

**النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية
وعلاقته بالاحترق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس:
دراسة ميدانية بكلية التربية - جامعة الملك سعود**

إعداد

د/ نورة محمد الجمعة

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

المستخلص:

هدف هذا البحث إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية -جامعة الملك سعود. وتم استخدام المنهج الوصفي، كما طبقت أداة البحث (الاستبانة) على جميع أعضاء هيئة التدريس واستجاب منهم (١٢٤) عضواً، ويقدم البحث عدد من النتائج منها ما يلي: أن النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك سعود هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، وفي المرتبة الثالثة والأخير جاء النمط المتساهل. وأن مستوى الاحتراق الوظيفي ككل لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة منخفضة بشكل عام، كما تبين أن الإجهاد الانفعالي جاء في المرتبة الأولى ومستوى احتراق متوسط، يليه بُعد تدني الدافعية والإنجاز ومستوى احتراق منخفض، في حين جاء الاتجاه السلبي نحو الذات والآخرين في المرتبة الثالثة ومستوى احتراق منخفض، وأخيراً اتضح وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وبين مستوى الاحتراق الوظيفي، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين مستوى الاحتراق الوظيفي وبين النمط المتساهل والأوتوقراطي.

الكلمات المفتاحية:

الأنماط القيادية - الاحتراق الوظيفي - أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.

Abstract:

The purpose of this research was to identify the prevailing leadership style among the heads of academic departments and its relationship with the job burnout of faculty members at the College of Education ،King Saud University .The descriptive method was used ،and the research tool)questionnaire (was applied to all faculty members ،and (١٢٤) members responded ،and the research presents a number of results ،including the following :that the prevailing leadership style among the heads of academic departments from the point of view of the faculty members at the College of Education at King Saud University is the democratic style ،followed by the autocratic style ،and in the third and last place came the lenient style .The level of burnout among faculty members as a whole was low in general ،and it was also found that emotional stress came in the first place and a medium level of burnout ،followed by low motivation and achievement and a low level of burnout ،while the negative attitude towards self and others came in the third place and a low level of burnout ،and finally it became clear that there is a negative relationship with statistical significance between the democratic leadership style and the level of job burnout ،as well as the existence of a positive relationship between the level of job burnout and the permissive style and autocrat.

Key words:

Leadership Styles - Job Burnout - King Saud University Faculty Members.

المحور الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

تعد الموارد البشرية في الجامعات الركيزة الأساسية لنجاحها واستمرار تميزها، إذ تعتمد المؤسسات الأكاديمية على ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس من كفاءات وخبرات في تحقيق أهدافها وتطوير برامجها. ولا شك أن الدور القيادي لرؤساء الأقسام يشكل عاملاً محورياً في توجيه هذه الجهود، حيث يمكن أن تسهم أنماط القيادة الفاعلة في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الالتزام والسلوك الإيجابي، وزيادة اندماج أعضاء هيئة التدريس في عملهم، الأمر الذي يحدّ من مشاعر الاحتراق الوظيفي ويقلل من الرغبة في ترك العمل. وفي المقابل، قد تسهم بعض أنماط القيادة غير الفاعلة في إضعاف الرضا الوظيفي وفقدان الحافز، مما يزيد احتمالية الانسحاب أو التسرب من العمل الأكاديمي.

وتتسم البيئة التي تعمل فيها الجامعات بالتحديات والتغيرات المتسارعة مما يؤثر على مسارات العمل فيها، إذ تولد هذه البيئة ضغوطاً مستمرة ومتزايدة على أعضاء هيئة التدريس، ولاشك أن التعرض لهذه التحديات والضغوط لوقت طويل يولد لديهم شعوراً بعدم الرغبة في العمل وهو ما يعرف بالاحتراق الوظيفي، إذ ينتج الاحتراق الوظيفي عن عدم قدرة أعضاء هيئة التدريس على التكيف مع الضغوط النفسية مما ينعكس على أدائه في العمل ونفسيته (عرفات، ٢٠٢٣).

وتُعدّ ظاهرة الاحتراق الوظيفي من القضايا الشائعة في معظم الجامعات، إذ تنعكس في انخفاض طاقة أعضاء هيئة التدريس، وتظهر في صور متعدّدة مثل الإجهاد الانفعالي، وتبني اتجاهات سلبية نحو الذات والآخرين، وضعف الدافعية وانخفاض مستوى الإنجاز. ومن هنا تبرز أهمية أن يمارس القادة أنماطاً قيادية إيجابية تسهم في الحد من هذه الظاهرة (الحياي وأخرون، ٢٠٢٢).

كما بينت العديد من الدراسات أن للأنماط القيادية التي يمارسها القادة التربويون في الجامعات دوراً محورياً في التأثير على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، سواء بصورة سلبية أو إيجابية. فقد توصلت دراسة (المغير، ٢٠٢٢) إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لنمط القيادة الديمقراطي، وعلاقة موجبة مع كل من النمط

الأوتوقراطي والنمط التسببي، كما أظهرت دراسة (بريسم وفنجان، ٢٠٢٠) أن إجمالي الأنماط القيادية كان له أثر ذي دلالة في ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

ويأتي هذا البحث في إطار السعي إلى فهم العلاقة بين أنماط القيادة والاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود، انطلاقاً من أهمية تهيئة بيئة عمل أكاديمية داعمة تساهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية والحد من الضغوط المهنية. وتُظهر مراجعة الأدبيات المتوفرة محدودية الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في الجامعات السعودية بوجه عام، وجامعة الملك سعود على وجه الخصوص، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى هذه الدراسة لسد الفجوة المعرفية وتقديم إضافة علمية في هذا المجال.

مشكلة البحث:

يواجه العديد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات صعوبات مهنية ناتجة عن الضغوط المرتبطة ببيئة العمل، والتي تشكل عقبات تحدّ من قدرتهم على التجديد والابتكار. وقد يسهم ذلك في تولّد مشاعر الإحباط وعدم الرضا الوظيفي لديهم، مما يؤدي إلى تفاقم الضغوط النفسية والمهنية، وبالتالي زيادة احتمالية الإصابة بالاحتراق الوظيفي.

وأشارت دراسات حديثة إلى شيوع ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات؛ حيث أوضحت دراسة أصفهاني (٢٠٢٤) والحربي (٢٠٢٢) في الجامعات السعودية أن أعضاء هيئة التدريس يعانون من مستويات متفاوتة من الاحتراق الوظيفي، بينما أظهرت دراسة الفرجاني (٢٠٢١) في جامعة بنغازي أن الظاهرة تتجلى بدرجة متوسطة في مختلف أبعادها. وفي الإطار الأكاديمي العربي، بنيت دراسة منصور وخليفة (٢٠٢٥) في الجامعات المصرية، ودراسة أبو شقرة والسعدي (٢٠٢٥) في الجامعات الأردنية، أن الاحتراق الوظيفي يمثل تحدياً بارزاً لأعضاء هيئة التدريس. كما أكدت دراسة ماريا وآخرون (Maria et al., 2025) في إحدى الجامعات الأمريكية أن أكثر من نصف أعضاء هيئة التدريس يعانون من مستويات متوسطة إلى مرتفعة. وتكشف هذه النتائج مجتمعةً عن اتساع نطاق الظاهرة في مؤسسات التعليم العالي عبر بيئات جامعية متعددة.

كما أظهرت دراسات عدة وجود علاقة بين النمط القيادي السائد ومستوى الاحتراق الوظيفي؛ إذ بينت دراسة الحربي (٢٠٢٢)، ودراسة منصور وخليفة (٢٠٢٥)، ودراسة ماريا وآخرون (Maria et al., 2025) ودراسة أبو شقرة والسعدي (٢٠٢٥) أن النمط الديمقراطي يرتبط غالباً بانخفاض مستويات الاحتراق الوظيفي، في حين يرتبط النمط التسلطي أو التسيبي بارتفاعها.

وفي ظل ما تتميز به جامعة الملك سعود من حجم أكاديمي كبير، وتنوع في المسؤوليات الأكاديمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس، فإن طبيعة العمل في هذه المؤسسة قد تشكل بيئة محتملة لظهور مؤشرات الاحتراق الوظيفي، خاصة في حال غياب أنماط القيادة الفعالة والداعمة. ورغم وفرة الدراسات التي تناولت موضوع الاحتراق الوظيفي والقيادة في المؤسسات التعليمية، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية والاحتراق الوظيفي في جامعة الملك سعود تحديداً، مما يُبرز الحاجة لإجراء دراسة ميدانية تستقصي هذه العلاقة والوقوف على الواقع الفعلي.

ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، للتأكد من وجود الظاهرة، وتحليل مدى ارتباطها بنمط القيادة في البيئة الأكاديمية. وتتحدد مشكلة البحث الحالي في محاولتها الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للأنماط القيادية لدى القيادات الجامعية؟
٢. ما أهم ملامح ظاهرة الاحتراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؟
٣. ما النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية -جامعة الملك سعود؟
٤. ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية -جامعة الملك سعود؟
٥. ما العلاقة بين النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية -جامعة الملك سعود، ومستوى الاحتراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؟

٦. ما الآليات المقترحة لتحسين النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية - جامعة الملك سعود بما يساهم في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؟

أهداف البحث:

تمثلت أهداف البحث فيما يلي:

١. التعرف على الإطار المفاهيمي للأنماط القيادية لدى القيادات الجامعية.
٢. تحليل ملامح ظاهرة الاحتراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
٣. التعرف على النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة الملك سعود.
٤. الوقوف على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة الملك سعود.
٥. الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية - جامعة الملك سعود، ومستوى الاحتراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
٦. اقتراح آليات لتحسين النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية - جامعة الملك سعود بما يساهم في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

أهمية البحث:

تحدد أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- تتجلى أهمية البحث في إبراز أثر النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وانعكاسه المباشر على الأداء الأكاديمي، ودوره في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- تكمن أهمية دراسة الاحتراق الوظيفي في كونه ظاهرة شائعة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، لما لها من آثار سلبية على الرضا المهني وجودة التعليم والإنتاج البحثي.

- تتحدد أهمية البحث في الكشف عن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد لرؤساء الأقسام الأكاديمية ومستوى الاحتراق الوظيفي، بما يوضح دور القيادة التربوية في زيادة الظاهرة أو الحد منها.
- يكتسب البحث أهميته من تقديم آليات مقترحة عملية يمكن أن تساعد في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي وتحسين بيئة العمل الجامعية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء الأكاديمي والتربوي.

منهج البحث والأداة:

نظراً لطبيعة موضوع البحث وأهدافه، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والتربوية في بيئتها الطبيعية. ويُعنى هذا المنهج بوصف الظاهرة موضوع الدراسة - من حيث أنماط القيادة السائدة ومستوى الاحتراق الوظيفي - وصفاً دقيقاً كمياً وكيفياً، ومن ثم تحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها وتفسيرها باستخدام المعطيات الرقمية والإحصائية (عبيدات وآخرون، ٢٠١٤).

واعتمدت الباحثة على أداة الاستبانة لجمع البيانات الميدانية، وذلك بهدف التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، والكشف عن علاقتها بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة الملك سعود. وقد صممت الاستبانة لتتضمن محورين رئيسيين: الأول يقيس أنماط القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، المتساهل) كما يدركها أعضاء هيئة التدريس، والثاني يقيس أبعاد الاحتراق الوظيفي (الإجهاد الانفعالي، الاتجاه السلبي نحو الذات والآخرين، تدني الدافعية والإنجاز).

حدود البحث:

تشمل حدود البحث ما يلي:

- أولاً: الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على معرفة النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- ثانياً: الحد المكاني:** اقتصر على كلية التربية بجامعة الملك سعود.
- ثالثاً: الحد الزمني:** تم انجاز هذا البحث في العام الدراسي (١٤٤٧-٢٠٢٥).

مصطلحات البحث:

الأنماط القيادية: يعرف النمط القيادي بأنه الأسلوب الذي يستخدمه المدير في بناء القدرات الاستراتيجية لمنظّمته في ضوء الفلسفة والممارسات والسلوكيات التي يمارسها في توجيه مرؤوسيه (يوسف، ٢٠١٧).

ويعرف إجرائياً إنه السلوك والأساليب الإدارية التي يمارسها رئيس القسم في قيادته التربوية وتعاملاته مع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود، للتأثير في أدائهم، والتي يمكن قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة.

الاحترق الوظيفي: هو شعور الإجهاد والإنهاك النفسي والبدني الذي يصيب المعلم نتيجة الضغوط في بيئة العمل والتي تشكل عائقاً في إنجازه للمهام وتسبب انخفاض مستوى الأداء لديه (ملحم، ٢٠١٩).

ويعرف إجرائياً أنه المشاعر السلبية التي يشعر بها عضو هيئة التدريس تجاه مهنته، والتي تؤدي إلى انخفاض الدافعية والإنجاز، وتؤثر على الاجهاد الانفعالي، ويشعر باتجاه سلبي تجاه ذاته والآخرين.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: الأسس النظرية للأنماط القيادية بالجامعات:

تتعدد وتتنوع الأنماط القيادية بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوات والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن بالرغم من هذه التصنيفات لأنماط القيادة فإنه يمكن القول إنه وإن اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه، وفيما يلي توضيح لمفهوم الأنماط القيادية.

مفهوم الأنماط القيادية:

هناك العديد من التعاريف الخاصة بالأنماط القيادية فعرّفها عسكر (2012) بأنها مجموعة من الأساليب الإدارية التي يعتمدها القائد في التعامل مع مرؤوسيه، بما يعكس رؤيته في إدارة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما أشار القحطاني (١٤٣٦هـ) إلى أن النمط القيادي هو الأسلوب الذي يتبناه القائد الإداري في تسيير شؤون المنظمة بما يتوافق مع التحديات الإدارية والاتجاهات الحديثة للقيادة، وأوضح المغير (2022) أن الأنماط القيادية تمثل الممارسات والسلوكيات التي ينتهجها المدبرون في توجيه موظفيهم، والتي تؤثر بدورها في مستويات الاحتراق الوظيفي داخل بيئة العمل، وأشار الحربي (2021) أن النمط القيادي هو الطريقة التي يدير بها القائد المؤسسات التعليمية من خلال ما يمارسه من توجيه وإشراف يؤثر في أداء المعلمين وصحتهم النفسية.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يتضح أن الباحثين قد اتفقوا على أن الأنماط القيادية تمثل مجموعة من الأساليب والسلوكيات الإدارية التي ينتهجها القائد في توجيه مرؤوسيه وإدارة العمل، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ويؤثر في الأداء المهني والنفسي للعاملين. كما تُظهر هذه التعريفات أن اختلاف النمط القيادي يرتبط بتباين أساليب القادة في التواصل والتحفيز واتخاذ القرار.

الأنماط القيادية:

تُعتبر دراسة الأنماط القيادية من الموضوعات الأساسية في علم الإدارة، إذ إن شخصية القائد وبيئة العمل تلعبان دوراً محورياً في تحديد النمط القيادي المتبع، وهو ما ينعكس على الأداء الفردي والجماعي. وتتنوع هذه الأنماط بين الديمقراطي والأوتوقراطي والمتساهل، ولكل منها إيجابياته وسلبياته بحسب طبيعة الموقف (Yukl, 2020).

أولاً: النمط الديمقراطي:

يرتكز هذا النمط على مبدأ المشاركة الفعالة بين القائد ومرؤوسيه، حيث يُشركهم في وضع الأهداف وصنع القرارات، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية (Northouse, 2018)، ويتميز القائد الديمقراطي بتشجيع الابتكار، وبناء العلاقات الإنسانية الإيجابية، واحترام آراء العاملين، إضافة

إلى توفير بيئة عمل محفزة على التعاون والإبداع. وتشير الدراسات إلى أن هذا النمط يسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي ويزيد من التزام الموظفين تجاه المنظمة (بريسم وفنجان، ٢٠٢٠). ورغم مميزاته، إلا أن أحد عيوبه يتمثل في بطء عملية اتخاذ القرار أحياناً بسبب كثرة النقاشات والمداولات، لكنه يظل النمط الأكثر ملاءمة للمنظمات التي تسعى إلى الابتكار والتطوير المستمر (Robbins & Judge, 2019).

ثانياً: النمط الأوتوقراطي:

يتميز هذا النمط بمرورية شديدة للسلطة، حيث ينفرد القائد باتخاذ القرارات دون مشاركة المرؤوسين، ويحتفظ بكامل الصلاحيات في التخطيط والتنفيذ، كما يعد هذا النمط مناسباً في المواقف التي تتطلب سرعة الحسم أو في البيئات التي تقتضي الانضباط الصارم مثل الأزمات أو المؤسسات العسكرية، ومن أبرز إيجابياته وضوح التعليمات وسرعة الإنجاز وتقليل تضارب المسؤوليات، مما يعزز الكفاءة على المدى القصير (Robbins & Judge, 2019). غير أن الاعتماد المفرط عليه يؤدي غالباً إلى انخفاض الروح المعنوية، وتراجع مستوى الابتكار، وظهور مقاومة من العاملين، الأمر الذي قد يخلق مناخاً تنظيمياً قائماً على الخوف بدلاً من الثقة (Yukl, 2020)، وتشير دراسات حديثة إلى أن هذا النمط قد يكون فعالاً فقط إذا تم استخدامه بشكل متوازن وفي مواقف محددة، بينما الإفراط فيه يهدد استدامة النجاح المؤسسي (Bass & Bass, 2008).

ثالثاً: النمط المتساهل:

يُعرف هذا النمط أيضاً بالقيادة "غير الموجهة" أو "التفويضية الكاملة"، حيث يمنح القائد المرؤوسين حرية واسعة في إدارة شؤونهم دون تدخل يُذكر، ويترك لهم تحديد الأهداف وآليات التنفيذ (عسكر، ٢٠١٢). يُعتبر هذا النمط محفزاً للموظفين ذوي الخبرة العالية والذين يتمتعون بقرارات إبداعية قوية، إذ يمنحهم مرونة كبيرة ومساحة للابتكار (Northouse, 2018). غير أن خطورته تكمن في غياب المتابعة والتوجيه، مما يؤدي إلى تشتت الجهود، وتراجع الانضباط، وفقدان روح الفريق، خصوصاً إذا كان العاملون بحاجة إلى إرشاد مستمر (Robbins & Judge, 2019).

وبالتالي فإن نجاح هذا النمط يرتبط بمدى نضج الفريق وقدرته على إدارة نفسه ذاتياً، ويُعد أقل الأنماط ملاءمة في المنظمات التي تحتاج إلى ضبط وتنظيم عالٍ (Bass & Bass, 2008). وأستند البحث الحالي في تناوله لأنماط القيادة السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية على الأنماط الثلاثة السابقة الذكر لكونها الأنماط الرئيسة في الجامعات وهي النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط المتساهل.

نظريات القيادة:

وفي ضوء الأهمية البالغة التي تتسم بها القيادة تعدد محاولات الباحثين لتفسير ماهية القيادة الإدارية، وخصائصها، وآثارها، ومن ثم فقد تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء. وفيما يلي ثلاثاً من هذه النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة وهي:

• نظرية السمات:

ترى نظرية السمات أن القيادة تتحدد بمجموعة من الصفات والخصائص التي يولد بها القائد أو يكتسبها عبر خبراته الحياتية، مثل الذكاء، والقدرة على الإقناع، والشجاعة، والثقة بالنفس. وتركز هذه النظرية على "من هو القائد؟" أكثر من "كيف يقود؟" (عسكر، ٢٠١٢). وقد حاول العديد من الباحثين التوصل إلى قائمة محددة من الصفات التي تميز القادة الناجحين، إلا أن الاختلاف في البيئات التنظيمية والثقافية جعل هذه القائمة غير ثابتة (القحطاني، ١٤٣٦). وتبرز أهمية هذه النظرية في كونها أسهمت في لفت الانتباه إلى الخصائص الفردية كأساس لفهم القيادة وتفسير نجاحها.

• نظرية الرجل العظيم:

تفترض هذه النظرية أن القادة العظماء يولدون ولا يُصنعون، وأنهم يظهرون في الأزمان التاريخية لقيادة الأمم والشعوب بفضل صفات استثنائية يتمتعون بها (Bass & Bass, 2008). وقد ارتبطت النظرية بأمثلة لقادة بارزين مثل نابليون وغاندي، حيث اعتُبروا نماذج لأشخاص ذوي قدرات فطرية خارقة (Northouse, 2018). وبالرغم من أن النظرية تعرضت للنقد لكونها تركز على دور الفرد وتتجاهل الجانب الاجتماعي والمؤسسي، إلا أنها شكّلت نقطة انطلاق للعديد من الدراسات اللاحقة في ميدان القيادة.

• النظريات السلوكية:

ظهرت النظريات السلوكية في القيادة كرد فعل على محدودية نظرية السمات والرجل العظيم، إذ تحول الاهتمام فيها إلى دراسة سلوك القائد وما يمارسه من أفعال وإجراءات داخل بيئة العمل، بدلاً من التركيز على السمات الفطرية. وقد أبرزت هذه النظريات ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة، هي: النمط الاستبدادي، النمط الديمقراطي، والنمط الترسلّي، وتؤكد أن القيادة مهارة يمكن تعلّمها وتطويرها من خلال السلوكيات والممارسات، وهو ما جعلها أكثر عملية من سابقتها (Yukl, 2020). ومن ثمّ، فقد أسهمت في تطوير برامج تدريبية لتأهيل القادة عبر تعديل سلوكياتهم بما يتناسب مع متطلبات المواقف المختلفة.

ويتضح من خلال هذه النظريات محاولات متعددة لفهم القيادة الإدارية من زوايا مختلفة، حيث ركزت نظرية السمات والرجل العظيم على صفات القائد الفردية، بينما أتاحت النظريات السلوكية مجالاً أوسع لفهم القيادة كسلوك يمكن تعلّمه وتطويره.

العلاقة بين القائد والمرؤوسين في ضوء الأنماط القيادية:

تُعد العلاقة بين القائد والمرؤوسين محوراً أساسياً في الأنماط القيادية، إذ تكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة داخل بيئة العمل لما لها من تأثير مباشر في أداء العاملين ومشاعرهم واتجاهاتهم النفسية. فجوهر العملية القيادية يتمثل في قدرة القائد على التأثير في الآخرين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن هنا، فإن افتقار المنظمات إلى القيادة الفعالة قد يدفعها إلى تغيير قياداتها، إدراكاً منها لأثر النمط القيادي في رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي وفي تحسين فعالية المنظمة ككل.

وتبرز العلاقة بين القائد والمرؤوسين من خلال بُعدين رئيسيين في الأنماط القيادية أشار إليهما الشعلان (٢٠١٦)، وهما:

- **الاهتمام بالمهام:** يُقصد به مدى تركيز القائد على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد الأدوار وتسهيل التفاعل بين أعضاء الجماعة أثناء صياغة الأهداف وتنفيذها. ويتجلى هذا البعد في ممارسات قيادية مثل التخطيط، وتنظيم العمل، والجدولة، وتقديم النقد البناء، وتشجيع

المبادأة، وطرح الأفكار المبتكرة. ويعكس هذا النمط القيادي اهتمام القائد بالإنتاج والكفاءة، ويُبرز دوره في توجيه المرؤوسين وتنظيم جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المنشودة.

- **الاهتمام بالمشاعر:** يُعبر هذا البعد عن مدى اهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية ومشاعر المرؤوسين، وهو مؤشر على قدرة القائد على الاستجابة لحاجات الأفراد وتوقعاتهم داخل بيئة العمل. ويرتبط هذا النمط القيادي بالحفاظ على تماسك الجماعة وتعزيز الثقة المتبادلة والاحترام بين القائد وأعضاء الفريق. ويتجلى ذلك من خلال تقبل آراء المرؤوسين ومراعاة مشاعرهم واتباع أسلوب قيادي يتسم بالمرونة والتفاعل الإيجابي مع احتياجاتهم.

المبحث الثاني: الملامح العامة لظاهرة الاحتراق الوظيفي:

يمثل الاحتراق الوظيفي أحد المتغيرات الأساسية التي تنتج عنها ضغوط العمل التنظيمية والنفسية بالنسبة للعاملين والتي قد تؤثر على الأداء بل تتعداها إلى ترك العمل، ويحدث الاحتراق الوظيفي عندما لا تتوافر معلومات ملائمة عن الدور المطلوب من الموظف القيام به أو طريقة أداء الأعمال أو عند التعارض بين المعلومات، أما بالنسبة لنتائج الاحتراق الوظيفي فإنه يؤدي إلى زيادة التوتر والشعور بعدم الجدوى والأهمية وانخفاض الدافعية وعدم الرضا وانعدام الثقة في النفس، ويسبب الاكتئاب وانخفاض الدافعية، كما يؤدي إلى الرغبة في ترك العمل (Alshuqayrat, 2013).

مفهوم الاحتراق الوظيفي:

عرف الحربي (٢٠٢١) الاحتراق الوظيفي لدى المعلم بأنه مشاعر الإجهاد البدني والنفسي الذي يصاب بها المعلم نتيجة تعدد المهام على عاتقه والتي قد يؤديها تحت الضغط، وأشار العمري ونصر (٢٠١٦) إلى الاحتراق الوظيفي لدى المعلم بأنه مجموعة من المشاعر السلبية المسببة للإجهاد النفسي والجسدي للمعلم بسبب ما تواجهه من ضغوط تضعف من أدائها وإنجازها، وعرفه الشاعر (٢٠١٧) بأنه شعور المعلم بالانتهاك والتوتر وتدني الدافعية للإنجاز والسلبية في العمل، والبعد عن تحمل المسؤولية، إضافة إلى الاتجاهات السلبية التي قد يكونها المعلم عن مهنته، كل ذلك نتيجة لما يمر به من ضغوط نفسية، وأعباء مهنية واجتماعية ومادية وشعوره بفقدان متطلباته الأساسية سواء كانت المادية أو النفسية أو الاجتماعية.

يتضح من هذه التعريفات أن الاحتراق الوظيفي حالة مركبة تتضمن جوانب نفسية وجسدية وانفعالية وسلوكية، ترتبط غالباً بالضغوط المهنية المستمرة، وتؤثر بصورة مباشرة على أداء الفرد وجودة ممارساته في بيئة العمل.

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص عدد من الخصائص لظاهرة الاحتراق الوظيفي وهي كالتالي:

- يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى انخفاض مستوى أداء الموظف وينعكس سلباً على أداء المنظمة وعلى الأشخاص المستفيدين من الخدمات المقدمة.
- يتسبب الاحتراق الوظيفي للموظف في الاجهاد العاطفي والفكري والجسدي وشعوره بتدني مستوى الإنجاز الشخصي وتبدل في المشاعر.
- يعرض الاحتراق الوظيفي الموظفين لضغوط العمل.

أبعاد الاحتراق الوظيفي:

هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للاحتراق الوظيفي ذكرها حموش (٢٠١٧) وهي:

١. **الإجهاد العاطفي:** وهو إحساس الموظف بالتعب والإنهاك وفقدان الحيوية والنشاط تجاه قيامه بعمله، يتصف هذا البعد بالإرهاق والتعب واستنزاف المصادر الانفعالية لدى الموظف إلى مستوى الذي يعجز به عن العطاء، ويعد هذا البعد العنصر الرئيسي للاحتراق الوظيفي ويظهر على شكل أعراض نفسية وجسمية أو كليهما.
٢. **الاتجاه السلبي نحو ذاته والآخرين:** وهو اتصاف الموظف بالقسوة واللامبالاة وتبدل المشاعر، ويتضمن هذا البعد تغيراً سلبياً في الاتجاهات والاستجابات نحو الآخرين، خصوصاً التلاميذ الذين يتلقون الخدمات التي يقدمها الموظف ، وفي الغالب يكون مصحوباً بسرعة الانفعال والغضب وفقدان التقدير للعمل، وكذلك الاتجاهات السلبية نحو التلاميذ.
٣. **تدني الدافعية والانجاز:** هو التقييم السلبي لإنجازات الموظف والشعور بعدم فاعلية ما يقوم به، ودائماً يقيم إنجازاته الشخصية بطريقة سلبية، ويتمثل بمشاعر الاكتئاب

والانسحاب وقلة الإنتاجية، وعدم القدرة على التكيف مع الضغوط والشعور بالفشل وضعف تقدير الذات.

آثار الاحتراق الوظيفي:

توجد عدة آثار للاحتراق الوظيفي، وانعكاسات متوقعة على كل من الأفراد والمنظمات، وهي كما يلي (الضيدان ومبروك، ٢٠٢١):

- **الآثار الفسيولوجية:** حيث يؤدي مواجهة الموظف للضغط المستمر إلى ارتفاع مستوى الاحتراق الوظيفي لديه، ومن ثم تدهور في صحة الموظف.
- **الآثار الاجتماعية:** ومن أمثلتها شعور الموظف بالاغتراب عن مجال عمله، وانخفاض رغبته في التعامل مع الآخرين، والانطواء المتمثل في بعده عن الظهور أمام الآخرين، وكذلك تعامله مع عائلته وأصدقائه.
- **الآثار النفسية:** ومنها الغضب في غالب المواقف التي يمر بها الموظف، والشعور بالملل والتوتر، وتكوين اتجاهات سلبية لذاته.
- **الآثار التنظيمية:** ومن أمثلتها التغيب عن العمل، ودوران العمل، وانخفاض الروح المعنوية والدافعية لإنجاز الأعمال.

ويضيف جيبسون (Gibson, 2011) الآثار التالية وهي:

- **الآثار السلوكية:** وهي مثل الانسحاب الاجتماعي، زيادة السلوكيات السلبية، والتأجيل والتسويف، وضعف الالتزام والانضباط.
- **الآثار المعرفية:** وهي مثل عدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وضعف التركيز، واضطراب في الذاكرة وتكرار النسيان.

وترى الباحثة أن الاحتراق الوظيفي هو أحد أعراض ضغوط العمل التي يترتب عليها استجابة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للعوامل البيئية والتنظيمية بدرجة قد تحدث نوعاً من الضيق النفسي أو الخلل الذهني وصعوبة في التكيف مع الأدوار المناطة بهم، مما يتسبب في الشعور السريع بالإجهاد الذهني أو الإحباط أو الملل من العمل والسلوكيات غير المرغوب فيها.

النظريات المفسّرة للاحتراق الوظيفي:

تناولت عدة نظريات تفسير ظاهرة الاحتراق الوظيفي من زوايا مختلفة، من أبرزها:

• النظرية السلوكية:

ترى هذه النظرية أن الاحتراق الوظيفي سلوك غير سوي قد يكتسبه الفرد نتيجة تعرضه لعوامل بيئية غير مناسبة، وفي حال عجزه عن تعلم سلوكيات تكيفية إيجابية، فإنه يصبح أكثر عرضة للاحتراق. كما تؤكد أن الظاهرة لا تعزى إلى طبيعة تفاعل الفرد مع الآخرين فقط، وإنما ترتبط أيضاً بالضغط البيئية التي يواجهها في حياته العملية (القحطاني، ١٤٣٦هـ).

• نظرية التحليل النفسي:

تفسر هذه النظرية الاحتراق الوظيفي بأنه نتاج استمرار ضغط الفرد على "الأنا" لفترات طويلة في سبيل التكيف مع متطلبات العمل، مما يستنزف قدراته ويؤدي إلى عدم مواجهته للضغط بطريقة سوية. كما قد ينشأ الاحتراق نتيجة عملية الكبت أو الصراع بين مكونات الشخصية، أو بسبب فقدان الأنا لمثلها الأعلى وفقدان الدعم المتوقع من الآخرين. وترى النظرية أن بعض فنيات مدرسة التحليل النفسي، مثل التنفيس الانفعالي، يمكن أن تُستخدم كآليات لعلاج الاحتراق الوظيفي (أبو مسعود، ١٤٣١هـ).

• النظرية المعرفية

ترى النظرية المعرفية أن مصدر سلوك الإنسان داخلي معرفي، كالعلاقات العقلية التي يدرك من خلالها المواقف، ليستجيب ويحقق الهدف المحدد، فإذا كان إدراكه للموقف إيجابياً، فسينتج عنه الرضا، وارتفاع المعنويات، أما إذا كان إدراكه للموقف سلبياً، فقد يؤدي ذلك إلى أعراض الاحتراق النفسي (القحطاني، ١٤٣٦هـ).

المبحث الثالث: العلاقة بين النمط القيادي السائد وظاهرة الاحتراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس:

تُعد العلاقة بين النمط القيادي السائد وظاهرة الاحتراق الوظيفي من الموضوعات الجوهرية في الدراسات الإدارية والتربوية، خاصة في المؤسسات الأكاديمية، وأظهرت الدراسات الحديثة وجود

ارتباط واضح بين أسلوب القيادة ودرجة الاحتراق الوظيفي. فالمغير (٢٠٢٢) أشار إلى أن القيادات الديمقراطية في المؤسسات التعليمية تقلل من مستويات الاحتراق الوظيفي مقارنة بالقيادات الأوتوقراطية، وذلك لارتباطها بزيادة الشعور بالتمكين والمشاركة. كذلك، أشار الحربي (٢٠٢١) إلى أن غياب التوجيه أو الإفراط في السيطرة يؤثر سلباً في الصحة النفسية لأعضاء هيئة التدريس ويزيد من ضغوط العمل، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي.

أثر النمط القيادي على الاحتراق الوظيفي:

تشير الدراسات إلى أن النمط القيادي الذي يتبناه القائد في الجامعات له تأثير مباشر على مستويات الاحتراق الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس (المغير، ٢٠٢٢؛ الحربي، ٢٠٢١). فالقائد الذي يعتمد نمطاً ديمقراطياً يساهم في تعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس بالانتماء والمشاركة، وهو ما يقلل من مستويات الإجهاد النفسي ويحد من ظهور مظاهر الاحتراق الوظيفي (Northouse, 2018). بالمقابل، يُظهر النمط الأوتوقراطي نتائج عكسية في غالب الأحيان، حيث يؤدي التحكم المفرط وقلة إشراك الموظفين في صنع القرار إلى زيادة الضغوط النفسية وتراجع الدافعية، مما يزيد من احتمالية الإصابة بالاحتراق الوظيفي (Yukl, 2020)؛ (Bass & Bass, 2008).

وأما النمط المتساهل، فبينما يمنح حرية كبيرة للمرؤوسين، فإنه قد يؤدي إلى غياب التوجيه والرقابة، مما يتسبب في شعور أعضاء هيئة التدريس بالتشتت وعدم اليقين، وهو عامل يفاقم من الضغوط النفسية ويزيد من احتمالية الاحتراق الوظيفي، خصوصاً إذا كان الفريق بحاجة إلى إشراف وتوجيه مستمر (Robbins & Judge, 2019).

الأبعاد المشتركة بين النمط القيادي والاحتراق الوظيفي:

- يمكن إدراك العلاقة بين النمط القيادي والاحتراق الوظيفي عبر البعدين الرئيسيين:
- **البعد السلوكي:** حيث يؤثر النمط القيادي في مستوى الالتزام والانضباط، وبالتالي في احتمالية الانسحاب أو التسويف أو ضعف الأداء (Gibson, 2011).
- **البعد النفسي:** حيث تؤثر القيادة في اتجاهات المرؤوسين نحو العمل، مما ينعكس على صحتهم النفسية ومعدل احتراقهم الوظيفي (الحربي، ٢٠٢١).

إن إدراك العلاقة بين النمط القيادي والاحتراق الوظيفي يمكّن الجامعات من تبني أساليب قيادية تقلل من الضغوط النفسية وتحفّز الأداء، فالتوازن بين الاهتمام بالمهام والاهتمام بالمشاعر، إلى جانب اختيار النمط القيادي المناسب لطبيعة الموقف، يمثلان عوامل جوهرية للحد من الاحتراق الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية والكفاءة الأكاديمية.

ومما سبق يتضح أن النمط القيادي السائد في الجامعات له تأثير بالغ على مستوى الاحتراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. فالقيادة الديمقراطية تساهم في التقليل من الاحتراق الوظيفي، بينما يميل النمط الأوتوقراطي والمتساهل إلى زيادته إذا لم يتم ضبطهما وموازنتهما وفق طبيعة العمل واحتياجات الموظفين. وعليه، فإن فهم العلاقة بين القيادة والاحتراق الوظيفي يتيح للقادة تبني استراتيجيات أكثر فعالية لتعزيز الأداء الأكاديمي والصحي للهيئة التدريسية.

الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع البحث وهو علاقة الأنماط القيادية بالاحتراق الوظيفي، وتم ترتيبها من الأحدث فالأقدم.

دراسة منار منصور وسمر خليفه (Manar Mansour&2025Samar Khalifa)

بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس المقيمين في المناطق الريفية بجامعة الأزهر، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية (بأبعادها الأربعة) والاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس الإناث اللاتي يقمن في المناطق الريفية في جامعة الأزهر، وطبقت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس الإناث، المقيمت في المناطق الريفية، من جامعة الأزهر، الكلية الزراعية (الإناث)، واستخدم المنهج الوصفي، ومقياس القيادة التحويلية (الأبعاد الأربعة) ومقياس الاحتراق الوظيفي كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي لدى هذه العينة؛ كلما كانت القيادة التحويلية أقوى، انخفض الاحتراق، مع مراعاة بعض الأبعاد.

ودراسة روان أبو شقرة والسعدي (Rawan Abu Shaqra& Alsadi, 2025) بعنوان

القدرة التنبؤية للتمكين الإداري والقيادة النرجسية في الاحتراق الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات الأردنية، وهدفت الدراسة إلى استكشاف قدرة التمكين الإداري والقيادة النرجسية على التنبؤ بالاحترق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت ٢٩٦ من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وقدمت الدراسة عدد من النتائج منها أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة النرجسية والتمكين الإداري من جهة، وبين الاحتراق الوظيفي من جهة أخرى؛ وعلى الرغم من أن التأثيرات ليست قوية جداً، إلا أنها دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن زيادة التمكين الإداري والقيادة النرجسية يمكن أن يصاحبه ارتفاعاً في مستويات الاحتراق الوظيفي.

ودراسة ماريا وآخرون (et al, 2025Maria &) بعنوان متلازمة الاحتراق بين الأساتذة الجامعيين، وعلاقتها بالأعراض الجسدية والنفسية في جامعة غواياكيلو بوكولادو بالولايات المتحدة الأمريكية. هدفت الدراسة إلى تحديد مدى انتشار متلازمة الاحتراق بين الأساتذة الجامعيين، وعلاقتها بالأعراض الجسدية والنفسية، ودور المرونة (resilience) كعامل وقائي. طبقت الدراسة على ٣٣٤ أستاذاً جامعياً، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة ومقياس المرونة كأداتين للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن أكثر من نصف العينة يعاني من مستويات معتدلة إلى عالية من الاحتراق، والمرونة كانت مرتبطة عكسياً مع الاحتراق؛ الأعراض الجسدية مثل اضطرابات النوم والتوتر العضلي وغيرها كانت مرتبطة بمستويات أعلى من الاحتراق .

ودراسة أصفهاني (Asfahani, 2024) بعنوان العلاقة بين مسببات الاحتراق الوظيفي وعواقبه: دراسة تجريبية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مسببات ونتائج الاحتراق بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، طبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس من عدة جامعات سعودية بلغ عددهم ٤٥٣، واستخدم المنهج الوصفي، واستخدم مقياس كأداة للدراسة (الاحتراق الوظيفي، ومقاييس للنتائج مثل الاكتئاب، الأرق، نية ترك العمل)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن مستوى الاحتراق الوظيفي جاء بدرجة متوسطة؛ وجود علاقة إيجابية دالة بين صراع الأدوار والاحتراق، وعلاقة سلبية بين مركز الضغط الداخلي للأفراد والاحتراق. كما تبين أن الاحتراق يساهم في ظهور الاكتئاب، الأرق، ونية ترك العمل.

ودراسة الحربي (٢٠٢٢) بعنوان الأنماط القيادية في الجامعات السعودية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: جامعة أم القرى أنموذجاً. هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية في الجامعات السعودية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، وطُبقت أدوات الدراسة (مقياس الاحتراق، ومقياس أنماط القيادة) على عينة مكونة من ١٥٧ مشارك ومشاركة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإجهاد مرتفع، ومستوى فك الارتباط كان متوسط لدى رؤساء الأقسام ووكلاتهم، كما بينت الدراسة أن نمط القيادة التشاركي لدى رؤساء الأقسام ووكلاتهم هو الأكثر شيوعاً، وجاءت الأنماط مرتبة على التوالي كما يلي: الهيكلي، والتحفيزي، والاستبدادي، والتباعدي.

ودراسة الضيدان ومبروك (٢٠٢١) بعنوان النمط القيادي وعلاقته بضغط العمل والاحتراق النفسي لدى الموظفين بجامعة المجمعة. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي وضغوط العمل والاحتراق الوظيفي لدى موظفي جامعة المجمعة، وتم جمع البيانات من خلال استبيان، وبلغت العينة ٣٠٤ موظف، واستخدم المنهج الوصفي لمناسبتها للدراسة، ومن أهم النتائج: يسود نمط القيادة الديمقراطي مقارنة بالنمطين المتساهل والاستبدادي، وجاءت ضغوط العمل والاحتراق النفسي بدرجة متوسطة، وتتأثر ضغوط العمل وتبذل المشاعر بنمطي القيادة الديمقراطي والاستبدادي، ويتأثر نقص الشعور بالإنجاز بنمطي القيادة الديمقراطي والمتساهل، ويتأثر الاجهاد الانفعالي بأنماط القيادة، وتؤثر ضغوط العمل معنوياً على أبعاد الاحتراق النفسي.

ودراسة البسيوني وآخرون (٢٠٢١) بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي وانعكاسه على العلاقات الاجتماعية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والاحتراق الوظيفي والعلاقات الاجتماعية بمحورياتها لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتحديد طبيعة الفروق الإحصائية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في كل من الاحتراق الوظيفي بمحاوره، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٣٧٥) عضو من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ببعض

كليات جامعة الأزهر، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مجموع محاور استبيان الأنماط القيادية تبعاً لطبيعة الدراسة بالكلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مجموع محاور استبيان الاحتراق الوظيفي تبعاً لطبيعة الدراسة بالكلية.

ودراسة الفرجاني (٢٠٢١) بعنوان الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت مقياس (Maslach) لقياس الاحتراق الوظيفي وأبعاده (الاجهاد العاطفي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي)، وبلغ حجم عينة الدراسة (١٣٠) عضو هيئة التدريس باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية، وأظهرت النتائج توافر مستوى معتدل من الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومستوى معتدل من الاجهاد العاطفي، ومنخفض لتبلد المشاعر، ومرتفع للإنجاز الشخصي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو الاحتراق الوظيفي بأبعاده تعزى إلى الجنس والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة.

ودراسة بريسم وفنجان (٢٠٢٠) بعنوان أثر الأنماط القيادية على ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية بأبعادها الثلاثة (الديمقراطي - الأوتوقراطي - المتساهل) على أبعاد الاحتراق الوظيفي المتمثلة بالأبعاد (الاجهاد الانفعالي - عدم الإنسانية - الإنجاز الشخصي)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة بلغت (٥٠) فرد من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن إجمالي الأنماط القيادية كان له أثر معقول في ظاهرة الاحتراق الوظيفي للمؤسسة، وأن النمط الديمقراطي ظهر بمستوى عالي ضمن إجابة عينة الدراسة ثم النمط الأوتوقراطي وأخيراً النمط المتساهل، وبينت النتائج المتعلقة بأبعاد الاحتراق الوظيفي حصول بعد الإنجاز الشخصي على المرتبة الأولى ثم البعد الانفعالي، وأخيراً بعد عدم الإنسانية.

وأجرى إكسيو (Xu, 2019) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين صراع المعلمين والاحترق الوظيفي من وجهة نظر محاضري الجامعات الصينية، من خلال اختبار الآثار المعدلة للدعم التنظيمي على العلاقة بين ضغوط الدور (صراع الأدوار) والاحترق، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة لجمع المعلومات وتوزيعها على عينة بلغ عددها ٢٥٦ مشارك ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن مُدرسي الجامعات الصينية يعانون من مستوى منخفض إلى متوسط من الاحترق، ووجود علاقة ارتباط بين صراع المعلمين وانخفاض التحصيل الشخصي، كما توسط الدعم المؤسسي العلاقة بين المعلمين والاحترق.

ودراسة كبدي وجدفي (Kebde & Gedfie, 2018) بعنوان الاحترق الوظيفي بين الجامعات الحكومية في أقاليم أمهرة. وهدفت الدراسة إلى تقييم خبرات الاحترق الوظيفي النفسي بين الجامعات الحكومية في أقاليم أمهرة في أثيوبيا، واستخدم الباحثان مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي على عينة مكونة من (٢٩٨) أستاذ، وأشارت النتائج إلى أن غالبية الأساتذة في الجامعات الحكومية في ولاية أمهرة كانون يعانون من درجة عالية من الاحترق الوظيفي النفسي، كما أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في الأبعاد الثلاثة للمقياس تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات السابقة موضوع الدراسة وهو علاقة الأنماط القيادية بالاحترق الوظيفي بشكل مباشر، واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وفي استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وفي تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس، ما عدا دراسة دراسة الضيدان ومبروك (٢٠٢١) طبقت على موظفي الجامعات.

تنوّعت الدراسات السابقة في تطبيقها جغرافياً إذ جاءت الدراسة الحالية إلى جانب الحربي (٢٠٢٢)، دراسة أصفهاني (Asfahani, 2024) ، الضيدان ومبروك (2021) مطبقة في الجامعات السعودية، بينما طبقت دراسة منار منصور وسمر خليفة (Mansour & Khalifa, 2025) والبسيوني وآخرون (٢٠٢١) في الجامعات المصرية، كما أجريت دراسة روان أبو شقرة والسعدي (Abu Shaqra & Alsadi, 2025) في الجامعات الأردنية، ودراسة ماريا وآخرون (Maria et

(al., 2025) في الولايات المتحدة الأمريكية، في حين نفذت دراسة الفرجاني (٢٠٢١) في ليبيا، ودراسة بريسم وفنجان (٢٠٢٠) طبقت في العراق، ودراسة إكسيو (Xu, 2019) في الجامعات الصينية، وأخيراً دراسة كبدي وجدفي (Kebde & Gedfie, 2018) في إثيوبيا. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها علاقة الأنماط القيادية بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود. وقد تمت الاستفادة من جميع الدراسات السابقة في إعداد منهجية الدراسة والإطار النظري وفي بناء الاستبانة وتفسير النتائج.

المحور الثالث: الجانب الميداني للبحث

تضمن هذا المحور إجراءات البحث الميدانية وتفسير النتائج حيث سعت الباحثة من خلال هذا الجزء الكشف عن النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة الملك سعود.

مجتمع البحث وعينه:

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود، والبالغ عددهم (٢٨٥) عضواً. ونظراً لأن حجم المجتمع ملائم لإجراء الدراسة عليه بكامله، فقد اعتمدت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، حيث قامت بإرسال الاستبانة إلكترونياً إلى جميع مفردات المجتمع، واستُرِد منها (١٢٤) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة البحث:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة للبحث، واعتمدت على الاستبانة المغلقة التي تحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة. وقد تكونت الأداة من (٢٢) فقرة؛ خُصصت الفقرة الأولى لقياس النمط القيادي السائد، حيث قُدمت تعريفات واضحة ومبسطة لكل نمط قيادي لتمكين أفراد العينة من اختيار النمط الذي يعكس وجهة نظرهم بدقة، في حين توزعت (٢١) فقرة أخرى على ثلاثة أبعاد لقياس الاحتراق الوظيفي. وصيغت العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وأعطيت البدائل أوزاناً رقمية كما هو موضح في جدول (1)

جدول (١) تصحيح أداة البحث

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:
 طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = $(5 - 1) \div 5 = 0.8$
 لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (٢) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
موافق بشدة	من ٥.٠٠ - ٤.٢١
موافق	من ٣.٤١ إلى أقل من ٤.٢١
محايد	من ٢.٦١ إلى أقل من ٣.٤١
غير موافق	من ١.٨١ إلى أقل من ٢.٦١
غير موافق بشدة	من ١.٠٠ إلى أقل من ١.٨١

صدق وثبات أداة البحث:

أ - صدق أداة البحث:

صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

تم عرض الصورة الأولية من الاستبانة على عدد من المحكمين، من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، من ذوي الاختصاص وبلغ عددهم (١٣) محكماً، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول فقرات الاستبيان، وقد تم أخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار للوصول إلى الصيغة النهائية للاستبانة.

صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات محاور البحث بالمحور ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٣) معاملات الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات محور الاحتراق

الوظيفي بالبعد

الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	م
البعد الأول: الإجهاد الانفعالي			البعد الثاني: الاتجاه السلبي نحو الذات والآخرين			البعد الثالث: تدني الدافعية والإنجاز		
**٠.٥٩٧	**٠.٨٣٨	١	**٠.٦٦٨	**٠.٧٤٧	١	**٠.٥٥٢	**٠.٨٦٧	١
**٠.٤٠٣	**٠.٨٤٠	٢	**٠.٦٣٩	**٠.٦٦٤	٢	**٠.٤٢٩	**٠.٩٠١	٢
**٠.٤٢٦	**٠.٧٧١	٣	**٠.٦٤٨	**٠.٧٤٥	٣	**٠.٧١٦	**٠.٩٠٧	٣
**٠.٧٠٦	**٠.٨٠٣	٤	**٠.٦٤٠	**٠.٨٤١	٤	**٠.٨٠٢	**٠.٨٨٢	٤
**٠.٤٩١	**٠.٧٦٨	٥	**٠.٤٧٢	**٠.٨٤٨	٥	**٠.٦٢٩	**٠.٩١٥	٥
**٠.٥٣٠	**٠.٨١٨	٦	**٠.٦٩٣	**٠.٨٣٥	٦	**٠.٥٥٧	**٠.٩٣٢	٦
						**٠.٤٥٣	**٠.٩٥١	٧
						**٠.٧٠٨	**٠.٩٣٧	٨
						**٠.٧١٣	**٠.٩٢٢	٩

** معاملات ارتباط دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل.

من الجدول السابق يتضح أنَّ قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد والمحور الذي تنتمي موجبة ودالة عند مستوى (٠.٠١) فأقل، وهو ما يوضح أنَّ جميع العبارات المكونة للاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية وصالحة للتطبيق الميداني.

ب- ثبات الأداة:

للتحقق من الثبات لمفردات مجالات البحث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور البحث

مجالات البحث	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
البعد الأول: الإجهاد الانفعالي	٩	٠.٨٥٩
البعد الثاني: الاتجاه السلبي نحو الذات والآخرين	٦	٠.٨٨٩
البعد الثالث: تدني الدافعية والإنجاز	٦	٠.٨٤٧
معامل الثبات الكلي لجميع محاور البحث	٢١	٠.٨٩٦

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أنَّ ثبات جميع محاور البحث مرتفع، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (٠.٨٤٧)، و(٠.٨٨٩)، كما بلغ معامل الثبات الكلي لجميع محاور البحث (٠.٨٩٦)، وهي جميعها قيم ثبات عالية توضح صلاحية أداة البحث للتطبيق الميداني.

الأساليب الإحصائية:

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية لحساب صدق وثبات الأدوات والإجابة على تساؤلات البحث:

التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة البحث.
المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد عينة البحث عن كل عبارة من عبارات متغيرات البحث إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث.
حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.
اختبار (كولمجروف سميرنوف) (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من اعتدالية منحنى البيانات، ومدى خضوعه للتوزيع الطبيعي بهدف اختيار نوع الأساليب الإحصائية المستخدمة (معلمية أو لامعلمية) لإجراء الفروق في آراء عينة البحث تبعاً لنمط القيادة السائد.
تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وهو اختبار لا بارامتري تم استخدامه كبديل عن اختبار تحليل التباين الأحادي، نظراً لعدم اعتدالية منحنى البيانات

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد الدراسة عن النتائج التالية حسن محاورها المختلفة كما يلي:

إجابة سؤال البحث: ما النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة الملك سعود؟

جدول (٥) استجابات أفراد البحث نحو نمط القيادة السائد لدى رؤساء الأقسام

نمط القيادة	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
النمط الديمقراطي	٦٩	٥٥.٦	١
النمط الأوتوقراطي	٤٣	٣٤.٧	٢
النمط المتساهل	١٢	٩.٧	٣
المجموع	١٢٤	١٠٠%	

يتبين من الجدول السابق أن النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود هو النمط الديمقراطي بتكرار بلغ (٦٩) ونسبة مئوية (٥٥.٦%)، يليه النمط الأوتوقراطي بتكرار بلغ (٤٣) ونسبة مئوية (٣٤.٧%)، وفي المرتبة الثالثة والأخير جاء النمط المتساهل بتكرار بلغ (١٢)، ونسبة مئوية قدرها (٩.٧%).

ويتضح من ذلك أهمية القيادة الديمقراطية، حيث أنها تعتمد على مدى قبول المرؤوسين لسلطة القائد الديمقراطي، كما أنها تأخذ في الاعتبار تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام المتبادل بين القادة والمرؤوسين، كما يؤمن القائد الديمقراطي بأهمية دعم مجموعات العمل وتحفيزها للعمل بروح الفريق، وكذلك يعتمد ذلك النوع من القيادة على إقناع المرؤوسين، والاستدلال بالحقائق، والاهتمام بمشاعرهم، وإعطاء كرامتهم أهمية كبيرة والحفاظ عليها، وبذل كل جهد لتقديم الإرشادات اللازمة، حتى يكون للقائد دور فعال في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وتفجير طاقات الفريق الكامنة وتحفيز روح الإنجاز، وهي جميعها عوامل تسهم في تنفيذ المهام المنوطة بفريق العمل وتجويد مخرجات العمل الوظيفي وبذل المزيد من الجهد والإبداع في تحقيق أهداف بيئة العمل.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (الحربي، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن نمط القيادة التشاركي لدى رؤساء الأقسام ووكلائهم هو الأكثر شيوعاً، كما اتفقت مع دراسة (بريسم، وفنجان، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن النمط الديمقراطي ظهر بمستوى عالي ضمن إجابة عينة البحث ثم النمط الأوتوقراطي وأخيراً النمط المتساهل، أيضاً اتفقت مع دراسة (الريشية، ٢٠١٩) التي أظهرت أن بعد النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية شيوعاً.

إجابة سؤال البحث: ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة الملك سعود؟

للتعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة الملك سعود، قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وجاءت النتائج كما يوضحه الجداول التالية:

البعد الأول: الإجهاد الانفعالي:

جدول (٦) استجابات أفراد البحث على عبارات بعد الاجهاد الانفعالي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مستوى الاحتراق	المرتبة
٩	تسبب المهام الإضافية التي يكلف بها عضو هيئة التدريس إرهاقاً نفسياً وجسدياً.	٤.٢١	٠.٩٣٩	عالي جداً	١
٥	يرى عضو هيئة التدريس بأن تصرفات الطلاب غير المنضبطة تزيد من ضغوط العمل.	٣.٦١	٠.٨٨١	عالي	٢
٧	يشعر عضو هيئة التدريس بالإجهاد نفسياً بسبب متطلبات الترقية (نشر الأبحاث العلمية).	٣.٤٦	١.١٥٠	عالي	٣
١	يرى عضو هيئة التدريس بأن مهنته تجهد نفسه.	٣.٠٢	١.٢٨٨	متوسط	٤
٢	يشعر عضو هيئة التدريس بعدم الرضا والملل أثناء ممارسة العمل.	٢.٧٤	١.٣١٨	متوسط	٥
٣	يشعر عضو هيئة التدريس بالراحة عندما يتغيب عن الجامعة.	٢.٧٣	١.١٩٥	متوسط	٦
٦	يشعر عضو هيئة التدريس بعدم الارتياح عندما يتناقش معه الطلاب حول مواضيع المقرر.	٢.٧٠	١.٢٠١	متوسط	٧
٨	يشكل الاشراف على أبحاث الطلاب عبئاً على عضو هيئة التدريس.	٢.٥٦	١.١٩٨	منخفض	٨
٤	يتعمد عضو هيئة التدريس الذهاب متأخراً إلى الجامعة.	١.٦٥	٠.٨٤٦	منخفض جداً	٩
المتوسط العام		٢.٩٦	٠.٧٣٠	متوسط	

*المتوسط الحسابي من (٥.٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الإجهاد الانفعالي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٦ من ٥.٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (محايد) في أداة البحث.

كما أشار البحث إلى أن متوسطات استجابات الأفراد نحو عبارات بعد الإجهاد الانفعالي تراوحت بين (١.٦٥ إلى ٤.٢١)، وهي متوسطات تقع في الفئة الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (غير موافق بشدة/ غير موافق/ محايد/ موافق/ موافق بشدة).

كما تبين أن العبارة رقم (٩) وهي (تسبب المهام الإضافية التي يكلف بها عضو هيئة التدريس إرهاقاً نفسياً وجسدياً) جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط موافقة مقداره (٤.٢١ من ٥.٠٠)، ومستوى احتراق عالي جداً، وتشير تلك النتيجة إلى أن زيادة الأعباء والمهام التي يمارسها أعضاء هيئة التدريس تؤدي إلى زيادة الضغوط التي يواجهونها وبالتالي تسبب لهم مزيداً من الاحتراق الوظيفي.

وجاءت العبارة رقم (٥) وهي (يرى عضو هيئة التدريس بأن تصرفات الطلاب غير المنضبطة تزيد من ضغوط العمل) جاءت في المرتبة الثانية، بمتوسط موافقة مقداره (٣.٦١ من ٥.٠٠)، ومستوى احتراق عالي، وتشير تلك النتيجة إلى أن سلوكيات الطلاب السلبية والتصرفات الغير منضبطة تسهم في زيادة مستوى الضغوط الوظيفية التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس وبالتالي تزيد من شعورهم بالضيق والقلق الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الاحتراق الوظيفي لديهم.

كما جاءت العبارة رقم (٧) وهي (يشعر عضو هيئة التدريس بالإجهاد نفسياً بسبب متطلبات الترقية (نشر الأبحاث العلمية) جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط موافقة مقداره (٣.٤٦ من ٥.٠٠)، ومستوى احتراق عالي، ويتضح من تلك النتيجة أن أعضاء هيئة التدريس يشعرون بالإجهاد والضغط النفسي نتيجة إجبارهم على سرعة إنجاز الأبحاث العلمية، وخاصة في حالة زيادة

المهام الموكلة إليهم وعدم وجود الوقت الكافي لإنجاز هذه الأبحاث العلمية بالشكل الملائم، وكذلك قلة التحفيز المادي المقدم لهم نظير إجراء هذه البحوث.

وتتفق نتائج هذا البحث مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت على ارتفاع هذا البعد بين أعضاء هيئة التدريس نتيجة ضغوط العمل وتعدد المهام، ومن أبرزها دراسة أصفهاني (Asfahani, 2024) التي أظهرت علاقة دالة بين صراع الأدوار والاحتراق الوظيفي، ودراسة ماريا وآخرون (Maria et al., 2025) التي بينت ارتباط الاحتراق بالأعراض الجسدية والنفسية كالضغط والإرهاق، وكذلك دراسة روان أبو شقرة والسعدي (Abu Shaqra & Alsadi, 2025) التي أكدت على أن التمكين الإداري والقيادة النرجسية تسهم في رفع مستويات الاحتراق، وهو ما يدعمه شعور العينة الحالية بالإجهاد بسبب المهام الإضافية ومتطلبات الترقية.

البعد الثاني: الاتجاه السلبي نحو الذات والآخرين:

جدول (٧) استجابات أفراد البحث على عبارات بعد الاتجاه السلبي نحو الذات والآخرين

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مستوى الاحتراق	الرتبة
٦	يفضل عضو هيئة التدريس العمل بشكل فردي بدلاً من الأعمال الجماعية مع الآخرين	٢.٩٠	١.١٨٨	متوسط	١
٣	يفتقد عضو هيئة التدريس التواصل الاجتماعي الجيد مع الزملاء في العمل	٢.٣٦	١.٠٩٢	منخفض	٢
٥	ينفذ عضو هيئة التدريس العمل بالطريقة التي يراها مناسبة متجاوزاً تعليمات رئيسه في العمل	٢.١٥	٠.٩٤٣	منخفض	٣
٢	يشعر عضو هيئة التدريس بأنه يتعامل مع بعض الأشخاص في العمل بأسلوب خال من العواطف والمجاملات	٢.٠٥	١.٠٨١	منخفض	٤
١	يشعر عضو هيئة التدريس بأنه أصبح أكثر صرامة في تعامله مع الآخرين منذ التحاقه بمهنة التدريس بالجامعة.	١.٨٥	١.٠٧٢	منخفض	٥
٤	يتجاهل عضو هيئة التدريس المسؤوليات التي يلقيها عليه الآخرون في العمل	١.٦٩	٠.٦٢٧	منخفض جداً	٦
المتوسط العام		٢.١٧	٠.٦٤٠	منخفض	

*المتوسط الحسابي من (٥.٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الاتجاه السلبي نحو الذات والآخرين كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود جاء بدرجة منخفضة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (٢٠١٧ من ٥٠٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (غير موافق) في أداة البحث.

كما أشار البحث إلى أن متوسطات استجابات الأفراد نحو عبارات بعد الاتجاه السلبي نحو الذات والآخرين تراوحت بين (١٠٦٩ إلى ٢٠٩٠)، وهي متوسطات تقع في الفئة الأولى والثانية والثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (غير موافق بشدة/ غير موافق/ محايد).

كما تبين أن العبارة رقم (٦) وهي (يفضل عضو هيئة التدريس العمل بشكل فردي بدلاً من الأعمال الجماعية مع الآخرين) جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط موافقة مقداره (٢٠٩٠ من ٥٠٠٠)، ومستوى احتراق متوسط، وتشير تلك النتيجة إلى رغبة بعض أعضاء هيئة التدريس بالعمل منفرداً بدلاً من الأعمال المشتركة مع الآخرين، وقد يرجع ذلك إلى تفضيل أعضاء هيئة التدريس العمل منفردين وإنجاز المهام بالشكل الذي يروونه ملائماً من وجهة نظرهم.

وجاءت العبارة رقم (٣) وهي (يفتقد عضو هيئة التدريس التواصل الاجتماعي الجيد مع الزملاء في العمل) جاءت في المرتبة الثانية، بمتوسط موافقة مقداره (٢٠٣٦ من ٥٠٠٠)، ومستوى احتراق منخفض، ويتضح من تلك النتيجة وجود مستوى منخفض بالاحتراق الوظيفي فيما يتعلق بافتقاد التواصل مع الزملاء في العمل، الأمر الذي يوضح أنهم على درجة عالية من التواصل الجيد مع الزملاء ومشاركتهم آرائهم وأفكارهم.

كما جاءت العبارة رقم (٥) وهي (ينفذ عضو هيئة التدريس العمل بالطريقة التي يراها مناسبة متجاوزاً تعليمات رئيسه في العمل) جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط موافقة مقداره (٢٠١٥ من ٥٠٠٠)، ومستوى احتراق منخفض، ويتضح من تلك النتيجة أن أعضاء هيئة التدريس على قدر كبير من المسؤولية والرغبة في إتباع تعليمات رؤسائهم نظراً لما يحملونه من مشاعر التقدير والاحترام لرؤساء الأقسام.

وقد جاءت النتائج منخفضة، وهو ما يتفق مع دراسة البسيوني وآخرون (2021) التي لم تسجل فروقاً دالة إحصائية في هذا البعد، ما يشير إلى استقرار في العلاقات الاجتماعية داخل البيئة

الأكاديمية، في حين تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الضيدان ومبروك (2021) التي أوضحت وجود تأثير لأنماط القيادة على تبدل المشاعر والعلاقات داخل العمل.

البعد الثالث: تدني الدافعية والإنجاز:

جدول (٨) استجابات أفراد البحث على عبارات بعد تدني الدافعية والإنجاز مرتبة تنازلياً

حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مستوى الاحتراق	الرتبة
١	يشعر عضو هيئة التدريس بعدم الرغبة وانخفاض الهمة في الإنجاز المهني	٢.٧٤	١.٢٨١	متوسط	١
٥	يفتقد عضو هيئة التدريس تهينة الجو المناسب لاداء عمله على أكمل وجه	٢.٧٢	١.٢٩١	متوسط	٢
٢	يفتقد عضو هيئة التدريس للحماس والنشاط في إنجاز مهامه	٢.٦١	١.١٩٤	متوسط	٣
٣	يرى عضو هيئة التدريس بأن هناك الكثير من المهام لا يستطيع القيام بها	٢.٤٠	١.١٨٩	منخفض	٤
٤	يشعر عضو هيئة التدريس بتدني دافعيته في تدريس المقررات	٢.٢٣	١.٠٥٠	منخفض	٥
٦	يشعر عضو هيئة التدريس بأن تأثيره الإيجابي في حياة الآخرين محدود للغاية.	١.٩٦	١.١٩٢	منخفض	٦
المتوسط العام		٢.٤٤	٠.٨٨٦	منخفض	

*المتوسط الحسابي من (٥.٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن مستوى تدني الدافعية والإنجاز كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود جاء بدرجة منخفضة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٤ من ٥.٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (غير موافق) في أداة البحث.

كما أشار البحث إلى أن متوسطات استجابات الأفراد نحو عبارات بعد تدني الدافعية والإنجاز تراوحت بين (١.٩٦ إلى ٢.٧٤)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية والثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (غير موافق/ محايد).

كما تبين أن العبارة رقم (١) وهي (يشعر عضو هيئة التدريس بعدم الرغبة وانخفاض الهمة في الإنجاز المهني) جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط موافقة مقداره (٢.٧٤ من ٥.٠٠)، ومستوى احتراق متوسط، وتشير تلك النتيجة إلى أن بعض أعضاء هيئة التدريس يشعرون بضعف الرغبة وانخفاض الدافعية للإنجاز المهني، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم وخاصة في الوقت الحالي الذي يتزايد فيه التكاليف والأعباء الحياتية والمتطلبات الأسرية.

وجاءت العبارة رقم (٥) وهي (يفتقد عضو هيئة التدريس تهيئة الجو المناسب لأداء عمله على أكمل وجه) جاءت في المرتبة الثانية، بمتوسط موافقة مقداره (٢.٧٢ من ٥.٠٠)، ومستوى احتراق متوسط، وتشير تلك النتيجة إلى أن بعض أعضاء هيئة التدريس يشعرون بنقص بعض العوامل الخاصة ببيئة العمل مثل الإمكانيات المادية والتقنية وغيرها من التجهيزات التي تساعدهم في إنجاز المهام المنوطة بهم.

كما جاءت العبارة رقم (٢) وهي (يفتقد عضو هيئة التدريس للحماس والنشاط في إنجاز مهامه) جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط موافقة مقداره (٢.٦١ من ٥.٠٠)، ومستوى احتراق متوسط، ويتضح من تلك النتيجة افتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس للحماس والنشاط في إنجاز المهام، وخاصة فيما يتعلق بالمهام المكررة، الأمر الذي يتطلب ضرورة البحث عن أسباب هذه المشاعر والعمل على التنوع في المهام والمسؤوليات التي يمارسها أعضاء هيئة التدريس، حتى لا يتسرب إليهم الملل وضعف الدافعية للإنجاز.

وتتفق نتائج هذا البحث مع دراسة بريسم وفنجان (2020) التي أظهرت تأثيراً للقيادة على انخفاض الإنجاز الشخصي. إلا أن هذه النتيجة تختلف مع ما ورد في دراسة الفرجاني (2021) التي بينت ارتفاع مستوى الإنجاز الشخصي لدى أعضاء هيئة التدريس رغم وجود أبعاد أخرى من الاحتراق، وهو ما قد يُعزى إلى اختلاف البيئات الثقافية والمؤسسية وظروف العمل بين العينات. وفيما يلي ترتيب جميع أبعاد الاحتراق الوظيفي، حسب متوسطات الموافقة على النحو التالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد البحث نحو جميع أبعاد
الاحترق الوظيفي

م	البعد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مستوى الاحترق	الرتبة
١	الإجهاد الانفعالي	٢.٩٦	٠.٧٣٠	متوسط	١
٢	الاتجاه السلبي نحو الذات والآخرين	٢.١٧	٠.٦٤٠	منخفض	٣
٣	تدني الدافعية والإنجاز	٢.٤٤	٠.٨٨٦	منخفض	٢
	المتوسط العام للاحتراق الوظيفي	٢.٥٢	٠.٦١٩	منخفض	

*المتوسط الحسابي من (٥.٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الاحتراق الوظيفي ككل لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك سعود جاء بدرجة منخفضة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٢) من (٥.٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (غير موافق) في أداة البحث.

كما تبين أن الإجهاد الانفعالي جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط موافقة مقداره (٢.٩٦) من (٥.٠٠)، ومستوى احتراق متوسط، يليه بعد تدني الدافعية والإنجاز بمتوسط موافقة (٢.٤٤) من (٥.٠٠)، ومستوى احتراق منخفض، في حين جاء الاتجاه السلبي نحو الذات والآخرين جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (٢.١٧ من ٥.٠٠)، ومستوى احتراق منخفض.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (عرفات، ٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن العوامل المؤدية للاحتراق الوظيفي لدى المعلمين تمثلت في تعامل الإدارة المدرسية وقلة المرتب الشهري وانعدام الحوافز وسوء بيئة العمل، بالإضافة إلى ضعف التطوير المهني، كما اتفقت مع دراسة (الفرجاني، ٢٠٢١) التي توصلت إلى توافر مستوى معتدل من الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومستوى معتدل من الاجهاد العاطفي، ومنخفض لتبلد المشاعر، ومرتفع للإنجاز الشخصي، أيضا اتفقت مع دراسة إكسيو (Xu,2019) التي توصلت إلى أن مدرسي الجامعات الصينية يعانون من مستوى منخفض إلى متوسط من الاحتراق الوظيفي.

واختلفت تلك النتيجة مع دراسة (الحربي، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى الإجهاد مرتفع، كما اختلفت مع دراسة كبدي وجدفي (Kebde & Gedfie, 2018) التي توصلت إلى أن غالبية الأساتذة في الجامعات الحكومية في ولاية أمهرة كانون يعانون من درجة عالية من الاحتراق الوظيفي النفسي.

إجابة سؤال البحث: ما العلاقة بين النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية-جامعة الملك سعود، ومستوى الاحتراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؟

قبل اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة للمعالجة الإحصائية اللازمة للتعرف على النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية -جامعة الملك سعود ومستوى الاحتراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، قامت الباحثة بالتأكد من اعتدالية توزيع منحى البيانات، ومدى خضوعه للتوزيع الطبيعي، لتحديد نوع الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث، من خلال اختبار (كولمجروف سميرنوف) (Kolmogorov-Smirnov test) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٠) اختبار كولمجروف سميرنوف لمتغير (نمط القيادة السائد) للعينة قيد البحث

م	المتغيرات	اختبار كولمجروف سميرنوف	
		القوة الإحصائية	مستوى الدلالة
١	نمط القيادة السائد	٠.٣٠٤	٠.٠٠*

يتضح من نتائج الجدول السابق أنَّ قيمة اختبار كولمجروف سميرنوف لمتغير نمط القيادة السائد بلغ (٠.٣٠٤)، بمستوى دلالة أقل من ٠.٠٠٥، ممَّا يشير إلى عدم اعتدالية توزيع العينة وفق نمط القيادة السائد، وبالتالي استخدام الاختبارات اللا معلمية.

وللتعرف على النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية -جامعة الملك سعود ومستوى الاحتراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، قامت الباحثة باستخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١١) نتيجة اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) للفروق في مستوى الاحتراق

الوظيفي باختلاف نمط القيادة السائد

أبعاد الاحتراق الوظيفي	السنة الدراسية	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البعد الأول: الإجهاد الانفعالي	النمط الديمقراطي	٦٩	٥٠.٨٨	١٣.٥٦٨	٢	*٠.٠٠١ دالة
	النمط الأوتوقراطي	٤٣	٦٩.٧٨			
	النمط المتساهل	١٢	٨٠.٨١			
البعد الثاني: الاتجاه السلبي نحو الذات والآخرين	النمط الديمقراطي	٦٩	٥٤.٢٨	١٢.٩٦٨	٢	*٠.٠٠٢ دالة
	النمط الأوتوقراطي	٤٣	٦٢.٢٦			
	النمط المتساهل	١٢	٨٦.٥٠			
البعد الثالث: تدني الدافعية والإنجاز	النمط الديمقراطي	٦٩	٤٠.٨٣	٤٦.١٤٧	٢	*٠.٠٠٠ دالة
	النمط الأوتوقراطي	٤٣	٧٧.٠٥			
	النمط المتساهل	١٢	٩٤.٦٢			

*فروق دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لنمط القيادة السائد على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة الملك سعود، حيث أوضح البحث أن مستوى الاحتراق يزداد في البيئة التي يسودها نمط القيادة المتساهل وكذلك النمط الأوتوقراطي، بينما ينخفض مستوى الاحتراق الوظيفي في البيئة التي يسودها النمط الديمقراطي، وهو ما يوضح وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وبين مستوى الاحتراق الوظيفي، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين مستوى الاحتراق الوظيفي وبين النمط المتساهل والأوتوقراطي.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (بريسم، وفنجان، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن إجمالي الأنماط القيادية كان له أثر معقول في ظاهرة الاحتراق الوظيفي للمؤسسة، وكذلك اتفقت مع دراسة (الرقيشية، ٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين بعدي النمط التسلسلي والتسبيبي والاحتراق الوظيفي، بينما وجدت علاقة ارتباطية عكسية بين بعد النمط الديمقراطي والاحتراق الوظيفي.

ملخص نتائج البحث:

هدف هذا البحث إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود، والكشف عن علاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: النمط القيادي السائد:

أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بنسبة (٥٥.٦%)، يليه النمط الأوتوقراطي بنسبة (٣٤.٧%)، ثم النمط المتساهل بنسبة (9.7%).

ثانياً: مستوى الاحتراق الوظيفي:

أظهرت النتائج أن المتوسط العام للاحتراق الوظيفي منخفض، حيث بلغ (٢.٥٢ من ٥.٠٠). وجاء بعدُ الإجهاد الانفعالي في المرتبة الأولى بمستوى متوسط (٢.٩٦)، يليه تدني الدافعية والإنجاز بمستوى منخفض (٢.٤٤)، ثم الاتجاه السلبي نحو الذات والآخرين بمستوى منخفض (2.17).

ثالثاً: العلاقة بين النمط القيادي السائد والاحتراق الوظيفي:

كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في مستويات الاحتراق الوظيفي تبعاً لاختلاف النمط القيادي السائد.

حيث تبين أن الاحتراق الوظيفي يزداد في ظل النمطين الأوتوقراطي والمتساهل، بينما ينخفض عند ممارسة القيادة الديمقراطية، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين القيادة الديمقراطية والاحتراق الوظيفي، وعلاقة طردية بين الاحتراق الوظيفي والنمطين الآخرين.

المحور الرابع: الآليات المقترحة لتحسين النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية -جامعة الملك سعود بما يسهم في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس

استنادًا إلى نتائج الدراسة التي بينت أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود، وأن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس منخفض بوجه عام مع بروز بعض المؤشرات الجزئية في بُعد الإجهاد الانفعالي، فقد تم تطوير مجموعة من الآليات الإجرائية التي تهدف إلى:

١. تعزيز الممارسات القيادية الإيجابية القائمة.
 ٢. الحد من تنامي المؤشرات الجزئية للاحتراق الوظيفي.
 ٣. تحقيق المواءمة مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجالات التحول الرقمي، وتمكين القيادات الأكاديمية، ورفع كفاءة الأداء الجامعي.
- أولاً: إعادة توزيع المهام وتخفيف الأعباء الإدارية باستخدام التحول الرقمي**
- أتمتة المهام الإدارية الروتينية عبر أنظمة إلكترونية ذكية (مثل الجدولة، المراسلات، وأرشفة الوثائق).
 - توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي (مثل روبوتات المحادثة) لمعالجة الاستفسارات والإجراءات البسيطة للطلاب.
 - تعيين مساعدين إداريين مدربين على الأنظمة الرقمية لدعم أعضاء هيئة التدريس.
 - آلية المتابعة: إعداد تقارير فصلية عن نسبة المهام المؤتمتة وقياس أثرها على رضا أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: تطوير مهارات القيادة الديمقراطية عبر التدريب التفاعلي

- تصميم برامج تدريبية إلكترونية متخصصة في القيادة التشاركية والتواصل الفعال.
- استخدام المحاكاة الرقمية لتدريب رؤساء الأقسام على مواقف قيادية واقعية.
- إدماج مؤشرات القيادة الديمقراطية في أنظمة تقييم الأداء الأكاديمي.

- آلية المتابعة: تقييم أثر البرامج التدريبية من خلال استبانات دورية ومؤشرات أداء خاصة بالقيادة.

ثالثاً: تحفيز القيادات الأكاديمية باستخدام حوافز مبتكرة

- استحداث لوحة شرف إلكترونية لعرض أفضل الممارسات القيادية.
- إطلاق جائزة "القيادة المؤثرة" مبنية على ترشيحات الزملاء وتقارير الأداء.
- تفعيل نظام مكافآت ذكية مرتبط بتحقيق أهداف قيادية نوعية.
- آلية المتابعة: تقارير سنوية توضح عدد المرشحين، ومعايير منح الجوائز، ومستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عنها.

رابعاً: التوعية الطلابية الرقمية بالسلوك الجامعي الإيجابي

- إنتاج محتوى توعوي مرئي (فيديوهات، إنفوجرافيك) ونشره عبر منصات الجامعة.
- دمج وحدات تعليمية عن أخلاقيات التعامل الجامعي ضمن بوابة الطالب الإلكترونية.
- إطلاق حملات رقمية لتعزيز العلاقة الإيجابية بين الطالب وعضو هيئة التدريس.
- آلية المتابعة: إجراء استبانات طلابية وأعضاء هيئة تدريسية لرصد أثر الحملات التوعوية على السلوك الجامعي.

خامساً: مراجعة سياسات النشر والترقية باستخدام أدوات بحثية ذكية

- تطوير نظام مؤسسي لتقييم جودة الأبحاث يعتمد على مؤشرات كمية ونوعية (مثل معامل التأثير، الاستشهادات، وعدد التحميلات)، وربطه بمسارات الترقية العلمية.
- تفعيل برامج للبحث العلمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي.
- إعادة النظر في عدد البحوث المطلوبة للترقية وفق التخصصات المختلفة.
- آلية المتابعة: تقارير من عمادة البحث العلمي حول معدل استخدام الأدوات الرقمية وجودة البحوث المنشورة.

سادساً: تعزيز العلاقات الاجتماعية والمهنية باستخدام المنصات الإلكترونية

- إنشاء شبكة تواصل أكاديمية داخلية لأعضاء هيئة التدريس.
- تنظيم لقاءات افتراضية غير رسمية مثل "الملتقيات الأكاديمية الحوارية".

- دعم المشاريع البحثية الجماعية عبر أدوات التعاون الرقمي.
- آلية المتابعة: تقارير دورية من الأقسام الأكاديمية حول مستوى المشاركة والتعاون.

سابعاً: برامج الدعم النفسي والمهني لأعضاء هيئة التدريس

- إنشاء وحدة رقمية للدعم النفسي تضم مختصين في الإرشاد النفسي والمهني.
- تنظيم جلسات إلكترونية دورية لتعزيز الصحة النفسية والتوازن المهني.
- إدماج برامج الإرشاد النفسي في خطط التطوير المهني.
- آلية المتابعة: تقارير نصف سنوية عن نسب المشاركة ومستوى رضا المستفيدين من برامج الدعم النفسي.

ثامناً: التقييم المستمر والتطوير الدوري

- اعتماد نظام تقييم دوري للآليات المطروحة باستخدام مؤشرات أداء رئيسية.
 - تحديث الآليات وفق نتائج التقييم والتغذية الراجعة من أعضاء هيئة التدريس.
 - ربط نتائج التقييم بخطط التطوير المؤسسي للكلية والجامعة.
- بحوث مقترحة لدراسات مستقبلية:

- فعالية برامج تدريبية مقترحة لتطوير المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من مظاهر الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- العلاقة بين الدعم المؤسسي المدرك والاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة مقارنة بين الكليات النظرية والعلمية في جامعة الملك سعود.
- تأثير نمط القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية على جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- الأنماط القيادية لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

المراجع

المراجع العربية :

- أبو مسعود، سماهر (١٤٣١). ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة: أسبابها وكيفية علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بفلسطين.
- بريسم، ماجد، وفنجان، محمد (٢٠٢٠). أثر الأنماط القيادية على ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. ٢٦ (١٢١)، ٢٢٢-٢٣٧.
- البسيوني، فاطمة، والزكي، منى، والزكي، شيماء (٢٠٢١). الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي وانعكاسه على العلاقات الاجتماعية لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. مجلة التصميم الدولية، مصر، ١١ (٦)، ٧٣-٩٤.
- الحربي، نايف (٢٠٢١). الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحتراق النفسي الوظيفي لدى المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. ٢٩ (٣)، ٤٠٣-٤٢٣.
- الحربي، نيفين (٢٠٢٢). الأنماط القيادية في الجامعات السعودية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: جامعة أم القرى أنموذجاً. مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل، ١ (١٣)، ٨١-١٠٣.
- حموش، أسماء (٢٠١٧). الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها بالاحتراق النفسي لديهم: دراسة ميدانية بعدد من المدارس الابتدائية بولاية بومرداس. مجلة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، ١ (٥٨)، ٦٩-٨٣.
- الحيالي، إيلاف، وآخرون (٢٠٢٢). المنظمة المتعلمة ودورها في الحد من الاحتراق الوظيفي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من

- العاملين في مستشفى ابن الأثير. الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، ٧٩٧-٧٧٥، (٤)١.
- الرقيشية، منى (٢٠١٩). الأنماط القيادية لدى المديرين وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، نزوى.
- الشاعر، علي (٢٠١٧). الاحتراق النفسي لدى معلمات مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها. مجلة الجامعي، ١(٢٦)، ٧٩-١٠٧.
- الشعلان، فهد (٢٠١٦). مواجهة الاحتراق الوظيفي: نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة. المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٣٢(٦٥)، ٣-٥٣.
- الضيدان، الحميدي، ومبروك، عاطف (٢٠٢١). النمط القيادي وعلاقته بضغط العمل والاحتراق النفسي لدى الموظفين بجامعة المجمعة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١(٦٣)، ١٠٧-١٩٤.
- عبيدات، ذوقان، وعبدالحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (٢٠١٤). البحث العلمي: مفهومه. أدواته. أساليبه. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان.
- عرفات، عبدالرحمن (٢٠٢٣). العوامل المؤدية إلى الاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الأهلية بمنطقة جدة. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ١(٥٣)، ٣٨-٥٧.
- عسكر، عبدالعزيز (٢٠١٢). القيادة الإدارية: المفاهيم والأنماط. دار الفكر العربي.
- العمرى، منى، ونصر، محمد (٢٠١٦). ضغوط العمل وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدارس التطوير

- بمدينة تبوك، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، ٥(٧)، ١٣٦-١٤٩.
- الفرجاني، فاطمة (٢٠٢١). الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي. *مجلة آفاق اقتصادية*
- بجامعة المرقب، ١(١٣)، ٥٧-٧٩.
- القحطاني، سالم (١٤٣٦). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها: القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية، الأدوار والتوقعات، معهد الإدارة الرياض.*
- المغير، سمر (٢٠٢٢). *الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى معلمهم.* رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ملحم، محمود (٢٠١٩). تأثير العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي في المدارس الحومية الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٢٨(٢)، ٥١-٧٧.
- يوسف، جاسم (٢٠١٧). *الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي: دراسة حالة مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق.* رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

المراجع الأجنبية

Alshuqayrat, Z (2013). Sources of psychological stress among employees of the

Jordan Phosphate Mines Company and the symptoms associated with them and their relationship to some demographic factors and the impact of this on belonging to the company, Alidari Journal, Muscat, Institute of Public Administration, 25(29), 157-182.

Asfahani, A. M. (2024) Link between job burnout antecedents and consequences:

an empirical study on higher education faculty members in the Saudi context. *Journal of Applied Research in Higher Education* (2024) 16 (2): 629–649.

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press.

Gibson, P., (2011). Gibson Model, *King Saud University Journal, Riyadh: College of Administrative Sciences*, 13, (1) : 41 49.

Kebde, A. & Gedfie, M. (2018). Burnout Experience among Public Universities

of Amhara Regional State, Ethiopia, *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 9 (8-9), 929-940.

Manar, Mansour,& Samar, Khalifa (2025).Transformational Leadership and Its

Relationship to Job Burnout Among Female Faculty Members Residing in Rural Areas at Al-Azhar University. *Alexandria Science Exchange Journal*,46(2),335-373.

Maria, J,G , Luis C,B , Carlos M,F, José A, S , Miguel A,A , Denisse A,A , Andrea O,B , Manuel, R,T , Alba, P,J , Byron, V,R (2025). Burnout syndrome and the protective role of resilience among university professors:

*a cross-sectional study of associated psychosocial and physical factors.*1(16),30-41.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage

Publications.

Rawan Abu Shaqra& Alsadi, Mohammad (2025). The Predictive Ability of Administrative Empowerment and Narcissistic Leadership on Burnout among Faculty Members in Jordanian Universities. *Journal of Ecohumanism*, 4(2), 1012-1026.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.

Xu, L(2019). Teacher- researcher role conflict and burnout among Chinese university teachers: a job demand-resources mode perspective. *Studies in Higher Education*, 44(6) 903-919.

Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.