of leadership styles on the level of organizational commitment. Al-Hikmah Journal for Educational and Psychological Studies (11).

Ibn Manzoor (2000).Lessan Alarab. I 1. Beirut: Dar Sader.

Maison, S& Mohammadi, F (2011). Understanding the sources of professional stress and its relationship to burnout among teachers at the primary stage in Ouargla. Researcher Journal in the Humanities and Social Sciences, 2011 (3).

Nasr, A (2012). Occupational burnout management for primary school teachers is an ethnographic study. Journal of the Future of Arab Education, 20 (82).

Rashwan, H (2010). Leadership is a study in psychological, managerial and organizational sociology. Alexandria: University Youth Foundation.

Sheikh, F& Ramadan, Z& Alddhan,A, &Makhamrah, M (1998). Modern management concepts. 6th floor. Amman: Book Center.

Tashtosh, Ramy& Jarwan, A& Muhaidat, M& Bani Atta, Z (2013). The phenomenon of psychological burnout and job satisfaction and the relationship between them among teachers of resource rooms in Jordan. An-Najah University Journal for Research (Humanities), 27 (8).

Zarah, S (2012). The leadership behavior of the school principal and its relationship to the teacher's job exhaustion - a field study on public education teachers in Riyadh. Journal of Educational Sciences, (1).

Chen , G.& Kanfer , R(2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work team , Research in Organizational Behavior.

Newstrom, J ,& DAVIS, K (1993). organizational Behavior ; Human Behavior at Work : team work NNTn edition , Von Hoffman Press , North America .

MDF Training & Consultancy (2002). Course on project Management & Programme Administration , 30september – 25 October , MDF for Training & consultancy , Durand , The Netherlands.

Mohammad Bagher Goriji .(2011). The effect of burnout dimension on employees' performance . international journal of sciences & humanity . Vol (1) . No(4) . November .

Susanne Ruckdaschel (2007). Leadership of Network and Performance , Research in Organizational Behavior ,36 .