" مستويات الاحتراق النفسي لدى القيادات الجامعية بجامعتي الطائف والزقازيق وأثرها على تأصيل ثقافة الإبداع الإداري "

د/ أحمد نجم الدين عيداروس

- **المقدمة** :

حقيقة لا تحتاج إلى تأكيد، مفادها أن الجامعات . كمؤسسات تعليمية وبحثية وخدمية . من أهم البيئات التنظيمية ذات التأثر بالمتغيرات العالمية وذات التأثير الفعال في الإنماء الشامل لديناميات التطوير المجتمعي الشامل. ويرتكز ذلك على مبدأ التنافسية القومية والدولية، والذي يبرهن على عمق الأثر وتمام المعرفة لجودة النظام والتنظيم الجامعي، الأمر الذي أفضى لدلالات ذات تحولات في طبيعة العمل الجامعي وزيادة الضغوط والأعباء على كافة العاملين بها وبالأخص القيادات الإدارية.

ويتفق كل من جيليسبي وآخرون، وونفيلد (Gillesipe, N. and others, 2005, 55) &(Winfield,2001,285)، على أن القيادات الجامعية عليها الكثير من الأعباء وفقاً لتلك التحولات المتسارعة والتغيرات العالمية، والتي شملت ضرورة إيجاد بدائل أو آليات جديدة للإنفاق الجامعي من أجل التنافسية الدولية International Competitiveness، وإعادة النظر في الهيكلية التنظيمية وتحديث المقررات الدراسية وإدخال نظم تقويم الجودة، مما يؤكد على نوعية الضغوط التنظيمية Organizational Stress التي تواجه القيادات الجامعية والتي تستوجب منهم التفكير في إتباع أساليب إدارية وفنية وبحثية وخدمية من أجل الإرتقاء بمنظومة العمل الجامعي، ووضعها على درب التنافسية الدولية حفاظاً على هويتها المؤسسية والثقافية، ويعزز ذلك خصوصية المناخ المؤسسي Institutional Climate بالجامعات، والذي يفرض وجود قيادات تتسم بالرؤى الإبداعية للأداء المهني Professional Performance والقدرة على المواءمة والتكيف adaptation بين مقتضيات الإنجاز المؤسسي والمتطلبات الراهنة للواقع التنظيمي الجامعي.

وبرغم اختلاف طبيعة المهام والأدوار والسلطات الممنوحة للقيادات الإدارية، إلا أن الوقت الراهن ينبئ عن المخاوف المحتملة التي قد يواجهها العاملون في المؤسسات الجامعية، والمتمثلة في: قلة الأمن الوظيفي، نقص الموارد، نقص الفهم الخاص بالقيم المتغيرة للمنظمة، زيادة المركزية، البيروقراطية، زيادة الطلب على المحاسبية والشعور بالقلق، قلة الثقة في الإمكانات البشرية، بالإضافة إلى التدريب غير الكافي لكيفية استخدام التقنيات الحديثة، مما يؤدي إلى التوتر المهني (Franzsen, 2003, 135).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

إن التوترات والضغوط المهنية هي عملية دينامية معرفية فردية وتنظيمية معقدة ومتعددة المتغيرات والمثيرات، تتضمن عدداً من المدخلات والمخرجات والأنشطة المتعلقة بالتقييم والتوافق الوظيفي. لذا فالتوتر المهني يصبح كامناً إما في الفرد أو في البيئة المحيطة أوالاثنين معاً (Hamiton, 2005, 30)، ويظهر التأثير السلبي للتوترات والضغوط على الروح المعنوية للقيادات الجامعية متمثلاً في: قلة الرضا الوظيفي وندرة الإلتزام التنظيمي لهم (F. E. Mahomed, and J. L P. Naude, 2007). فضلاً عن ذلك، فإن التوتر التنظيمي يؤثر على الصحة البدنية والوجدانية ، مما يؤدي إلى الاحتراق النفسي لديهم، الأمر الذي ينعكس سلباً على منحنيات الإنجاز المؤسسي بصفة عامة.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة المؤسسات الجامعية تؤثر وتتأثر بكافة العمليات التنظيمية داخل الجامعة سواء أكانت رسمية أو غير رسمية، ويشكل ذلك إطاراً عاماً للقيادات الجامعية في كيفية أداء المهام حتى يتحقق الانجاز المهني المنشود، ومن ثم فإن اتجاهات القيادات وتوجهاتهم السلوكية قد تتصادم مع بعض التنظيمات السلوكية داخل بعض الوحدات الإدارية بالجامعة، وعليهم حينئذ إما التكيف مع ما هو قائم وموجود، وإما إدراك أن العمل المهني في الإدارة الجامعية يستوجب رؤى إبداعية لأداء المهام الإدارية، وبناء عليه يجب إحداث التغيير في العقول وإدارتها بفاعلية بما يتوافق وقدراتها الفكرية في أداء المهام وفي هذه الحالة يكون القائد الجامعي في مفترق الطرق، وعندها إما تكون الضغوط القائمة أقوى من أدائه الإبداعي وقدراته الإدارية فيصاب بالإحباط والإجهاد النفسي والانفعالي من كثرة شكوى مرؤوسيه للقيادات الأعلى، مما يجعله يساير الوضع بالتكيف معه، أو أنه يتسلح بالمهارات الإدارية والقدرات الإبداعية القادرة على إقناع مرؤوسيه بضرورة الإنماء والتطوير، الأمر الذي يستوجب منه الصبر الكثير حتى يتحقق المنشود، وفي كلتا الحالتين ينتابه الإجهاد الإنفعالي والبدني مع اختلاف نتائج الأمر في الحالتين. (Chaplain, R.P., 2008,200)

كما أن القيادي المحنك يلجأ ويعمد إلى تعديل سلوكه الإداري أكثر من مرة لتحقيق المواءمة مع الأحداث والمواقف المتوقعة وغير المتوقعة، وهذا التعديل يتم من خلال سلسلة متنوعة من العمليات النفسية كالتصور والإدراك والوعي الذاتي والبحث عن وسائل جديدة وأنماط جديدة للسلوك من أجل مواجهة الواقع، بحيث يستطيع بأساليبه الإبداعية التكيف إيجابيا معه وإرساء ثقافة إبداعية تستطيع تجويد السلوكيات المهنية داخل كافة الوحدات التنظيمية الجامعية (Platsidou, M. & Agaliotis, I., 2008, 66)، مما يجعله بعيداً عن المواجهات والصدامات المباشرة، وفي ذات الوقت أحدث إبداعاً في أداء المؤسسة مهنياً بما يرسخ ثقافة الإبداع الإداري Culture Of Managerial Creativity . وتجدر الإشارة إلى أن كافة الأقطار العربية ومنها مصر والسعودية بحاجة ماسة لرؤى تخطيطية استراتيجية تتطلب إدراك القيادات الجامعية لمناحي التغيير في

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

منظومة التعليم الجامعي على المستوى العالمي في ضوء محاور متعددة، أهمها: تحديث نظم الدراسة الجامعية وأساليبها، وتوجيه البحث العلمي بالجامعات لخدمة المجتمع، وتبني اتجاه تقويم أداء الجامعات من خلال معايير الاعتماد المهني والأكاديمي لتحقيق الجودة والفاعلية في النظام الجامعي. (العبادي ٢٠٠٦، ٤٧٠)، (مدني، ٢٠٠٢، ص١٤)

وقد أصدر المؤتمر التاسع للوزراء المسئولين عن التعليم والبحث العلمي في الوطن العربي توصيات تتعلق بتجويد التعليم العالي، منها: دعوة الدول العربية إلى تكثيف الاستثمار الرشيد في التعليم العالي والبحث العلمي وتشجيع المبادرات الرامية إلى بناء اقتصاد قائم على المعرفة، ودعوة الدول العربية إلى التوسع في ربط الجامعات والمكتبات والمؤسسات البحثية العربية إلكترونيا وتحقيق التواصل الفعال لها مع مثيلاتها على المستويين الإقليمي والعالمي وتسويق المراكز البحثية العربية لقدراتها البحثية لخدمة الجهات الإنتاجية على المستوى العربي، والمسارعة في تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في جميع مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. (وثيقة التعليم العالي في الوطن العربي، ٢٠٠٣)

- **مشكلة الدراسة** :

إن احداث التوافقية بين رؤى التطوير والإنماء المؤسسي وفقاً للرؤى الوطنية والدولية وبين إيجاد الآليات التنظيمية لمواجهة المشكلات الجامعية، أدى إلى وجود مستويات متباينة من الاحتراق النفسي لدى الكثير من القيادات الجامعية، وتأسيساً على ما سبق عرضه، والتقاء ما آلت إليه الكثير من الدراسات والبحوث في ميدان الإدارة الجامعية، منها: (عبود، ٢٠٠٤، ٢٨٠، ٢٨١)، (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩٨، ٤١ – ٤٥)، (إسماعيل، ٢٠٠٧، ١٤، ٢٠) (كمال، ٢٠٠٤، ٢٥)، (الثبيتي، ١٤٢٢، ٢١٠)، (الطريري، ٢٠٠٤، ٢٢٩)، فقد أثمرت تلك الدراسات عن العديد من التحديات والمشكلات المتعددة التي آلت لتعدد مناحي التوترات التنظيمية والضغوط المهنية ذات الديمومة، مما آل إلى وجود الاحتراق النفسي لدى العديد من القيادات، ومنها:

7 انتشار ظاهرة الأمية الإدارية وخاصة في الدول النامية، وبشكل أوضح في أقطار الوطن العربي، حتى أصبحت الإدارة حقلاً علمياً وفلسفياً استبيحت حرمته، ومهنة من لا مهنة له، وأصبح الأمر يتطلب إعداد القيادات وتأهيلهم مهنياً، واختيارهم بطريقة علمية للقيام بمهام إدارة المؤسسات الجامعية بكفاءة متميزة.

7 تعدد المستويات الإدارية الجامعية دون وجود حاجة حقيقية إلى مثل هذا التعدد، وضعف الاتصال بين المستويات الإدارية الجامعية المختلفة، بالإضافة إلى تعرض المعلومات للكثير من الفقد أثناء مرورها بهذه المستويات المتعددة.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- البطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، نظراً لتعقد التنظيمات الإدارية، وإتباع الاتجاهات الإدارية التقليدية في الإدارة الجامعية التي تعوق نقص الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة.
- ضعفٍ التأهيل الإداري للقيادات الجامعية مما قد يؤدي إلى ضعف أدائهم نظراً لنقص معرفتهم بالقواعد والأسس الإدارية، وصعوبة تقييم أدائهم بسبب ضياع مبدأ المحاسبية الإدارية وفقدان معايير الجودة والاعتماد.
- يتطلب إنجاز معظم الأعمال الإدارية بالجامعة الرجوع للإدارة الجامعية العليا للموافقة عليها وإقرارها، مما ينتج عنه إضاعة الوقت والجهد.

إضافة إلى ما سبق ، فقد قام الباحث بدراسة استطلاعية لتأكيد وجود الاحتراق النفسي لدى عينة القيادات بلغت بجامعة الطائف (٣٥) وبلغت (٥٥) بجامعة الزقازيق وفق مقياس ماسلاش..، وأظهرت النتائج أن غالبية القيادات الجامعية تعاني الاحتراق النفسي مما أثر على إبداعية الأداء الإداري لها فبالنسبة لعينة جامعة الطائف وجد أن متوسط تكرار الإجهاد الانفعالي هي (٤١,٧) وهي نسبة عالية المستوى ، وتكرار تبلد المشاعر متوسط المستوى بمتوسط (٢١,٢)، وتكرار نقص الإنجاز متوسط المستوى بمتوسط (٢٥,٤)، أما عينة جامعة الزقازيق فبلغ متوسط تكرار الإجهاد الانفعالي (٤٣) وهو عال المستوى ، وتكرار تبلد المشاعر متوسط المستوى بمتوسط (٢٢,٤)، وتكرار نقص الإنجاز متدن المستوى بمتوسط (٣٧,١)، أما شدة الاحتراق، فجاءت جميعها متوسطة المستوى بالنسبة لعينة جامعة الطائف، حيث بلغ متوسطات شدة الإجهاد الانفعالي وتبلد المشاعر ونقص الإنجاز هي (٢٤,١، ١٩,٥، ٢٧,٨)، كما جاءت شدة الاحتراق النفسي لعينة جامعة الزقازيق متوسطة المستوى، حيث بلغت متوسطات شدة الإجهاد الانفعالي وتبلد المشاعر ونقص الإنجاز هي على الترتيب (٣١,٢، ٢١,٢ ٣٣,٤).

وبناء عليه ، يمكن صياغة أسئلة الدراسة فيما يلي:

- ما طبيعة الاحتراق النفسي لدى القيادات الجامعية من حيث المفهوم أسبابه، مصادره، مراحله، آليات المواجهة؟
- ما طبيعة ثقافة الإبداع من حيث المفهوم، وآليات تأسيس الثقافة الإبداعية مراحل الإبداع .....الخ؟
- ما واقع مستويات الاحتراق النفسي لدى القيادات بجامعة الطائف وجامعة الزقازيق من وجهة نظرهم؟
- ما درجة الاحتراق النفسي لدى القيادات الجامعية بالطائف والزقازيق من حيث مستوى التكرار والشدة على أبعاد مقياس ماسلاش (الإجهاد الانفعالي تبلد المشاعر، الشعور بنقص الانجاز) من وجهة نظرهم؟

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- ما درجة تأثير مستوى الاحتراق لدى القيادات الجامعية بالطائف والزقازيق على تأصيل ثقافة الإبداع الإداري؟
- ما أهم المقترحات التي تساعد على التقليل من الضغوط المهنية ذات الآثار المباشرة للاحتراق النفسي لدى كل القيادات الجامعية بالطائف والزقازيق بما يحقق جودة عالية لثقافة الإبداع الإداري؟

- **أهداف الدراسة** :

تهدف الدراسة الحالية للتعرف على:

- طبيعة الاحتراق النفسي لدى القيادات الجامعية من حيث المفهوم ، أسبابه مصادره، مراحله.
- طبيعة ثقافة الإبداع الإداري من حيث المفهوم ، آليات تأسيس ثقافة الإبداع معوقات ثقافة الإبداع..الخ.
- واقع مستويات الاحتراق النفسي وعلاقاتها بمعوقات ثقافة الإبداع من وجهة نظر الهيئة التدريسية والقيادات بجامعة الطائف والزقازيق وأثرها على تأصيل ثقافة الإبداع الإداري.
- أهم المقترحات التي تساعد على التقليل من الضغوط المهنية ذات الآثار المباشرة للاحتراق النفسي لدى كل من القيادات الجامعية بما يحقق تأصيل ثقافة الإبداع الإداري.

- **أهمية الدراسة** :

تنبع أهمية الدراسة الحالية من كونها ذات أهمية تنظيرية وتطبيقية فالأهمية التنظيرية تتمثل في الربط بين مستويات الاحتراق النفسي لدى بعض القيادات الجامعية، وأثرها على تأصيل ثقافة الإبداع الإداري، أما الأهمية التطبيقية فهي تحاول الإبحار في أغوار النفوس البشرية للقيادات الجامعية بصفتها تملك الأداة الرئيسة للتغيير المؤسسي، وتمتلك القدرة الاستراتيجية على إحداث الإنماء المنشود في منظومة العمل الجامعي، كما أن الأهمية التطبيقية تنبثق من محاولة الدراسة التوصل إلى استراتيجيات لمواجهة الضغوط المهنية ومعالجة مستويات الاحتراق النفسي وتقديم بدائل علمية للقيادات الجامعية وكافة المهتمين بشئون الجامعات ووزارات التعليم العالي بمصر والسعودية تعين متخذ القرار الإستراتيجي على توفير المناخ التنظيمي بما يكفل للقيادات الروح المعنوية العالية، ويحميهم من مزالق الاحتراق النفسي ليتسنى تحقيق أعلى معدل من سلوك الإبداع الإداري والارتقاء الشامل لمنظومة الحياة الجامعية.

كما ترتكز الأهمية التطبيقية للدراسة على مساعدة المخططين والتربويين في تحديد مصادر الاحتراق النفسي ومسبباتها من أجل التخطيط لمعالجتها ومواجهتها وتلافيها، وتحصين المؤسسات الجامعية بمضادات استراتيجية تقلل من شيوع مسببات انتشار الاحتراق النفسي للقيادات ولكافة العاملين من هيئات تدريس وطلاب وإداريين بالجامعات.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- **منهج الدراسة** :

وهو المنهج الوصفي، لأن آلياته وخطواته البحثية تلائم طبيعة الدراسة الحالية، حيث يتم وصفا علميا للاحتراق النفسي وثقافة الإبداع الإداري من خلال الفكر الإداري المعاصر، ثم تحليل وتفسير ذلك في ضوء واقع أداء القيادات بجامعتي الطائف والزقازيق، وصولا إلى أهم المقترحات التي تقلل من مضار الاحتراق النفسي للقيادات الجامعية من أجل ضمان تأصيل ثقافة الإبداع الإداري.

- **الدراسات السابقة** :

- هدفت دراسة لوفوني (Lavonnie Perry Claybon, 2008) إلى قياس مستويات الاحتراق لدى الطلاب الجامعيين وتحديد أي المقررات التدريسية هي المصدر الرئيسي للاحتراق، وتمثلت العينة من طلاب خريجين وطلاب ما زالوا قيد الدراسة، واقترحت الدراسة ضرورة توفير الإدارة الجامعية آليات حديثة من أجل تسيير التعليم من بعد والتدريس من بعد كي تتحقق الفعالية المؤسسة.

- هدفت دراسة فيكتور وزملائه (Victor and others, 2008) إلى تحقيق متطلبات المؤسسات التعليمية من خلال إيجاد نوعية من القيادات الجديدة التي تتسم بالفعالية والأثر الإيجابي التحويلي المؤثر في الأداء التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى أن نظم القيادة وأساليبها وبالأخص القيادة التحويلية تعد من أهم العوامل الاستراتيجية المؤثرة في الإبداع المهني والمعرفة التنظيمية، ومن ثم فهي تؤثر في قدرات العاملين واتجاهاتهم وحاجاتهم وتطويرهم المهني، كما أكدت علي ضرورة الغور في نفوس هذه القيادات الجامعية وتأمينها ضد الاحتراق النفسي حتى تستطيع التأثير الإيجابي في الأداء المهني بصفة عامة.

- هدفت دراسة (Huseyin G. and Others, 2007) إلى تحديد مستويات الاحتراق النفسي للمحاضرين الجامعيين في ثلاث جامعات تركية، ومدى تأثير الاحتراق الانفعالي وأبعاده علي جودة الأداء المهني لهم ، وبلغت العينة (١٠٨) من المحاضرين، ودلت النتائج على أن مستوى الاحتراق كان متوسط الشدة، وتمثلت أغلب الاستجابات في العلاقة مع الزملاء والإدارة بصفة عامة.

- هدفت دراسة ديفيد وزملائه (David M. Mirvis and Others, 2006) إلى قياس شدة الاحتراق النفسي لدي عمداء كليات الطب بالولايات المتحدة من خلال استخدام استبانات عن الاحتراق والضغوط الوظيفية وأنظمة التدعيم الذاتي والرضا الوظيفي ، ودلت النتائج (٤٢,٩ ٪ من الاستجابات) على وجود الإجهاد الانفعالي ، أما توافر بعد التبلد فبلغ (٢٥,٤٪ من الاستجابات)، وبلغ نقص الإنجاز الشخصي حوالي (٢٧٪ من الاستجابات). وتوصلت الدراسة إلي أن أعلى مستوى درجة للاحتراق ارتبط بالضغوط الشخصية والوظيفية

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

والبيئية، أما المستوى الأقل لدرجة ومستوى وشدة الاحتراق ارتبط بالأعراض الفيزيقية والسلوكية للعمداء.

- هدفت دراسة ريتشارد هاوكز (Richard D.H., 2004) إلى الكشف عن أثر النمط القيادي لعمداء الكليات على الاحتراق النفسي لدى رؤساء الأقسام بالكليات، واعتمدت الدراسة في قياس وتحديد أثر الاحتراق الوظيفي على ثلاثة أبعاد وهي الإجهاد واللافعالية والسخرية وشعور النقص الإنجازي للمهام، كما اشتملت الدراسة على الأسلوب التحويلي والإجرائي التقليدي للعمداء وأثرهما في التخفيف أو تأصيل الاحتراق النفسي لدى رؤساء الأقسام، ودلت النتائج الإحصائية على أن نمطية القيادة للعمداء تؤثر مباشرة في مستوى الاحتراق لدى رؤساء الأقسام، كما أثبتت الدراسة أن النمط التحويلي في القيادة من قبل العمداء كان له الأثر الإيجابي في تقليل احتراق رؤساء الأقسام بعكس النمط الإجرائي التقليدي القيادي كان لها الأثر السلبي عليهم.
- وهدفت دراسة أنثوني وزملائه (Anthony, H. and others, 2003) للكشف عن الضغوط المهنية لهيئات التدريس في بعض الجامعات الأسترالية. وبلغت عدد الجامعات الأسترالية التي تم تطبيق أدوات الدراسة فيها حوالي (١٧ جامعة)، ودلت معظم الاستجابات للعينة على أن مصادر الضغوط تمثلت الطلاب ، وعلاقة هيئات التدريس ببعضهم، والأنماط الإدارية بالجامعات.
- دراسة شيرمان وجونسون (Sharman & Johnson, 2002) وهدفت الدراسة إلى إيجاد طريقة للمديرين من أجل ابتكار مناخ إبداعي داخل المنظمة واستخدم الباحث الاستبانة متعددة المحاور كأداة بحثية، وتوصلت الدراسة إلي أن المنظمات التي تقدر قيمة التغيير والقدرة على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات واستطاعت الوصول إلى النجاح والتميز.
- أما دراسة (آل مشرف، ٢٠٠٢م)، فقد هدفت للتعرف على مدى تعرض عضوات هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بمركز الدراسات الجامعية للاحتراق النفسي الذي تسببه ضغوط العمل ومصادره وبعض الخصائص الشخصية المرتبطة به، وتكونت الدراسة من (٤٥) عضوة، وانتهت الدراسة إلى وجود معاناة عضوات هيئةٍ التدريس من الاحتراق النفسي بدرجة مرتفعة، وأهم مصادر الضغوط وفقا للدراسة تمثلت في البيئة المادية للتدريس وآثار ضغوط العمل، والعلاقة مع الطالبات، والعلاقة مع إدارة المركز.
- أما دراسة (الصريري، ٢٠٠٠)، فهدفت إلى التأكيد على أهمية البيئة التنظيمية التربوية، ودورها المساعد أو المقيد لاكتشاف الموهوبين والمبدعين ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها: ضرورة بناء بيئات تنظيمية للمؤسسات التربوية العربية تساعد على تحقيق التجديد التنظيمي ، وتأخذ في اعتبارها الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية في إطار البيئة التربوية

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وتبسيط المستوياتٍ الإدارية وتجديد النظم واللوائح، وإيجاد بيئة تتسم بالمرونة والشدة معا.

- وهدفت دراسة فلانت (Flynt, 1997) للمقارنة بين العوامل المؤثرة على تطبيق الأفكار الإبداعية في بيئات عمل العمداء ورؤساء الجامعات.
- استخدم الباحث استبانة تم تطبيقها على (٨١) فرداً من العمداء ورؤساء الأقسام في أربع كليات في الولايات الجنوبية من الولايات المتحدة. وقد أظهرت النتائج أن العمداء ورؤساء الأقسام يشعرون أن لديهم مزيدا من الحرية في بيئة العمل، إلا أن المصادر المادية قليلة مع وجود بعض المعوقات التنظيمية. كما أظهرت النتائج أن هناك فرقا بين الكليات النظرية والعملية فيما يتعلق بكفاية المصادر والحرية والمعوقات التنظيمية.
- دراسة (مقابلة والراشدان، ١٩٩٧)، وهدفت إلى بحث ظاهرة الاحتراق النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٦٣) عضوا، ودلت نتائج الدراسة على أن هناك درجة متوسطة من الاحتراق النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزي للرتبة الأكاديمية وطبيعة الكلية.

- **التعليق على الدراسات السابقة** :

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تطرقت إلى الاحتراق النفسي، والإبداع التنظيمي تم التوصل إلى ما يلي:

7 افتقار البيئة العربية إلى دراسات عن الاحتراق النفسي في مؤسسات التعليم العالي وبالأخص فيما يتعلق بالقيادات الجامعية.

7 تتفق معظم الدراسات السابقة على أهمية معرفة الأسباب المؤدية إلى حدوث الاحتراق النفسي لدى العاملين في المجال التعليمي بصفة عامة، وذلك للحيلولة من انتشار تلك الظاهرة وما يتبعها من آثار سلبية.

7 تنوع الدراسات والبحوث السابقة أدى إلى تنوع الطرق والأدوات البحثية لعلاج ظاهرة الاحتراق النفسي، مما أتاح للباحث فرصة الاختيار الأمثل من بين تلك الطرق والأدوات.

7 استفاد الباحث من الدراسات السابقة وذلك في عدة جوانب وخاصة في مراجعة مشكلة الدراسة، واختيار أنسب الأدوات البحثية للقياس مع الاستعانة بها في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.

7 أدت البحوث والدراسات السابقة إلى مساعدة الباحث في جمع إطار نظري شامل حول متغيري الدراسة الحالية.

7 تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تطبيقها على المجتمع السعودي والمصري ، وهذا يؤكد أهمية الدراسة الحالية ، ولأنها تعد

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الأولى . على حد علم الباحث . يجري بها مقارنة النتائج وتطبيقات أدوات الدراسة على المجتمع السعودي ممثلاً في جامعة الطائف ، والمجتمع المصري ممثلاً في جامعة الزقازيق ، هذا بجانب أن الدراسة تتميز بالربط بين مستويات الاحتراق النفسي لدى القيادات الجامعية وأيضا متغير ثقافة الإبداع الإداري ، وعلى حد علم الباحث، تعد هي الأولى على صعيد الدراسات العربية تربط بين هذين المتغيرين سواء على مستوى مؤسسات التعليم العام أو مؤسسات التعليم العالي.

- **مصطلحات الدراسة**:

(أ) الاحتراق النفسي Psychological Burnout

- يُعرف الاحتراق على أنه حالة نفسية تؤثر على اتجاهات الفرد وعلى أحاسيسه ومشاعره، مما تجعله غير قادر على العمل والإنجاز (Huseyin, 2007,66).
- ويرى (البتال ، ٢٠٠٠م ، ص٨) أن الاحتراق هو المحصلة النهائية أو المرحلة المأساوية الأخيرة للضغوط النفسية نتيجة الاستجابة من قبل الفرد للمشاكل البدنية أو العقلية المتواترة أو المتلاحقة للفرد خلال مشواره المهني.
- ويرى ماسلاش (Maslach & Leiter, 2001) بأن الاحتراق هو حالة من الإنهاك الجسدي والانفعالي والعقلي تظهر على شكل إعياء شديد وشعور بعدم الجدوى وفقدان الأمل واتجاهات سلبية نحو العمل والحياة والناس.
- وعرفه (الزغلول وزملاؤه، ٢٠٠٣، ٢٤٧)، على أنه حاله نفسية تصيب المهنيين والعاملين في مجالات الخدمة بسبب تراكم الضغوط والتوتر، وتتخذ مظاهر نفسية وسلوكية تشير لعدم التكيف مع ظروف العمل.
- ويعرف أيضاً بأنه " الاستجابة المتكررة لمعوقات العمل المزمنة A Response to chronic difficulty من خلال الضغوط المهنية من أفراد ومنظومة العمل (Victoria Comerchero and Others, 2008, 14).
- التعريف الإجرائي للاحتراق النفسي: هو حالة من اللاتوازن النفسي يتعرض لها القيادات الجامعية نتيجة المواجهة التصادمية بين نوعية المناخات الجامعية وطبيعة النفس البشرية، مما يفقدهم الحس الإبداعي تجاه أداء المهام.
- مستوى الاحتراق النفسي: هي الدرجة التي يحصل عليها أحد القيادات الجامعية على تكرار وشدة الأبعاد الثلاثة ومقياس ماسلاش للاحتراق النفسي (الاجهاد الانفعالي . تبلد المشاعر . شعور النقص بالإنجاز).
- الإجهاد الانفعالي: استنفاذ المصادر العاطفية لدى أحد القيادات الجامعية إلى المستوى الذي يعجز به عن الأداء الإبداعي لمهامه ويقاس بدرجات ثلاث (عال . متوسط . منخفض) على مقياس ماسلاش.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- تبلد المشاعر: حالة القيادي الذي ينشأ لديه شعور سلبي واتجاهات ساخرة نحو العمل المهني وهي حالة ترتبط بالإجهاد الانفعالي ، وتقاس بدرجات ثلاث (عال. متوسط . منخفض) على مقياس ماسلاش.
- شعور النقص بالإنجاز: وهو ميل القيادي إلى تقويم أدائه المهني سلبياً بكافة نواحيه، ويقاس بدرجات ثلاث (عال . متوسط . منخفض) على مقياس ماسلاش.

(ب) ثقافة الإبداع : Culture of Creation

- عرفها (السواط والعتيبي، ١٤١٨هـ، ٦٢) بأنها بيئة العمل التي تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بالمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- ويرى (عيد وهين، ٢٠٠٤، ٩): أن الإبداع هو اتجاه المبادرة يتمثل في الخروج من سياق العادية المألوفة وهو سلوك يتولد من استعدادات الفرد مع خبرته ويتمثل في إنتاج جديد مفيد ومتميز.
- الإبداع هو عبارة عن عملية عقلية تضمن توليد أفكار أو مفاهيم جديدة أو ارتباطات جديدة بين الأفكار أو المفاهيم الموجودة من وجهة نظر علمية تتضمن الأصالة والملائمة والتجديد(Balzac, 2006, 1,19-20)
- التعريف الإجرائي لثقافة الإبداع الإداري، ويعني القيم المحفزة لتأصيل السلوك الإبداعي في كافة مجالات الأداء المهني بالوحدات الإدارية والأقسام الأكاديمية بالجامعة بما يضمن الإنماء الشامل لكافة مناحي المنظومة الجامعية.

- **خطة العمل** :

تسير الدراسة الحالية وفق الخطوات التالية:

7 **أولاً:** الاحتراق النفسي؛ رؤية تنظيرية.
7 **ثانياً:** ثقافة الإبداع الإداري في الفكر الإداري المعاصر.
7 **ثالثاً:** مهام القيادات الجامعية في الجامعات المصرية والسعودية؛ دراسة وصفية تشريعية.
7 **رابعاً:** مستويات الاحتراق النفسي وأثرها على ثقافة الإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعتي الطائف والزقازيق؛ دراسة ميدانية.
7 **خامساً:** النتائج والمقترحات.

أولاً : الاحتراق النفسي Psycological Burnout ؛ رؤية تنظيرية :

لقد أدت التحديات التقنية المتعددة والضغوط المهنية المستمرة إلى كون القيادات الجامعية غير قادرة على العطاء الإبداعي وبلا طاقة تنظيمية فاعلة وقليلي الثقة في آلياتها الإدارية بسبب النقص الحاد في الجانب الانفعالي العاطفي تجاه الممارسة الوظيفية، الأمر الذي يعود سلباً على ابتكار الأساليب

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

والآليات الإدارية التي تضمن تحقيقاً لثقافة الإبداع الإداري Managerial Creation، والتي تعد أهم المرتكزات الأساسية لإعادة هيكلة أبعاد المنظومة الجامعية ليتحقق المرجو والمنشود من الفعالية الإدارية.

إن كافة المحاولات الإصلاحية والتنموية للجامعات لم توفر شمولية الدعم والحافزية Support & Motivation للقيادات الإبداعية، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع مستوى الاحتراق النفسي لديهم. والذي نتج من خلال غموض الدور Role Ambiguity ، وصراع الدور Role Conflict بين القيادات الجامعية، لذا ظهر جلياً ملامح اللاقناعة بالعمل القيادي داخل الجامعة والتندر بقلة كفايات الإنجاز المهني Sufficiency of Achievment بالرغم من وجود كفاءات إدارية متميزة. (Lambie, G. W., 2006, 32) الأمر الذي أودى بتلك الكفاءات إلى فقدان الرؤية الاستراتيجية للجامعة وعدم قدرتها على التحول من مؤسسة تعليمية تقليدية إلى مؤسسة تعليمية قادرة على إنتاج الأفراد ذوي المهارات التنموية في عصر المعلومات التقنية، ولعل السبب يعزى إلى كون عمليات التنمية المؤسسية بالجامعات أخذت النظرة الفوقية من قبل المستوى القومي للتعليم، وارتكزت على تطوير المبنى دون المعنى مما أفقد النفوس البشرية آليات التحفيز والدعم للإنجاز والإبداع المؤسسي

لقد ظهر مفهوم الاحتراق عام ١٩٧٤م بواسطة فرودينبر جر Freudenberger الذي يرى أن الاحتراق عبارة عن حالة من الإجهاد، ناتجة عن فشل الفرد في تحقيق رغباته وحاجاته ، بالإضافة إلى الاكتئاب وفقدان القوة والطاقة، أما ماسلاش وجاكسون (Maslasch & Jakson) فيعرفانه على أنه تدهور سيكولوجي وبدني، يتضمن اتجاهات سلبية ضد الأفراد الآخرين وضد الحياة والعمل، بالإضافة إلى الشعور بالإكتئاب والإجهاد، وارتأى أحد الباحثين أن الاحتراق يتمثل في الشك الذاتي نحو الإحساس بعدم الفائدة للذات ولاوجود لقيمة الفرد الذاتية في العمل. فهذا الشك الذاتي يخلق أزمة وجودية للفرد مما يعمق لديه الإحساس بالاحتراق النفسي ، ويفقده الإبداع في أداء مهامه (Skaalvik, E. & Skaalvik, S., 2007, 618)

إن ظاهرة الاحتراق النفسي أمر واقع في معظم المؤسسات التعليمية، باختلاف مستوى تكرارها وشدتها ومصادرها؛ فقد أرجعها بعض الباحثين للعوامل الشخصية مثل قلة الثقة بالنفس وندرة الصبر لدى الفرد، بجانب الإحساس بالفشل في المواءمة بين الأهداف الذاتية وأساليب تحقيقها، والأهداف التنظيمية ووسائل تحقيقها، وأرجع البعض الظاهرة إلى العوامل التنظيمية والمتمثلة في ضعف الرواتب والأجور وتقليدية الحوار التفاعلي مع القيادات الإدارية ورسميته الشديدة، بجانب الكثير من ملامح الصراع التنظيمي Organizational Conflict المتعلق بالأدوار الإدارية بين القيادات ومحاولتهم جميعاً الظفر بما يمكن لهم به الظفر، إضافة إلى الفشل في التعامل مع المواقف الإدارية، وجميع ما سلف يؤدي إلى نتيجة حتمية؛ ألا وهي ندرة التوافق المهني

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

والذي ينعكس بدوره على قيم وسلوكيات الإبداع الإداري والمهني لدى كافة العاملين وبالأخص القيادات الجامعية. (Freidman, I. A. & Levinsky, B., 2005, 31).

وما يدعم ذلك داخل النفس البشرية شعورها بقلة الدافعية للعمل والإحساس بالملل المهني وندرة أساليب الدعم والتشجيع من قبل القيادات الأعلى هذا بجانب فقدان الترقيات الوظيفية، الأمر الذي يتحول لأعراض سيكوماتية وفيزيقية ونفسية تؤدي إلى الاحتراق النفسي المصحوب بالشعور بالأرق والتعب والإهمال وتقليدية أداء المهام، واللامبالاة، السلبية ، بالإضافة إلى عدم الرغبة في القيام بالعمل، نقص الثقة بالنفس وقلة احترام الذات، وإظهار العدوانية تجاه الآخرين(Golembiewski, Boudreau, 1998, 58,59)، لذا وجب وضع القيادي في مناصب إدارية تثير اهتمامه تتلاءم وقدراته ورغباته وطموحاته الوظيفية الأمر الذي يعد درعا واقيا لكافة القيادات من الاحتراق النفسي ويساعد على تنمية الصحة العقلية والوجدانية والبدنية Emotional and Physical health وزيادة الطاقة والحماس لديهم نحو أداء المهام Accumulation of indivinal Energy .

- **الاحتراق والإدارة Principal ship & Burnout ؛ الأسباب والأبعاد**

لقد أشارت الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال الإدارة إلى حقيقة واضحة؛ مفادها أن وظيفة المدير أو القيادي بالمؤسسة التعليمية تتألف من صراع الأدوار، وغموض الدور، وزيادة أعباء الدور. الأمر الذي يفرض حقيقة وجود الضغوط الوظيفية Job Stress ، والتي تتمثل في الآليات التي يستطيع المدراء في ضوئها تكوين بيئة تعلمية متميزة في وجود بعض التشريعات والإجراءات الروتينية ، إضافة لذلك، فإن الانعزال في الأدوار الإدارية لا يشجع على الروابط التنظيمية Organizational Linkages وتكوين العلاقات بين الهيئات التدريسية والإدارية والقيادية والطلابية.

ومن ثم فإن الإجهاد العاطفي يصبح متعلقاً بشكل إيجابي بصراع الأدوار وغموض الدور، وضغوط العمل، كما يرتبط بشكل سلبي بالشمولية والمشاركة فضلا عن ذلك فإن نقص كفاءة الأداء يصبح متعلقا بشكل إيجابي بغموض الدور، وبشكل سلبي يرتبط بالاستقلال الوظيفي، والتنوع الوظيفي، والقدرة الوظيفية، والتغذية الراجعة، والتدعيم، كما يرتبط غموض الدور بما يسمى بالاحتراق الوظيفي Job Burnout ، ويحدث حينما يشعر الفرد بنقص المعلومات الكافية لإنجاز المهام المنوطة به، أوعدم وضوح إجراءات الأداء الوظيفي وغموض معايير تقييم الأداء. (Hechanova, 2003, 458)، (Houkes, 2003, 427) الأمر الذي يؤكد على أن الإجهاد الانفعالي. كأحد أبعاد الاحتراق النفسي - يرتبط بالمستويات العليا لأداء المهام ومدى إبداع الفرد فيها، وهنا مكمن الإيجابية لدى القيادات الإدارية، أما جوهر السلبية فتكمن في المستوى العالي للصراع التنظيمي للأدوار المهنية مما يؤثر سلبا على الإبداع التنظيمي.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وإذا كان ثبات مستوى الاحتراق النفسي للقيادات الجامعية نتيجة تفاعل الضغوط والمهام ، مما يؤدي إلى وجود أفراد غير قادرين على تلبية المتطلبات الوظيفية، فإن صنع القرارات المشتركة والدعم الوظيفي يعدان من الإجراءات التي تسهم في القضاء على الاحتراق النفسي لديهم. (Lewig, K. A., 2007, 435) ، وبصفة عامة، فإن أسباب وعوامل الاحتراق تتمثل في: نقص التسهيلات والوقت اللازم لأداء المهام ، الإحساس بالملل، الشكوى الدائمة من بيئة العمل السلبية، وقلة الارتباط بين المهام المنوطة بالأفراد والكفاءات اللازمة لأداء المهام، وقلة الدافعية والحافز للسلوك الإبداعي في أداء المهام الإدارية.

وتجدر الإشارة إلى أن الاحتراق ظاهرة نفسية ترتبط بظروف العمل نتيجة عدم توافر الحماس في العمل والتعب المزمن، وعدم توافر السلطة الكافية التي تمكن الفرد من ممارسة العمل، بالإضافة إلى المهارات القيادية ذات المستوى الأدنى لأداء الأدوار والمستويات الإدارية ونقص الثقة وعدم القدرة الذاتية على إدارة الضغوط المهنية Management of Organizational Stressors ؛ فضلاً عن ذلك، يحدث الاحتراق نتيجة وجود فجوة بين توقعات الفرد التي تتعلق بكيفية القيام بالمسئوليات المتعلقة بالدور الذي يقوم به وبين البنية التنظيمية للمؤسسة التعليمية. (Ramudu Bhanugopan and Alam Fish, 2006, 450)

- **أسباب الاحتراق النفسي** : Reasons of Psycological Burnout

لقد حاول العديد من العلماء والباحثين تحديد المنشأ العقلي للاحتراق النفسي، ولكن الصعوبة الحقيقية التي واجهتهم تمثلت في أنهم يحاولون الإبحار في أغوار النفس البشرية وهي شديدة التعقيد، إلا أنهم أجملوا معظم الدواعي والأسباب لجوهر ظاهرة الاحتراق النفسي فيما يلي: (Mapesela, M.&Hay, J.,2007,P.620) ، (Dwokin, A. G. & Saha, L. and Hill, A., 2003,50) ، (Pawlowski, S. D. & Kaganer, E. A. and Cater, D.,2006,715)

١. **زيادة التوقعات مع ندرة الموارد والطاقات**:
حيث تعد زيادة توقعات القيادات الجامعية حيال وضع تصورات لأعلى معدلات الأداء والإنجاز مقارنة بانخفاض وقلة الموارد المادية أو الطاقات البشرية من أحد الأسباب المؤدية إلى الاحتراق.

٢. **الإبداع المهني في مقابل ضياع التحفيز**:
حينما يؤدي بعض القيادات مهامهم برؤى إبداعية ويصلون إلى نتيجة معينة فإنهم يبحثون عن بعض التحفيز حتى ولو كان معنوياً أو الحصول على الراحة بعض الوقت. إلا أن هذا لا يحدث، وإنما يجدون أهدافا جديدة يقتضي تحقيقها متطلبات عالية، وهذه المتطلبات تضعهم تحت ضغوط كثيرة مما يتسبب في ظاهرة الاحتراق النفسي.

٣. **عدم السيطرة والتحكم في ضغوط العمل**:
يعد التحكم في الوقت وضغوط العمل من أهم سمات العمل المهني، حيث أن كثير من القيادات من المهنيين عرضة للإشراف المحكم والرقابة الشديدة من قبل السلطات الإدارية الأعلى، مما يؤدي إلى شهورهم بعدم احترام الذات.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

٤. **عدم توافر الوقت للإنجاز بشكل متميز**:

من المعروف أن الفرد لن يستطيع تحقيق الرضا الوظيفي في العمل إذا كان هناك وقت غير كافٍ لأداء مهامه بفعالية، كما أن أداء الكثير من القيادات الجامعية لمهامهم بسرعة فائقة، ثم لا يتواكب مع ذلك التقدير والدعم، ويحل محلهما مهام إدارية أخرى تستوجب الأداء دون توقف، فهذا يفقدهم المشاعر الوجدانية تجاه الأداء وإنجاز المهام.

٥. **الإجهاد باعتباره جانب من جوانب الضعف**:

حيث نجد أن شعور الأفراد بالإجهاد يؤدي إلى ترك العمل بعد فترة قصيرةٍ حتى وإن تم إجبارهم على العمل وهم داخل المنظمة، فإنهم يقومون بذلك خوفاً من العقاب، الأمر الذي يترتب عليه روتينية أداء المهام.

٦. **الإحساس الشديد باستحالة تحقيق التوقعات**:

يعد اليأس وعدم القدرة على تحقيق الأمل مكون أساس من مكونات الاحتراق. فحينما تفتقد المنظمات الشعور بالحقيقة وتزعم ادعاءات واهية للعاملين فيها تتمثل في أن ضرورة قيامهم ببذل أقصى ما في وسعهم مقابل زيادة المنح والمكافآت، فإنه لا يوجد أمل في تحقيق رغبات النفس البشرية.

٧. **الخوف الدائم من العقاب بسبب الفشل**:

فالمنظمات التي تعمل في ظل الخوف والتهديد، فإنه من المحتمل أن يعملٍ من فيها تحت قيود الخوف. وهذا يتسبب في فصل ٣٠ – ٤٠ ٪ من العاملين سنويا.

٨. **الافتقار لدعم الفاعلية الذاتية Self-efficacy والعجز الإداري**.

تجدر الإشارة إلى أن القيادات الجامعية الذين يشعرون بأن مبادئهم لاتحظى بالدعم والتأييد ، يجعلهم غير قادرين على التأقلم مع الضغوط المهنية، وربما بدأوا بالشعور بخيبة الأمل أو انعدام التحكم في هذه العوامل. هذه المؤثرات تشمل المظاهر الذاتية الداخلية مثل إدارة الجامعة أو كلياتهم أو وحداتهم الإدارية وأداء وظائفهم في فرق العمل بالجامعة، وتصبح الحوارات التنظيمية مشحونة بالعدوانية والكراهية، كما أن بعض القيادات الإدارية ذات القدرات التنظيمية والإدارية المتميزة تشعر بالعجز الإداري عندما توضع في مقارنات تنافسية مع من هم أقل قدرة ومقدرة إدارية، مما يؤسس لديهم قناعة إدارية بأن المحيط الجامعي لا يقدر قيم الإبداع المهني بصفة عامة، الأمر الذي يشعرهم بعدم أحقيتهم في تقلد مناصبهم وعدم جدواهم إداريا في تحقيق معدلات الإنجاز المؤسسي، وهذا يخلق لديهم إحساس يسمى الاغتراب الذاتي.

٩. **الالتزام المهني والطموح الوظيفي للقيادات مقابل المعوقات التنظيمية والتوقعات المجتمعية**.

تجدر الإشارة إلى أن المهني الأكثر التزاماً وإخلاصاً في عمله يكون أكثر عرضة للاحتراق النفسي من غيره، ويرجع ذلك إلى أنه يكون تحت ضغط نفسي داخلي للعطاء المهني المبدع، وفي ذات الوقت يواجه ظروفا خارجة عن إرادته تقلل أو تحد من إبداعه في العطاء المهني ، كما تجدر الإشارة إلى أنه كلما ازداد

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

مستوى طموح المهني في إحداث تغييرات تنظيمية كان أكثر عرضة للاحتراق النفسي، هذا بالإضافة إلى أن المهني الذي يتمتع بقدرات ذاتية على التكيف يكون أقل عرضة للاحتراق النفسي من غيره، هذا بالإضافة إلى أن تزايد اعتماد أفراد المجتمع على المؤسسات التعليمية في تحقيق طموحاتهم يسهم في زيادة العبء النفسي على قيادات تلك المؤسسات في انجازها لمهامها أو أن نظرة المجتمع لاتوفر لهم الحظوة المجتمعية برغم معاناتهم الوظيفية وهنا يشعر القيادات بالإحباط التام، وتزداد لديهم الضغوط المجتمعية الإيجابية والسلبية مما يؤثر سلباً على إبداعاتهم المهنية.

وإذا كانت الدراسات أجمعت على أن المعوقات التنظيمية الجانب الأكثر وزناً في إيجابية وسلبية الأفراد المهنيين، إلا أن قلة الإثارة في البيئة الجامعية تعد مصدراً للضغوط النفسية للأفراد ذوي القدرات الإبداعية، حيث إن الأداء التقليدي للمهام يصيبهم بالاحتراق النفسي، وكذا التصادمات بين قدراتهم ومستوى طموحاتهم والواقع التنظيمي المفروض عليهم وظيفيا ونظاميا وتنظيميا وتشريعيا.

- **أبعاد الاحتراق النفسي** : Dimensions Of Psychological Burnout

لقد أكد ماسلاش وشافلي (Maslach, C. & Schaufeli, V., 2001,407) على وجود ثلاث أبعاد للاحتراق وهم: "الاجهاد الانفعالي"، "تبلد المشاعر"، "نقص الكفاءة"، بينما ينظر(Matier, K., 2007,3) إلى الاحتراق على أنه ظاهرة تتكون من ثلاث عناصر هم: الإجهاد العاطفي الناتجة عن الفشل، السخرية الناتجة عن نقص الكفاءة في الأداء ، وأخيراً عملية ثلاثية المراحل تتألف من زيادة التوتر الوظيفي Job Tension ، ضغوط العمل Job Stress ، التكيف بشكل دفاعي، ومع ذلك فإن دينستن (Densten, 2001) يرى أن الاحتراق يتكون من عنصرين فرعيين هما " السيكولوجية"، و"الضغوط"، فالسيكولوجية تتمثل في عدم القدرة على الإنجاز وتتضمن الأنا أو الذات، أما الضغوط المهنية فتتمثل في آليات المنظمة والعلاقات مع الآخرين وعدم تقدير الآخرين.

بالإضافة لذلك، يرى آلمر وكابلان (Almer & Kaplan, 2002,10) أن الاحتراق استجابة سيكولوجية سلبية نتيجة وجود عدد من الضغوط البين شخصية، ويتكون الاحتراق من الإجهاد العاطفي نتيجة نقص الحماس وعدم توافر المصادر العاطفية؛ أما نقص الإنجاز الشخصي فيتضمن نقص الدافعية وندرة احترام الذات ، كما تشير السخرية إلى البرود العاطفي تجاه الآخرين مثل الزملاء، وبصفة عامة ، فأبعاد الاحتراق النفسي تتمثل فيما يلي (Stoeber, J. & Rennert, D., 2005, 6):

7 الإجهاد العاطفي Emotional Exhaution ، ويعني أن الهيئات القيادية الذين يصابون بالاحتراق النفسي يكون لديهم زيادة في الشعور بالتعب والإرهاق العاطفي نتيجة المهام الموكلة إليهم والتحديات المراد مواجهتها

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

والمقارنة بين الأداء التنافسي والمتوقع والواقعي، إضافة لذلك، يتمثل الإجهاد الانفعالي في عدم وجود الطاقة الحقيقية لدى الفرد لممارسة العمل المهني بأداء انجازي مرتفع.

- تبلد الشعور، Depersonalization ، وهو يعني بداية بناء الاتجاه السلبي من قبل القيادات تجاه المرؤوسين، وتعني الشعور السلبي للقيادات نحو أداء مرؤوسيهم نتيجة عدم اكتراثهم لأداء الفعال للمهام.
- شعور النقص بالإنجاز الشخصي Lack feeling of personal Accomplishment ، وهو الميل تجاه التقييم السلبي للذات فيما يتعلق بأدائه لمهام عمله .

وبصفة عامة فإن الإحساس النفسي بوجود نسبية لتلك الأبعاد في الميدان الجامعي ، لعلها تعود في المقام الأول إلى الروتين الإداري ، والوقت الضائع في النشاطات الجامعية غير المنظمة، وقلة الرواتب، وندرة الضبط التنظيمي وفقدان الإحساس بالعدل التنظيمي، وندرة عدالة التوزيع التدريسي أو المهام الإدارية وقلة الإحساس بالرضا المهني ، وتعقد التنظيمات الإدارية الجامعية.....إلخ.

وتجدر الإشارة إلى أن تكرار الضغوط الوظيفية للقيادات الجامعية يعد محور الارتكاز لجوهر أبعاد الاحتراق النفسي، ومن أهم الضغوط التي يتعرضون لها مايلي:

- الالتزام الحرفي بنصوص القوانين والسياسات العليا.
- الاجتماعات التي تأخذ وقتا أطول.
- ضرورة الحصول على الكثير من الموافقات الحكومية والدعم المالي من أجل التطوير المؤسسي.
- الآليات التقليدية في تقييم الأداء الجامعي.
- غياب آليات المحاسبية الإدارية مع زيادة الضغوط المهنية.
- المستوى المتدني للدعم المجتمعي للإنجاز الإداري للقيادات الجامعية.
- إنجاز التقارير والعمل المكتبي في الوقت المحدد.
- المشاركة في النشاطات الجامعية في أوقات خارجة عن الدوام.
- المحاسبة المستمرة للموظفين.
- تدني الرواتب وسوء معاملة الرؤساء.
- غموض الأدوار المهنية والصراع الوظيفي بين القيادات.

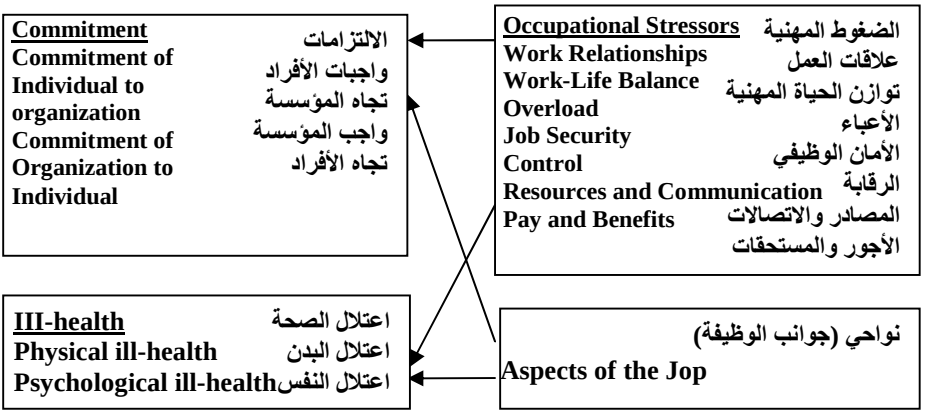
ويوضح الشكل التالي (١) العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزامات الوظيفية والاعتلال النفسي.

- **مصادر الضغوط التنظيمية للقيادات** : Sources (Resources) of Organizational Stressors

تتعرض القيادات الجامعية أثناء أدائها لمهامها للعديد من المشكلات والضغوط النفسية، والتي تؤثر بشكل أو بآخر على شخصياتهم وعلى عملهم القيادي، ويمكن تلخيص أهم مصادر تلك الضغوط فيما يلي:

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

(Natasha ،(Bhanugopan, R. & Fish, A., 2006, 450,451)
(Anthong H. W. Caulfield and D. Chang, 2004, 150-160)
(Flaherty,A.W.,2005,147-150) ،and Others, 2003, 55-60)



شكل (١) العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزامات الوظيفية والاعتلال النفسي

١. **غموض الدور**:Role Ambiguity

ينشأ غموض الدور من ازدواجية التوقعات من قبل القيادي أو الآخرين حيال طبيعة الفهم الإداري لأداء مهامه القيادية، كما يعني غموض الدور نقص المعلومات المتوفرة لدى بعض القيادات عن السلوك المتوقع الذي ينبغي أن يقوم به أثناء قيامه بأداء مهامه، لذا يجب على القيادات الجامعية أن تعي تماما مسئوليات عملها المهني وكيفية القيام به بصورة ملائمة، ولن يتأتي ذلك إلا من خلال إدراك المؤسسة الجامعية لآليات اختيار القيادات وكيفية تنمية قدراتها الإبداعية في أداء مهامها.

٢. **صراع الدور**:Role Conflict

ينشأ صراع الدور عندما يكون هناك تباين بين مطالب العمل، ومعايير شخصية الفرد أو قيمه، كما ينشأ صراع الدور أيضاً عندما تكون السلوكيات المحددة لمطالب العمل على نحو مضاد أو معاكس لأخلاقيات الفرد، أو عندما تحدث العديد من الصراعات أثناء العمل المهني بالجامعات، وهذا يؤكد ضرورة أن تتحلى القيادات بالقدرة على تصور الصراع وتوقع السلوك المناسب للدور الإداري غير المتوافق مع قدراتها أو قيمها الأخلاقية واتجاهاتها.

٣. **نقص الاستقلال الذاتي**: Lack of Self- Autonomy

ويعني افتقاد الحرية والرؤية الشخصية والإبداع الذاتي في أداء المهام الإدارية فنجد كثير من الإداريين والمسئولين في الإدارات العليا للجامعة يتدخلون في صميم أداء بعض القيادات لمهامهم، وقد يفرضون عليهم رؤى معينة لاتخاذ

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

قرارات محددة، وهذا يعتبر من مصادر الضغوط النفسية التي يعاني منها بعض القيادات الجامعية ، مما يعرضهم للاحتراق النفسي.

٤. **الخوف من الإقالة أو عدم التجديد**:

ويعني ذلك قلق القيادي وخوفه من الاستغناء عنه أو إقالته في أي وقت نتيجة عدم الاستقرار الإداري مما يؤدي إلى إشغال تفكيره، ويسبب له نوعا من الضغط النفسي لا يمكنه من تأصيل ثقافة العمل الإبداعي والتميز في أداء المهام الإدارية، وإنما يصبح تفكيره مشغولا بالبقاء في منصبه.

٥. **هيمنة النواحي القانونية** :

على أداء الكثير من القيادات الإدارية مما يجعلهم يتمسكون بحرفية النصوص التشريعية كأحد المحددات لتقييم كفاءة الهيئات التدريسية والإدارية، بصرف النظر عن كفاءتهم الإنتاجية وقدراتهم الإبداعية.

٦. **المصادر الشخصية الذاتية** :

وتشمل الافتقار للثقة بالنفس، الافتقار للفاعلية الذاتية والعجز الإداري والميل لاتخاذ القرار المرغوب فيه من قبل المألوف الإداري، الافتقار لمهارة التخيل الإداري بجانب عدم وضوح الأهداف التنظيمية وعدم توفر الاستقرار الوظيفي الشعور الذاتي بعدم القدرة على انجاز المهام.

٧. **المصادر التنظيمية** :

وهي متعددة وتشمل روتينية القرار الإداري، وصراع وغموض الأدوار القيادية بالمؤسسة التعليمية، بجانب غياب أنظمة التدعيم والحافزية للأفكار الإبداعية أو تأصيل قيم الإبداع، والغياب التام للمناخ المؤسسي ذي الإنتاجية الإبداعية، عدم اهتمام القيادات بالتنمية المهنية المستمرة للهيئات التدريسية والإدارية، كثرة الضغوط المهنية والتوترات التنظيمية.

٨. **المصادر المجتمعية** :

وتشمل العادات والتقاليد المجتمعية التي قد تحد من مقومات الإبداع الفردي والمجتمعي، ندرة الدعم المجتمعي للمؤسسات الجامعية وعدم تقدير أفراده لدورها في إنماء المجتمع، التدهور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي بالمجتمع.

٩. **التجزئة** Fragmentation ، **والصراع** Conflict ، **وردة الفعل** Re-Activeness:

وهذا المعوق التنظيمي يتمثل في قصور وجهة نظر القيادات المؤسسية في التعامل الإيجابي مع المشكلات، حيث يرتكز اهتمامه على علاج وحل المشكلات بطريقة التجزئة دون النظرة الشمولية لمشكلات المؤسسة أو وضعها في النسق الثقافي للمؤسسة مما يجعل الحل جزئياً ومبتوراً، ويتسم بالرؤى قصيرة المدى هذا بجانب الصراع بين الأدوار القيادية والإدارية لكافة القيادات والإداريين، الأمر الذي لا يتحقق معه التنسيق والتعاون، مما ينتج عدم التوازن في القوى والمصالح

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

التنظيمية ، أما ردة الفعل ، فتتعلق بالقيادات في استجاباتهم للأزمات والمشكلات المؤسسية إما بقرارات فردية أو ارتجالية، أو انفعالية، الأمر الذي يعمق تلك المشكلات على المدى البعيد.

- **العلاقة بين الضغوط المهنية والاحتراق النفسي** :

يتميز العمل المهني للقيادات الجامعية بالعديد من المواقف الضاغطة التي يواجهونها، وهناك بعض القيادات تعاني من المزيد من الضغوط النفسية الواقعة على كاهلهم سواءً أكانت تلك الضغوط متعلقة بعملية الإدارة نفسها أو الصراع التنظيمي في مجالس الجامعة أو الكليات أو على مستوى الوحدات الإدارية، أو من خلال عملية الاتصال بين أفراد ومنظومة العمل الجامعي أساتذة وطلاب وأولياء أمور.

وتجدر الإشارة إلى أن كافة القيادات تحاول جاهدة مواجهة الضغوط المهنية رغبة في التكيف الإيجابي وظيفيا ، إلا أن ندرة قدرة بعض القيادات على تحمل ومواجهة تلك الضغوط الواقعة على كاهلهم، تعد سبباً جوهرياً في حدوث مايسمى بسلبية التكيف الوظيفي ، وبالتالي يظهر "الإجهاد" الذي يعتبر بمثابة الإنذار لعدم قدرة وظائف أجهزة الجسم المختلفة على التكيف الإيجابي مع الضغوط والأعباء المختلفة، ويؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء المهني لهم ويتسم الأداء بالتقليدية وفقدان الإبداع الإداري، بل يتعدى الأمر ذلك في حالة استمرار الإجهاد الانفعالي والبدني والعقلي لبعض القيادات إلى ما يسمى الإنهاك التام، وهنا تصل حالة الاحتراق إلى ذروتها، وقد تؤدي إلى ترك العمل الجامعي (Siamian, H., and Others,2006,264).

- **القابلية للاحتراق النفسي؛ فروق فردية فارقة**:

تؤدي الفروق الفردية دورا مهما في حدوث الاحتراق النفسي لدى بعض القيادات الجامعية وعدم حدوثها لدى البعض الآخر، فنجد أن بعض القيادات قد يصاب بالاحتراق النفسي نتيجة الإنهاك والإجهاد الناتج من الإفراط في العمل وزيادة الأعباء والمتطلبات بصفة مستمرة ودائمة، بينما نجد بعضهم الآخر قد يستمرون في أدائهم لعملهم الإداري دون أن يصابوا بالاحتراق النفسي، نظرا لأنهم اكتسبوا بعض الوسائل التي تساعدهم على مواجهة مختلف الضغوط أو التكيف معها، إلا أن هذا التكيف مع استمرار تلك الضغوط لا يدوم طويلا نظرا لوجود حدود للوسائل البدنية والنفسية التي يمكن للقيادي استخدامها لمواجهة الضغوط وهذه الحدود يطلق عليها علمياً مصطلح طاقة التكيف Adaptation Energy والتي تعرف بأنها الوضع الذي عندما يصل الفرد عنده للاحتراق فإنه يعتمد على ما يدخره من طاقة فردية.

وتأسيساً عليه، فإن الاحتراق النفسي لايحدث نتيجة الضغط النفسي العرضي ، وإنما يحدث نتيجة الضغط المزمن، وهي عملية تستغرق فترة طويلة من الوقت ، كما أن الاحتراق النفسي يتأسس على مبدأ الفروق الفردية بين

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الأفراد ، أي أنه يختلف من فرد لآخر ، حيث إن الإجهاد كنتيجة حتمية لكل تلك التوترات يُعزى للاستجابات السلوكية والنفسية وغير النفسية للضغوط المهنية، مما يؤكد حتمية الفوارق في القدرات الطائفية والفروق الفردية للقيادات الجامعية تجاه الضغوط المهنية (Coetzee, 2005,49).

- **مراحل الاحتراق النفسي** : Stages Of Psychological Burnout

تتعدد مراحل الاحتراق وفقا لتعدد رؤى الباحثين، ونظرا لأن الاحتراق النفسي يكبح ويحبط القدرات الإبداعية Inhibit of Creative abilities للقيادات الجامعية، مما يؤثر على أدائهم وإبداعهم المهني، لذا وجب إلقاء النظر على المراحل المتعددة للاحتراق النفسي، ويمكن النظر للاحتراق وتعدد مراحله على أنه عبارة عن دورة رباعية من الضغوط المهنية، وتتمثل فيما يلي:

7 **المرحلة الأولى** ، وتشمل مجموعة من المتطلبات أو الضغوط تقع على كاهل الفرد، وهذه الضغوط أو المتطلبات يمكن أن تنقسم إلى أربعة مصادر هي: المصدر الأول: ويتمثل في صراع الدور وغموض الدور، أي يختص بالتوتر المرتكز إلى الأدوار Roles-Based Tension، أما المصدر الثاني فيتمثل في التوتر المرتكز إلى المهام Tasks-Based Tension، وهذا ينبع من ضغوط العمل، وصعوبة المهام، والحاجة إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز. ويعد الاتصال بالزملاء، وتنسيق الأنشطة، والأداء اليومي للإداريين وبخاصة القيادات الأعلى من العوامل المؤدية للتوتر القائم على المهام، بينما يتمثل المصدر الثالث في الضغوط الناتجة عن الظروف والأحوال الخارجية مثل المفاوضات ، واكتساب الدعم من المجتمع المدني لتدعيم ميزانية الجامعة. وأخيرا يتمثل المصدر الرابع في التوتر الناتج عن الصراع وذلك عند قيام القيادات بمحاولة التعامل مع الصراع مثل التعامل مع مشكلات التزام هيئات التدريس، وانضباط الطلاب وحل المشكلات والصراعات داخل الجامعة.

7 **المرحلة الثانية** ، وتتمثل في فهم وتفسير الضغوط التي تقع على كاهل الإداري ، وهنا الأفراد في حاجة إلى تقييم الموقف الإداري برؤية شاملة لعناصره.

7 **المرحلة الثالثة** ، وتتمثل في تقديم مجموعة من الخيارات والاستراتيجيات التي تمكن الفرد من استخدام استراتيجيات التوافق إذا كان على يقين من أنها ستتعامل مع الضغوط بشكل إيجابي.

7 **أما المرحلة الأخيرة** ، فتتمثل في النتائج. وهذه المرحلة تأخذ في حسبانها آثار الضغوط والتوتر والتي من نتائجه: الصداع ، القرحة، الأمراض أو الإعاقات.

ويرى الباحث أن الاحتراق النفسي يمثل النتيجة النهائية لحالات الاستجابات المتكررة والدائمة جسميا وسلوكيات ووجدانيا للضغوط النفسية وبصفة عامة تتكون هذه الاستجابات من ثلاث مراحل:

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- **مرحلة التحذير أو الصدمة (الإنذار المبكر):** وفيها يتسارع النبض والتنفس من جراء المثيرات المواجهة، وهنا يتخذ الفرد إما استراتيجية المواجهة والتحدي أو استراتيجية الأمان المعروفة باسم الهروب من المواجهة أو استراتيجية الاحتواء والتكيف الوظيفي.
- **مرحلة المقاومة:** ويظهر جلياً فيها الإصرار الذاتي لإثبات الوجود والكيان وتتعمق أحاسيس داخلية لدي القيادات بأنها قادرة على مواجهة الضغوط والتحديات وتحقيق الذات من خلال الإبداع المهني في أداء المهام الإدارية.
- **مرحلة الإنهاك :** وتحدث إذا تتابعت الضغوط النفسية لدرجة الاستمرار في المواجهة سواء مع تنوعها أو تكرارها، مما يؤدي إلى الإنهاك الجسمي والنفسي معا ، ومن ثم يحتاج الأمر لتبني استراتيجية السكون الظاهر المعبر عن الاحتراق النفسي .

وبناء عليه ، تبدأ الحالة النفسية الكامن بها الاحتراق النفسي مراحل جديدة معبرة عن الظاهرة ، يمكن بيانها على النحو التالي:

- **مرحلة الاستغراق في التقليد:** وهنا يدور التفكير للفرد حول ما يحدث ومدى قناعته الذاتية بأدائه ورضائه عن نفسه وعن مهنته بصفة عامة ، وتأتي هنا آلية الاتساق النفسي بين ما هو متوقع أداؤه وما يحدث على أرض الواقع ومن ثم يبدأ مستوى الرضا انخفاضاً.
- **مرحلة التبلد:** وهنا تصبح المثيرات نفسياً لدى الفرد بسبب تكرارها واتخاذ استراتيجية الهروب نحوها، وتظهر على الفرد حالات البعد عن الزملاء وعشوائية التفكير وتقل مستويات الطموح المهني لديه، مما يجعله نفسيا في حالة انفصال عن عالمه المهني.
- **المرحلة الحرجة:** وتمثل أعلى مستوى من مستويات الاحتراق النفسي والأعراض البدنية والسلوكية وتبدأ لديه مرحلة الاختلال التفكيري في حياته، ومعها قد يفكر في ترك العمل نهائيا، وتتمثل أعراض هذه المرحلة في فقد القدرة على التركيز، النمطية المهنية، والقلق، والاكتئاب، والتغيب عن العمل، مما يؤدي إلى انخفاض حاد في الإنجاز لديه قد يؤدى إلى ترك العمل.

وبصفة عامة، فإن هناك خمس مراحل للإحتراق النفسي للقيادات الجامعية يشعرون بها منذ بداية وظيفتهم إلى اللحظة التي يصبحون فيها محترقين وبيانها على النحو التالي: (Erasmus, S., 2005,1)، (Albert,R.L., 2007, 17) (Haycox, S. A., 2005,35 – 50)

- **المرحلة الأولى** ، مرحلة شهر العسل Honeymoon Stage: ويشعر فيها الفرد أنه حصل على أفضل وظيفة في العالم. وسعادته كبيرة وطموحه بلا حدود.
- **المرحلة الثانية** ، مرحلة الصحوة Awakening Stage : وتكمن في أن التوقعات المهنية أضحت غير عملية ، وهنا يقل منحنى الرضا الوظيفي لدى

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الفرد، لكنه لا يفهم مصدر المشكلة ، ويدعم ذلك أن حاجات الفرد غير محققة والموارد محدودة ، والسمة الأساسية للقيادات في هذه المرحلة أنهم يحاولون العمل بجد لتحقيق أحلامهم ، ولكن ينتهون منهكين ومرهقين ويتزايد لديهم الشك الذاتي في قدراتهم، ويفقدون الثقة في أنفسهم ، وتنشأ لديهم قناعة مفادها أن مهنتهم لا تفي بكل متطلباتهم المالية والاجتماعية لذا تبدأ أسباب الضغط والألم في الظهور للسطح ، ولكنهم قد لا يفهمون مصدر المشكلة. وفي هذا الوضع الضاغط تقل الروح المعنوية والحافزية للانجاز، الأمر الذي يستوجب المضادات المعنوية من أجل الارتفاع بالروح المعنوية ويتمثل ذلك فيما يلي : خلق جو من الإعجاب والاستمتاع ومساعدة القيادات الجديدة لاستيعاب أهمية وظيفتهم، وإضافة التنوع والامتناع للمهام، وتوسيع دائرة تأثير القيادي، ودعم التعلم المستمر والتطوير الذاتي، والسماح لأعضاء التدريب باستخدام الإبداع الشخصي والمساهمة في إعداد الأهداف العملية الخاصة بهم وبمؤسساتهم.

7 **المرحلة الثالثة**، وتسمى بالاحتراق الجزئي Brownout: ويشعر فيها الفرد بانعدام الطاقة والقدرة حيال أداء المهام، وتستبدل مشاعر الشغف المهني والإقبال على الإبداع بمشاعر الإرهاق والامتعاض الدائم والإحباط المتزايد والغضب والإحساس الداخلي بفقدان الإحساس بالإنتاج والفعالية الذاتية.

7 **المرحلة الرابعة** ، مرحلة الاحتراق التام Full-Scale Burnout: وفي هذه المرحلة، ينخفض الاحترام الذاتي والفاعلية الشخصية، وتصبح فرصة الإجهاد العاطفي والعقلي أكثر احتمالا وتزايدا، ويعد القنوط هو السمة الغالبة لهذه المرحلة. هذه الفترة الزمنية قد تستغرق عدة شهور؛ وفي أغلب الأحيان قد تستغرق ٣ – ٤ سنوات. أما الأعراض الشائعة فهي الإحساس بالفشل، ملل كبير ،الوحدة، والفراغ. أما القناعة المهنية هنا فتعني لدي القيادات أنه لا يوجد إنجاز في الحياة، ويكثر الحديث عن التوقف والابتعاد عن التدريس. وتتمثل النتائج الأسوأ في السكتة الدماغية، النوبة القلبية، أو الانتحار.

7 **المرحلة الخامسة**، مرحلة أو ظاهرة أبو الهول Phoenix Phenomenon: والتي يصاب فيها الفرد بحالة من التبلد التام في مشاعره، ولا تظهر عليه أية ردود أفعال تجاه المواقف، وتكون العزلة الدائمة وعدم الكلام والتعليق على الأحداث هي السمة الغالبة في هذه المرحلة، وتؤدي إلى التقوقع داخل النفس البشرية.

- **الفاعلية الذاتية والاحتراق والنفسي: Self- efficacy and Psychological Burnout**

تعد الفاعلية الذاتية قوة حافزة أولية في مواجهة الضغوط المهنية والاحتراق النفسي للفرد، ويمكن التفريق بين توقعات المخرجات Expecting of outcomes

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وتوقعات الفاعلية Expecting of Effectiveness ، وإذا كانت الفاعلية الذاتية هي الحكم على مقدرة شخص لإنجاز مستوى معين من الأداء، فإن توقع المخرج (النتيجة) هو الحكم على النتيجة الأكثر احتمالا التي قد تنتج من ذلك السلوك، لذا فإن توقعات الفاعلية تستهدف الأفراد ومعتقداتهم فيما يخص مقدرتهم على أداء المهام، بينما توقعات المخرجات (توقعات النواتج) تستهدف القناعة بأن أداء فعل معين عند مستوى مهاري معين سينتج عنه مخرج محدد.

وتجدر الإشارة إلي أن مصادر الفعالية الذاتية للقيادات الإدارية متعددة ويمكن إيجازها علي النحو التالي: (Victoria Comerchero, 2008, 31-33) (Woolfolk-Hoy, A., 2005, 350-355)

- **المصدر الأول** ، ويتمثل في خبرات التمكن الإداري Experiences of Managing Mastery والتي تعني مجمل أداءات الفرد في عمله، وطبيعة هذا الأداء للمهام ومدى تحقيقه لإنجازات إدارية من خلال تلك الأداء، وعندما تتراكم الأداءات المتعددة تظهر في صورة خبرات إدارية فعالة.
- **المصدر الثاني** ، ويكمن في الخبرات البديلة Vicarious Experiences ، وهي التي تعين الفرد على أداء مهام إدارية بالرغم من عدم كونها إدارية، بمعنى أن الخبرات التدريسية أو البحثية للقيادات تعد خبرات بديلة مساعدة لهم في فعالية أداء المهام الإدارية .
- **المصدر الثالث** ، وهو المتابعة الشفهية Verbal Persuasion ، وتعني الحديث الدائم من القائد الجامعي مع المحيطين به من ذوي الكفاءات الإدارية والنجاحات التنظيمية، كي تتعمق لديه خبرات جديدة لتطوير فعاليته الذاتية في أدائه المهني.
- **المصدر الرابع** ، ويكمن في الخبرات العاطفية أو الوجدانية Affective Experiences، وتعني الإحساس الداخلي بالآخرين وقدرته على فهمهم بجانب التريث في ردود الأفعال تجاه الضغوط أو ما يسمى بقلق الأداء، وربما تضاعفت الفاعلية الذاتية بتقليل الثورات العاطفية للمخاطر المحتملة ومن ثم يتطور الأداء المهني ، وقد يؤدي الإحساس بالفاعلية الذاتية في أداء المهام إلى سرعة الاستجابة الوجدانية للضغوط المهنية، وفي ذات الوقت فإن القيادات ذات القدرات الفاعلة والإبداعية في أداء المهام تمتلك القدرة على التكيف وإيجاد الحلول ومواجهة تلك الضغوط ، أما القيادات ذات القدرات والفاعلية الذاتية الأقل مستوى ، فإنهم يبتعدون عن المواجهة خوفا من الفشل، ومن ثم فإنهم الأكثر عرضة للمستوى الأعلى للاحتراق النفسي بدرجاته التكرارية الأعلى وشدته الأعلى، الأمر الذي يجعلهم ينتهجون استراتيجية الهروب من الموقف الإداري ، وتلك الاستراتيجية تدعم المستوى الأعلى من مستويات الاحتراق النفسي لديهم.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- **مضادات الاحتراق النفسي** The Antidote to Psychological Burnout:

لقد تمثلت الانتقادات التي وجهت لنماذج معالجة الاحتراق في كونها مسكنات سطحية ؛ إذ تناولت بعض الدراسات الحديثة معالجة الاحتراق بتقنيات الاسترخاء ، التأمل ، التدريبات الرياضية وتدريبات إدارة الوقت، وتقوية مهارات القيادات للتأقلم وبيئة العمل الجامعي، وتحسين مصادر الدعم الاجتماعي، أما بعضها الآخر فارتكز على معالجة الاضطرابات ذات العلاقة بالضغط للمظاهر النفسية للاحتراق ، لكنها لم تتناول الفروقاتٍ النفسية والتنظيمية والفسيولوجية بين الفرد المرهق مهنيا والمحترق تقليديا والمحترق تحت التحدي التنظيمي.

وتجدر الإشارة إلى أن القيادات المرهقة The Worn-out Leader هي التي تؤدي عملها بطريقة ميكانيكية عندما تواجه بالضغوط أو تشعر بانعدام الرضا ويمكن معالجتها من الاحتراق بتغير طبيعة المؤسسات التعليمية بحيث تكون أمكنة أكثر صداقة مع الزملاء والقيادات الأعلي والطلاب ، كما تتطلب نشاطات تتبنى الدعم الاجتماعي والتنظيمي في محاولة لإحياء إحساسهم بالهدف المؤسسى، بالإضافة إلى ذلك هم في حاجة للشعور بالنجاح والتميز في أدائهم المهني.

أما القيادات المحترقون تقليدياً The Classically "burned-out" Leader فهم يعملون باجتهاد زائد في بذل أعلي أداء مهني رغبة في تحقيق الرضا النفسي والوظيفي، لذا فإن سبل التقنيات العلاجية مثل تمارين الاسترخاء، التأمل والتمارين الرياضية هي الأنسب لعلاجهم (Mirvis, D., M. and Others, 2006,4) كما أنهم يحتاجون تعلم كيفية الموازنة بين الأهداف الشخصية والأهداف المؤسسية.

هذا في حين أن القيادات المحترقة تحت التحدي The Under Challenged burned Leader هم أولئك الذين يشعرون بعدم الرضا عن كافة الممارسات والنشاطات المرتبطة بوظائفهم. وبناءً عليه ، يجب البحث عن دورات تدريبية لتعلم طرق جديدة ومبتكرة للتكيف مع المهنة.

إضافة لما سبق، فإن التركيز على الضغوط المهنية للقيادات عند بناء استراتيجيات المواجهة لظاهرة الاحتراق النفسي، إنما تعد استراتيجيات فردية بمثابة رد فعل للضغوط، ولا تعد كمضادات مواجهة للاحتراق النفسي للوقاية على المدى البعيد، وتعدِ الاستراتيجيات الفردية سلوكيات ملطفة لا ترفع الضغوط المهنية فعليا، وإنما تهدف للتأثير الإيجابي في نتائج الضغوط ومصادرها المتعددة ، لذا تسمى بالإستراتيجيات قصيرة المدى، أما الإستراتيجيات ذات الأثر الفعال في مواجهة الضغوط سميت بالسلوكيات المغلقة والمتسقة مع طبيعة ومستويات الاحتراق النفسي ، وهي الإستراتيجيات التي تمركزت حول

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الصحة الوجدانية والبدنية والعقلية كالتدريبات الرياضية وتقنيات الاسترخاء، وتطوير العلاقات الإنسانية داخل التنظيمات الجامعية مع الاهتمام بمعرفة آليات إدارة وتنظيم الوقت وترتيب أولويات أداء المهام القيادية (CMHS, 2008,38-50).

ويؤكد ذلك أحد الباحثين (Kimberly E. Matier, 2007, 34-40) من أن المواجهة الحقيقية لظاهرة الضغوط المهنية والمؤدية لظاهرة الاحتراق النفسي تكمن في إجراءات وقائية داخلية وخارجية؛ فالإجراءات الوقائية الداخلية تشمل المهارات والتوجهات الفردية مثل الكفاءة الاجتماعية، والقدرة على حل المشكلات والسيطرة، والتحكم الذاتي، أما الإجراءات الوقائية الخارجية فتتمثل في أفراد الأسرة المساندون، والتنظيمات ذات الأمان النفسي مع فرص للمشاركة. ومن ثم، فإن النتاج المهني المتوقع لفعالية الإجراءات الداخلية هي: الإحساس بالفاعلية أو إنجاز المهام؛ أما الإجراءات الوقائية الخارجية فتمكن نتاجها في الإحساس الداخلي للفرد في أن يكون لديه أحد يهتم به، وأن تكون لديه فرصا للانضمام لمجموعات أو منظمات خارج المنزل.

وفي تقدير الباحث أن الخطط الحافزة لمعالجة مشكلة الرواتب من أهم آليات مواجهة الاحتراق النفسي، ويتجلي الأمر وضوحا من خلال منح القيادات من ذوي التميز الإداري حوافز مادية ومعنوية مباشرة، ويتم الإعلان عنها داخل المؤسسة الجامعية، وهذا يعد تعويضا وتحفيزا للأداء الفعال في مقابل الرضا عن الرواتب. هذا إلى جانب ضرورة وضع خطة تدريبية لمعالجة الارتداد الوظيفي والإنماء التنظيمي وتحفيز القيادات على تولي المناصب الإدارية ، وذلك باعتماد التنافس والتميز معيارا للمقارنة لأدائهم المهني والمدى الإبداعي داخل وحداتهم أو مؤسساتهم الإدارية، ويتمثل ذلك في البرامج الإرشادية والخطط التحفيزية مع ضرورة إعادة هيكلة المهام والمسئوليات الإدارية، وآليات الاختبار القيادي والمحاسبية الإدارية، وهذا يعد مصدرا أساسيا للرضا الوظيفي من قبل القيادات الجامعية (Ensle, K. M., 2005, 6-9)

- **الوقاية من الاحتراق** Burnout Prevention

أثمرت بحوث الوقاية من الاحتراق عن تحديد ثلاثة مستويات في احتمالات التدخل الإيجابي، وتتمثل فيما يلي: (Wood, T. & Mc Carthy, C. ,2002,) (Haser, S. G. and Nasser, I., 2003, P. 67)

7 **المستوى الوقائي الأول** The First Prevention Level ، ويتعامل مع هدف تقليل حدوث حالات جديدة من الاحتراق، إذ تشمل معالجة الاحتراق عند المستوى الأول العديد من المقترحات، ومنها ما يلي: الاستشارة مع القيادات الأعلى عن الآليات الإبداعية لمهامهم، وتوفير الموارد والإمكانات المناسبة التي تدعم التدريب الإرشادي، وتوفير وصف وظيفي واضح وتوقعات واضحة من أجل معالجة غموض وصراع الأدوار ، وتأسيس والإبقاء على خطوط مفتوحة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

للاتصال بين العاملين والإدارة لتوفير دعم إداري وتغذية راجعة للأداء والسماح بنشاطات تطوير مهنية وتشجيعها مثل المراقبة وشبكة العمل والتي ربما تنشئ (تولد) إحساس بالإنجاز وشخصية مهنية أكثر تطورا للقيادات كما أنها تعد درعا واقيا لهم من الضغوط المهنية.

- **المستوى الوقائي الثاني** The Secondary Prevention Level ، ويسعى لتحديد أعراض الاحتراق وعلاجها قبل تحولها إلى اضطراب كامل وتشمل: العلاجات الملطفة مثل الدورات التدريبية الصيفية وفقا لرغباتهم واحتياجاتهم الوظيفية، والأجازات قصيرة المدى مدفوعة الأجر، ..الخ .
- **المستوى الوقائي الثالث** The Third Prevention Level، ويعالج الأفراد المحترقين مباشرة، ويحاول الحفاظ عليهم، وتتمثل في إجراءات وقائية مثل : ترك مهنة الإدارة، وتغيير الموقع الإداري إلى آخر ذو متطلبات أقل أو أعلى وإعادة تحديد الدور الإداري من خلال الوصف التشريعي والأدائي لمهامه وتأصيل الإحساس بالهوية المؤسسية والانتماء الوظيفي.

وفي تقدير الدراسة ، فإن أفضل استراتيجية لمواجهة ظاهرة الاحتراق لدى القيادات الإدارية تكمن في إتباع وتبني الاستراتيجيات الإدارية للجامعات التي تحول دون وقوع ظاهرة الاحتراق النفسي، الأمر الذي يحتاج لإعادة التفكير في كافة الإجراءات والتدابير والتشريعات والخطط والتوجهات والآليات الجامعية وإتباع مبدأ الشورى أساسا ومعيارا لتحديد جودة المؤسسات الجامعية، ويتأتى ذلك انطلاقا من منظور الرؤية الاستراتيجية المؤسسية بصفة عامة. مما يؤكد علي ضرورة إتباع النموذج المؤسسي الديمقراطي، والمنبثق مما يسمى بجامعات إعادة التفكير Rethinking Universities ، والذي يتميز بالرؤية الشاملة للآليات الديمقراطية عن المشاركة في صنع واتخاذ القرار، ويُظهر الإبداعات الحقيقية للاقتراحات البناءة داخل المنظومة الجامعية، لذا وجب إتباع عدد من التدابير حيال ذلك، ومنها:

- الإدارة غير التسلطية وغير البيروقراطية.
- تواصل مفتوح للمعرفة والمعلومات.
- إحساس بالمسئولية الشاملة من كافة العاملين تجاه اتخاذ القرارات في الجامعة.
- الشراكة الفاعلة لأولياء الأمور يعتبرون في العملية التعليمية.
- تمثيل هيئات التدريس والطلاب في مجلس الجامعة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدداً من الأساليب والوسائل الإجرائية لمواجهة ظاهرة الاحتراق النفسي، وقاية أو منعا أو علاجا، وتتمثل فيما يلي: (Palser,S. J., 2004,50) (Piko, B. F., 2006, 315)، (Hogan, L., R. and Mekight, M. A., 2005,120)

- اختيار المستشارين بعناية من ذوي الجهد المهني والعمل الدؤوب بما يحقق الإبتكارية في أداء العمل.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- اللامبالغة من جانب القيادي المهني في توقعاته الوظيفية سواء ما يتعلق بترقياته الإدارية أو بمستوى أداء مرؤوسيه لمهامهم.
- الإلتحاق بدورات تدريبية قائمة على استراتجيات النجاح وآليات تحقيق الذات والتمهين الوظيفي وإدارة الضغوط المهنية.
- حرص القيادات العليا بالمؤسسة على إتباع ثقافة العدالة التنظيمية من قبل القيادات العليا، ونشرها بوضوح بين طاقة العاملين.
- اعتبار ثقافة التميز الجامعي معياراً علمياً لتقويم أداءات الهيئات التدريسية والإدارية والقيادية.
- تحليل الدور الإداري وفقاً لنسق النظام القانوني للمؤسسة بما يحدد الحد الوظيفي وسلطاته وحقوقه وواجباته لتجنب النزاعات والصراعات.
- تهيئة البيئة الجامعية نظاماً وتنظيماً بما يكفل الوجود لنظام الإبداع التدريسي والتعليمي والإداري والمؤسسي بصفة عامة.
- إتباع أسلوب التفويض الإداري لبعض القرارات الروتينية في العمل من أجل عدم التكرار لتكرارها وضياع الوقت المهني بسببها بدون عائد ابتكاري على المؤسسة.

وارتأى أحد الباحثين بأن تعدد استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي أمر مهم في الإبقاء على ميكانيزمات الإنجاز لدى القيادات الجامعية، ومن تلك الاستراتيجيات ما يلي : (Karen, 2005, 8 – 10)

- اكتساب (كسب) التدعيم المجتمعي Social Support مع التأكيد الدائم على دعم متواصل من قبل الأسرة والأصدقاء.
- ضرورة إعادة النظر في رؤية تعريفية للنجاح المهني بما يضمن القدرة على إدارة المواقف ومواجهة الأمور دون الاستجابة السلبية لها.
- مناشدة الدعم الروحي Spiritual Support من المعتقدات الدينية.
- تعبئة (إدارة – تنظيم) القدرات الفردية Mobilizing Individuals .
- الرضا الوظيفي Job Satisfaction .
- الإتجاه نحو تدعيم الآليات التعاونية بين المرؤوسين داخل التنظيمات.
- الرواتب وضرورة إعادة النظر فيها بما يحقق الأمان النفسي.
- تنمية الصورة الواقعية للذات Arealistic Picture of one self من خلال تحديد أهدافها ومضمونها ورؤيتها الواقعية.
- تطوير المهام القومية لكثير من المؤسسات المجتمعية كالجامعات ومؤسسات المجتمع المدني لإدراك قيمة القيادات الجامعية ومجهوداتهم وتقديم كافة أنماط المساعدة والمبادرات التي تحرص على أعطائهم مكانتهم اللازمة اجتماعيا.
- اعتبار استراتيجيات المضي على طريق الإقناع بجانب نماذج الأدوار الإدارية الأساس المعياري للتقويم المؤسسي، إداريا وتدريسيا.
- التنسيق الدائم بين كافة الجهات الحكومية والمدنية والتعليمية المتخصصة من أجل التطوير والتحسين للمناخات الجامعية والبيئات التنظيمية بمايوفر الجو العلمي للإبداع.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ثانيا : ثقافة الإبداع Culture of Creation :

إن القيم الإبداعية داخل الجامعات بصفة خاصة تحتاج نظرة تحليلية؛ إذ إن القيم الإبداعية ـ والمتمثلة في الإبتكار والتجديد وإعادة ما يسمى بالميسم (الشعار) المؤسسي . Value Cretion: Innovation, Rebirth, Rebramding ـ تعني جميعها إعادة هيكلة جديدة للمؤسسة تكون بمثابة الولادة الجديدة للمؤسسة، والتي تقتضي إعادة ترتيب الأوراق متمثلة في المهام القيادية، والهوية الذاتية للمؤسسة بما يحقق الإنتاجية المؤسسية المرجوة.(Cherry, 2007,1 – 3)

وقد أثمرت الندوة التي عقدت في مايو ٢٠٠٦م بالجامعة الدولية بطوكيو حيال قيم الشراكة الإبداعية Symposium on Value Co-creation عما يلي: (http://ssj.iss.u-tokyo.ac.jp/ archives /2006.1-3)

- أن القيم المؤسسية يجب أن تتسم بالتعاونية في الإبداع، بمعنى أن قيم الإبداع لابد أن تأخذ مأخذ الشراكة المؤسسية Insititutional Partnership في التنفيذ والالتزام داخل المؤسسة، فهذا أمر تقتضيه متطلبات العصر ومقتضياته، ولم يعد أمر فرديا داخل المؤسسات التعليمية.
- أن المخرجات الإبداعية Creative Outcomes في عصر يتسم بإعادة مناحي التقنية في صورة جديدة يقتضي كون القيم المؤسسية واقعية ممارسة تتسم بالفاعلية التي يظهر أثرها في الأداء الجماعي وليس الفردي.
- أن الآليات المؤسسية Institutional Mechanisms حيال التحول الإبداعي المؤسسي تستوجب التوظيف الحيوي والاستثمار الأمثل للتقنيات والطاقات والقدرات رغبة في تحقيق الهوية المؤسسية علي الصعيد المحلي والإقليمي والدولي.

وتجدر الإشارة إلى التمييز بين الإبداعية والابتكارية Creativity & Innovation؛ حيث إن الإبداع – في حد ذاته – ينضوي على توليد العقل لأفكار جديدة من قبل الفرد أو المؤسسة، أما الابتكار فيرتكز على التطبيق الفعال لنواتج الإبداع (www.bac.com.aul.2006.Boden,2004) ، ومن ثم فالإبداع ابتكار ذهني للفرد أو للمؤسسة، أما الابتكار فهو تطبيق الأفكار المبدعة في المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يستوجب نوعية خاصة القيادات ذات الرؤى الإبداعية القادرة على توليد الآليات الإدارية وتطبيقها بما يحسن ويطور من العمل المؤسسي، ويستوجب ذلك الرضا النفسي والأمان الوظيفي لتلك القيادات حتى تستطيع الإتيان بما هو جديد من أجل التميز في الإنتاجية الجامعية بصفة خاصة.

وتجدر الإشارة إلى أن الإبداع الذهني يمر بمراحل متعددة، حيث يبدأ الإعداد بالتحضير Preparations، ويعني تمركز العقل البشري على أبعاد وجوهر الفكرة أو المشكلة قيد التوليد الإبداعي ، ثم الحضانة (الاحتماء) Incubation

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وهي جعل محيط العقل البشري الوعاء الذي يحتوي الفكرة، حيث تذوب الفكرة في اللاوعي للعقل، ولا تتضح أمورها بوضوح، ثم التلميح (الإشراق) Intimation وهنا يبدأ الفرد في الإيحاء بأن لديه جديد وهو أمر شعوري لا تظهر نتائجه كما أنها تعني انبثاق ومضة الإبداع، أي لحظة ولادة الفكرة الجديدة لحل المشكلة، ثم البصيرة أو التنوير (Insight) Illumination، وهنا تندفع زبدة الأفكار من اللاوعي إلى الإدراك الواعي في صورة كلمات وأفكار، ثم التثبيت أو الإظهار Verification ، وفيها تؤكد الفكرة شفويا وتفصيليا وتطبيقيا. (Cason,2005,37-50).

وبناء عليه، فإن الإبداع في المؤسسات التعليمية Creativity in Organizatios يرتكز على العديد من المكونات من أهمها: خبراء التفكير المنظمي، ومهارات التفكير الإبداعي، والدوافع والحافزية المؤسسية، والتقنيات الحديثة في الأداء المهني، وتقنيات التفكير للهيئات الإدارية والتدريسية والإدارية والطلابية بالجامعات، الأمر الذي يؤكد دعم القيادات الجامعية للعقول المبدعة لانتاج وابتكار الأفكار الإبداعية، مما يرسخ ما يسمى بثقافة الإبداع الإداري Culture of Managerial Creation Creativity

- **آليات بناء وتأسيس ثقافة إبداعية إدارية** :

إن إرساء الإبداع كقيم ممارسة وثقافة تنظيمية للمؤسسة تستوجب التشجيع والتدعيم للهيئات التدريسية والإدارية والطلاب من القيادات الإدارية ذات القدرة على بناء ما يسمى توقعات الإبداعية Expectation of Creativity فالهيئات التدريسية والإدارية والقيادية يستطيعون إرساء آليات نقاط الإبداع يشاركهم في ذلك المجتمع المحلي وأولياء الأمور، ولن يتحقق ذلك إلا في البيئات الإبداعية داخل المؤسسات الجامعية؛ لذا فإن (صناعة) صنع الإبداعية Creativity Making فن ومهنة يستوجب إعداد برامج تنموية للهيئات التدريسية والقيادات من أجل إرساء التنافسية المؤسسية (www.standards. dfes.gov.uk/ntrp/2008.p.5).

كما أن عملية إدارة وتدعيم العقول المبدعة Supporting creative Minds لدى القيادات تستوجب العديد من الآليات المبتكرة من قبل القيادات الجامعية الأعلى، ومنها: (Leonard G., 2008, 22)

- إيجاد آليات تحفيزية جديدة من خلال اتباع مداخل إدارية جديدة من أجل الإتقان والإنجاز.
- الكيفية التي تقدم بها القيادات التغذية الراجعة لهذه العقول المبدعة بما يسمح بتقبلها، ويعطيهم أملا في التشجيع على المزيد، ولا تعد معوقا لهم.
- آليات التنمية المهنية لهم وكيفية مساعدتهم على تطوير مهاراتهم المهنية بما يحقق العائد الإبتكاري للمؤسسة.
- العاملون يحتاجون لفهم الثقافة المؤسسية من أجل تحقيق الأهداف، ويتأتي ذلك من خلال إتباع القيادات العليا لمداخل إدارية توضح لهم مناحي الثقافة التنظيمية.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- **إدارة الموقف الإبداعي؛ تأصيل الجذور وتكوين البذور** :

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التحول الإبداعي للقائد أو المؤسسة الجامعية لتستوجب وجود العديد من الجوانب الإجرائية في الجامعات لترسيخ ثقافة الإبداع الإداري، ولعل من أهمها ما يلي: (Jeff Degraff, 2006, 20)

١- **الجانب التعاوني**: Collaborate quadrant

حيث يتم الاهتمام بتقديم الخدمات التعليمية والبحثية والإداريةٍ، والعمل كفريق وتحقيق الإنماء الشامل للمنظمة. وهنا يصبح الإبداع متمثلاً في إيجاد برنامج تدريبي يرفع من الروح المعنوية، ويقلل من معدلات الارتداد الوظيفي.

٢- **الجانب التنافسي**: Compate quadrant

ويحدث الإبداع حينما يبحث المبدعون من قيادات الجامعة عن أساليب جديدة من أجل الحصول على موارد ذاتية للجامعة. وهنا يصبح الابتكار متمثلاً في توفير الموارد المادية الذاتية للجامعة مع الطاقات البشرية ذات القدرات التنافسية.

٣- **الجانب الرقابي** Control quadrant

ونعني به الآليات الرقابية ذات التقنيات الحديثة العالية، والتي تولي اهتماماً بأعلى أداء للمهام والمستويات دون المساس بالأمن النفسي للفرد.

٤- **الجانب الإبتكاري**: Create quadrant

حيث يقوم القادة المبدعون بالتفكير على مستوى طويل المدى وذلك لجعل الأعمال التي يقومون بها أكثر تميزا. وتجدر الإشارة إلى أن القوة الإبداعية – رأس مال الإبداع Creative Capital – والمتمثلة في ميادين الثقافة تقتضي من المؤسسات التعليمية وبخاصة الجامعية أن تتميز قياداتها بالرؤية الإبداعية وكيفية تدعيم وتأصيل ثقافة الإبداع داخل مؤسساتهم من أجل الوصول لما يسمى الرأس مالية الإبداعية ذات القدرة التنافسية العالمية في ميدان التعليم . إن القيم الإبداعية التي تحتاج مؤسساتنا الجامعية إرساء دعائمها متعددة؛ وأهمها: الاتساع أو التوسعة الخدمية Extensions من أجل إيجاد تسويق الخدمات عالميا، والإثراء أو تحسين الإنتاجية Product improvement / enhan-cement ، واعتبارات ومقتضيات الجودة Quality comsideration والتقنية الحديثة New Technology ، والإبتكارية الإنتاجية Product Innovation وديمومة التدريب التنموي للموارد البشرية والحافزية Motivation من خلال الجوانب الملموسة (المادية Tangible) والمعنوية Intangible.

إن المؤسسات الجامعية تتوقع من كافة منسوبيها تبني القيم التنظيمية والإبداعية لها، بما يؤثر على سلوكياتهم وأدائهم المهني ويحقق المرجو من الأداء المؤسسي، ألا وهو الإنتاجية الإبتكارية، ولن يتحقق ذلك إلا إذا تمت السيطرة على كافة الضغوط المهنية والوظيفية والعوائق التدريسية والإدارية للقيادات والهيئات التدريسية ، لذا فإن العلاقة بين الاحتراق النفسي والإبداع الإداري

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

علاقة عكسية تضادية، الأمر الذي يحتم ضرورة الوقاية من الاحتراق حتى تضمن المؤسسات الجامعية مزيدا من إرساء قيم الإبداع وبلورتها في سلوكيات تتسم بالاستمرار بما يحقق ثقافة الإبداع على الصعيد المؤسسي.

وبناء عليه ، فإن التغيير المرجو في كافة المؤسسات الجامعية يستوجب عليها أن تُكوِّنَ وتشكل قيما تنظيمية محفزة للثقافة الإبداعية ، بحيث يتم ترجمة هذه القيم إلى ممارسات فعلية من الأفراد والجماعات والقيادات على كافة مستوياتها التنظيمية ، وبالتالي تصبح للمؤسسات الجامعية ثقافة إبداعية تنضوي على قيم تنظيمية مبدعة قادرة على إحداث التغيير والتطوير في المنظومة الإدارية والبحثية والتعليمية.

ويستخلص دركر (Druker, 2003) ست ممارسات تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها قيما تنظيمية محفزة للثقافة الإبداعية وهي:

- **التحدي:** ويقتضي كون القائد الإداري واعيا بشكل جيد بكافة المعلومات الخاصة بالعاملين، بما يمكنه من تحفيز الدوافع الجوهرية الكامنة لديهم لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.
- **الحرية:** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم ولكن في كثير من الأحيان، فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر أو يمنحون الحرية اسما دون تطبيق.
- **المصادر والموارد:** حيث إن الإدارة الجيدة للوقت والاستغلال الأمثل للموارد المادية وتوظيفها وفقا لمقتضيات ومتطلبات المؤسسة الجامعية يعدان من أهم مقومات تأصيل ثقافة الإبداع المؤسسي.
- **سمات وصفات مجموعة العمل " جماعة العمل":** على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي.
- **التشجيع التوجيهي والإشرافي :** يهمل – أحيانا – القيادات المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكلل بالنجاح ، مما يجعل الإبداع يتواري وضوحا، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح حيال الأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.
- **الدعم المنظمي:** ويعنى قدرة القيادات علي تدعيم الجهود الإبداعية للعاملين دعما منظما بما يحقق تلافي الأخطاء وتحقيق الفعالية المؤسسية.

- **البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة** Organizationnal Environment for innovative Organization

إن المحور الجوهري للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي، يرتكزعلى قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب، وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وظيفية تمثل قاسماً مشتركاً بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية فبيئة المنظمة الداخلية – التي تتصف بوجود الإمكانات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعده بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات – من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها. فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانات وقدوة ونماذج للسلوك الإبداعي (رفعت الفاعوري، ٢٠٠٥، ١٧٥).

- **العلاقة بين الاحتراق النفسي وثقافة الإبداع الإداري** :

إن الإبداع الفردي أو المؤسسي يتجلي جوهره وضوحا من خلال تأصيل ثقافة منظمية تقيم الإبداع مع ضرورة استحداث وحدات إدارية تولي اهتماما بالإبداع والابتكار، إيجاد أنظمة عمل وأجور وحوافز للمبدعين، تعدد الأساليب الإدارية لتنمية الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها، تأصيل جودة المناخ التنظيمي الداعم لتشجيع الإبداع واستقلاليته والمشاركة في اتخاذ القرارات...الخ.

تجدر الإشارة إلى أن القيادات الإدارية ذات السلوكيات والقيم الإبداعية في أداء مهامها الإدارية، وترسيم المعايير الإبداعية كأساس للعمل المهني داخل كلية أو وحدات إدارية، يعدون من الركائز الأساسية في تحقيق أعلى معدلات الإنجاز المؤسس لجامعته، وبالتالي يعد ذلك مرتكزا أساسيا لقدرة الجامعة على التنافسية المحلية والإقليمية والدولية.

وبناء عليه ، فإن الاحتراق النفسي ومستوياته المتعددة للقيادات تلتقي من قريب أو بعيد مع كافة معوقات ثقافة الإبداع المهني للقيادات الجامعية، وتكاد تكون المعوقات الشخصية والتنظيمية والبيئية مصدرا رئيسا للمستويات الأعلى للاحتراق النفسي للقيادات، لذا فإن الاحتراق النفسي يقلل كثيرا من الرؤية الإبداعية للقيادات في أداء العمل المهني بصفة عامة.

ثالثا : واقع الجامعات السعودية

يعد تطوير الكفاءة الداخلية لنظام التعليم العالي من أبرز التحديات التي تواجه هذا القطاع، فتجاوز عدد السنوات المقررة للتخرج، وانخفاض نسبة الخريجين إلى المستجدين تؤثر تأثيرا كبيرا على قدرة هذا النظام على تلبية الطلب المتنامي على الالتحاق بالتعليم العالي من خريجي المرحلة الثانوية. ولاشك أن كفاءة أعضاء هيئة التدريس، ومستوى البرامج الدراسية، وفاعلية الجهاز الإداري للجامعات والكليات، تعد من أبرز العوامل المؤثرة على الكفاءة الداخلية، لذا يتعين الاهتمام على ألا تكون التوسعات في الطاقة الاستيعابية

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

للنظام على حساب كفاءته وأدائه، وأيضاً الاستمرار في التركيز على ضمان كفاءة هيئة التدريس من خلال توفير سبل تطوير القدرات والمعارف لأعضائها من جهة، وإخضاعها للتقويم والمتابعة المستمرة من جهة أخرى، مع دعم التوجه نحو تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي الوطني والدولي.

كما تعد قضية المواءمة والتوافق بين مخرجات النظام التعليمي ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية واحتياجات سوق العمل من أبرز قضايا التنمية في المملكة. كما يعد تطوير الكفاءة الخارجية لنظام التعليم العالي لب هذه القضية. فتعزيز الكفاءة الخارجية للتعليم العام والكفاءة الداخلية لنظام التعليم العالي شرطان ضروريان لتحسين كفاءة التعليم العالي الخارجية وعليه يتعين ترشيد سياسات سوق العمل بما يحقق الإسهام في تطوير كفاءة نظام التعليم العالي الخارجية، وتوجيه الحوافز الدعم المادي الذي تقدمه مؤسسات التعليم العالي لطلابها وطالباتها، إلى مجلات الاختصاص التي تحتاجها عملية التنمية. (المملكة العربية السعودية، وزارة الاقتصاد والتخطيط خطة التنمية الثامنة، ٢٠٠٥ – ٢٠٠٩ ، ٣، ٤).

البيئة التنظيمية للقيادات الجامعية بالسعودية؛ توصيفاً تشريعياً :

- **مدير الجامعة :**

يعين مدير الجامعة ويعفى من منصبه بأمر ملكي بناء على اقتراح وزير التعليم العالي، ويكون تعيينه في المرتبة الممتازة وتطبق عليه أحكام موظفي المرتبة الممتازة.

يكون مدير الجامعة مسئولاً أمام وزير التعليم العالي طبقاً لهذا النظام ويتولى إدارة شئونها العلمية، والإدارية، والمالية، ويشرف على تنفيذ هذا النظام ولوائحه وقرارات مجلس التعليم العالي ولوائح الجامعة وقرارات مجالسها ويمثل الجامعة أمام الهيئات الأخرى، وله أن يفوض بعض صلاحياته.

يقدم مدير الجامعة لوزير التعليم العالي تقريراً عن شئون الجامعة ونواحي نشاطها عن كل سنة دراسية في موعد لا يتجاوز الشهر الرابع من السنة الدراسية التالية لها وذلك طبقا للعناصر التي يضعها مجلس التعليم العالي ويتم إقرار التقرير من قبل مجلس الجامعة المختص، وعلى وزير التعليم العالي رفع التقرير إلى مجلس التعليم العالي، ويناقش التقرير في أول دورة للمجلس تمهيدا لرفعه إلى رئيس مجلس الوزراء.(نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ٢٠٠٩، مادة ٢٣، ٢٤، ٢٥، ص٣٨).

- **وكلاء الجامعة :**

يكون لكل جامعة وكيل أو أكثر يحدد عددهم مجلس التعليم العالي من بين أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ مشارك على الأقل، يكلف وكيل الجامعة بعمله ، ويعفى منه بقرار من مجلس التعليم العالي بناء على ترشيح مدير الجامعة وموافقة وزير التعليم العالي، ويكون التكليف لمدة ثلاث سنوات

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

قابلة للتجديد مرتين، كما يعاون الوكلاء مدير الجامعة في إدارة شئونها وتحدد اللوائح صلاحيتهم، ويقوم أقدمهم عند تعددهم مقام مدير الجامعة عند غيابه أو خلو منصبه. (المرجع السابق، ٢٠٠٩، مادة ٢٦، ٢٧، ص٣٩).

- **العمداء ووكلائهم** :

يعين عميد الكلية أو المعهد من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية بقرار من وزير التعليم العالي بناء على ترشيح مدير الجامعة، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد، ويتولى العميد إدارة الشئون العلمية والإدارية والمالية للكلية أو المعهد في حدود هذا النظام ولوائحه، ويقدم إلى مدير الجامعة في نهاية كل سنة جامعية تقريرا عن شئون التعليم وسائر وجوه النشاط في الكلية أو المعهد، ويجوز أن يكون لكل كلية أو معهد وكيل أو أكثر من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية يعينهم مدير الجامعة لمدة سنتين قابلة للتجديد بناء على ترشيح العميد ويعاون الوكيل العميد في أعماله، وينوب عنه أقدم الوكلاء عند تعددهم أثناء غيابه أو خلو منصبه، ويتولى أحدهم أمانة مجلس الكلية أو المعهد. (المرجع السابق، ٢٠٠٩، مواد ٣٦، ٣٧، ٣٨، ص٤٥).

- **رئيس القسم** :

يعين رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد وهو المسئول عن تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه، ويقدم للعميد تقريرا عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية. (المرجع السابق، مادة ٤٤،ص ٤٧).

- **العمادات المساندة**:

يعين عمداء العمادات المساندة من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية بقرار من وزير التعليم العالي بناء على ترشيح مدير الجامعة، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد. ويجوز من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية وكلاء لعمداء العمادات المساندة، ويتم التعيين بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح العميد ويكون لمدة سنتين قابلة للتجديد ويعاون الوكيل العميد في أعماله ، وينوب عنه أثناء غيابه أو خلو منصبه. (المرجع السابق ، ٢٠٠٩ مادة ٣٩، ٤٠، ص٤٥).

- **عمادة الدراسات العليا** :

ينشأ في كل جامعة عمادة للدراسات العليا ترتبط بوكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي وتتولى الإشراف على جميع برامج الدراسات العليا بالجامعة، والتنسيق فيما بينها، والتوصية بالموافقة عليها وتقويمها والمراجعة الدائمة لها. وله على الأخص ما يلي: (المرجع السابق، مادة ٤، مادة ٥ ٢٣٢، ٢٣٣).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- اقتراح السياسة العامة للدراسات العليا أو تعديلها وتنسيقها في جميع كليات ومعاهد الجامعة ومتابعة تنفيذها بعد إقرارها.
- اقتراح اللوائح الداخلية بالتنسيق مع الأقسام العلمية فيما يتعلق بتنظيم الدراسات العليا.
- اقتراح أسس القبول للدراسات العليا وتنفيذها والإشراف عليها.
- الموافقة على تشكيل لجان الإشراف ومناقشة الرسائل العلمية.
- تقويم برامج الدراسات العليا في الجامعة بصفة دورية بواسطة لجان أو هيئات متخصصة من داخل أو من خارج الجامعة.
- دراسة التقارير الدورية التي تقدمها الأقسام العلمية في الجامعة.

- **عميد البحث العلمي**:

يكون عميد البحث العلمي مسئولاً عن إدارة الشئون المالية، والإدارية، والفنية المرتبطة بالبحث العلمي في الجامعة وفق الأنظمة واللوائح المعمول بها، وله على وجه الخصوص المهمات الآتية: (المرجع السابق، مادة ٧، ٣٣٩).

- الإشراف على إعداد خطة البحوث السنوية للجامعة والميزانية اللازمة لها تمهيدا لعرضها على مجلس العمادة.
- الصرف من ميزانية البحوث المقررة في حدود الصلاحيات المالية المفروضة له.
- الإشراف الفني، والإداري على مختلف نشاطات العمادة، ووضع الخطط وبرامج العمل، ومتابعة تنفيذها.
- الإشراف على أعمال مراكز البحوث المرتبطة بعمادة البحث العلمي ومتابعة نشاطاتها، وتقييم أدائها.
- التعاون والتنسيق مع مؤسسات ومعاهد، ومراكز البحوث المحلية داخل الجامعة، وخارجها، والاتصال بمؤسسات البحوث، ومراكز البحوث الأجنبية وتسخير ما يمكن الاستفادة منه لتحديث وتطوير حركة وتقنية البحث العلمي في الجامعة.
- التنسيق مع عمادة الدراسات العليا في كل ما له علاقة بإنجاز بحوث طلاب الدراسات العليا، والعمل على توفير الإمكانات والوسائل البحثية لإنهاء بحوثهم، أو رسائلهم العلمية.

- **وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحوث**:

ينشأ في الجامعة لجنة دائمة للابتعاث والتدريب يكونها مجلس الجامعة برئاسة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، وترفع توصياتها إلى المجلس بعد اعتمادها من مدير الجامعة.

تختص لجنة الابتعاث والتدريب بالنظر بكل ما يتعلق بشئون الابتعاث والتدريب ، ولها على الأخص ما يلي: (المرجع السابق، مادة ٢، مادة ٣، ٢٠٦، ٢٠٧، ٢٧٢، ٢٧٣).

- اقتراح السياسة العامة للابتعاث والتدريب.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- اقتراح الخطة السنوية لابتعاث وتدريب منسوبي الجامعة بعد التنسيق مع الجهات ذات العلاقة في الجامعة.
- النظر في توصية مجالس الكليات والمعاهد وما في حكمهما بإبتعاث المعيدين والمحاضرين، والتنسيق فيما بينها والتوصية بما تراه مناسبا في ضوء الخطة السنوية للابتعاث مع مراعاة ما يأتي:
- اقتراح السياسة العامة لاختيار المعيدين والمحاضرين ومدرسي اللغات ومساعدي الباحثين وتوزيعهم على الأقسام والكليات.

- **المراقب المالي**:

يكون للجامعة مراقب مالي، ومساعد له، أو أكثر، وفقاً لحاجة العمل يختارهم مجلس الجامعة، بناء على ترشيح مدير الجامعة، لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، ويكونون مسئولين أمام مجلس الجامعة. وفي حال غياب المراقب المالي، أو قيام عذر يمنعه من مباشرة أعماله، يكلف مدير الجامعة مساعده، أو أقدم مساعديه – في حال تعددهم – للقيام بعمله، ويرفع بذلك لمجلس الجامعة. (المرجع السابق، مادة ٢٠، ١١٥).

يراعى فيمن يختار مراقباً مالياً، أو مساعداً له، أن يكون سعودي الجنسية متصفا بالأمانة، ونقاء السيرة، وتتوافر فيه الكفاءة المهنية من حيث التأهل العلمي، والخبرة العملية.

وعلى المراقب المالي بصفة خاصة، الواجبات الآتية: (المرجع السابق، مادة ٢٧ ١١٧).

- التحقق من أن كافة أموال الجامعة المنقولة، والثابتة، تستعمل في الأغراض التي خصصت من أجلها، وأن لدى الإدارات المعنية من الإجراءات ما يكفل سلامة هذه الأموال، حسن استعمالها، واستغلالها.
- متابعة الأنظمة، واللوائح المالية، والمحاسبية المعمول بها، للتحقق من تطبيقها، وكفايتها، وملاءمتها، وتقديم مقترحاته لمدير الجامعة.

رابعا : **الواقع المصري** :

لقد شهد التعليم الجامعي تطوراً نوعياً في عقد التسعينيات من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين، وتمثل ذلك في إنشاء العديد من الجامعات الحكومية والخاصة لكي يكونان روافد كمية ونوعية جديدة تضافان للمؤسسات الجامعية سابقة النشأة، الأمر الذي أحدث نوعاً من التنافس التعليمي والبحثي والإداري والخدمي على مستوى كافة الجامعات وصولاً لأعلى معدلات الأداء الفعال، ومما يدعم ذلك الأمر إنشاء الهيئة القومية للاعتماد والجودة، والتي كان لها رافدا في كل كلية من الكليات الجامعية وأيضا وحدة للاعتماد والجودة على مستوى كل جامعة، وكل ذلك يهدف الارتقاء والإنماء لكافة جوانب منظومة الأداء الجامعي من أجل التميز وترسيخ مبادئ التنافسية الإقليمية والدولية.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وتجدر الإشارة إلى أن استراتيجية تطوير التعليم العالي في مصر تستند إلى العديد من المبادئ والأسس منها على سبيل المثال ما يلي: (وزارة التعليم العالي ٢٠٠٠، ٢١)

- ضمان التنوع في سياسات النظم التعليمية لتستجيب لمطالب واحتياجات المجتمع وتتفق وموارد الدولة وخطط التنمية.
- تأكيد الممارسة الديمقراطية وبناء الشخصية المتكاملة للطالب الجامعي.
- التطوير المستمر لأنماط جديدة لمنظومة التعليم العالي مع زيادة استخدام التقنيات الجديدة في العملية التعليمية.
- تأكيد الدعائم الأربعة للتعليم، وهي التعليم للمعرفة، التعليم للعمل التعليم للتنمية، التعليم لنكون.

كما تضمنت الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي عدداً من القضايا المحورية، منها على سبيل المثال: (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٠، ٨).

- تحديث الإطار المؤسس والتنظيم الهيكلي العام ووضع تشريع جديد متكامل لمنظومة التعليم العالي.
- وضع أسس وآليات تقييم أداء المؤسسات التعليمية وصولاً للجودة الشاملة في منظومة التعليم العالي.
- تطوير نظم إعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- تعميق الصلات بين مؤسسات التعليم العالي في مصر مع مثيلاتها في الخارج مع المستويات الإقليمية والدولية.

- **البيئة التنظيمية للقيادات الجامعية: توصيفا ، وتشريعيا ، :**

- **رئيس الجامعة** :

أوضحت المادة رقم ٢٥ أن قرار تعيين رئيس الجامعة، يصدر من رئيس الجمهورية، وذلك بناءً على عرض وزير التعليم العالي، ويشترط فيه أن يكون قد شغل لمدة خمس سنوات . على الأقل . وظيفة أستاذ في إحدى الجامعات لهذا القانون، ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات، قابلة للتجديد .

وحددت المواد ٢٦ ،٢٧، ٢٨ اختصاصات رئيس الجامعة، حيث يتولى إدارة شئون الجامعة العلمية والإدارية والمالية، وهو الذي يمثلها أمام الهيئات الأخرى، كما أنه مسئول عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية، وقرارات مجلس الجامعة، والمجلس الأعلى للجامعات في حدود هذه القوانين واللوائح.

وله في حالة الإخلال بالنظام، أن يوقف الدراسة كلها أو بعضها، على أن يعرض قرار الوقف على الوزير المختص، خلال ثلاثة أيام، وعلى مجلس الجامعة خلال أسبوع.

يقدم رئيس الجامعة بعد العرض على مجلس الجامعة، تقريراً في نهاية كل عام جامعي، إلى وزير التعليم العالي عن متابعة شئون التعليم والبحث العلمي

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وسائر نواحي النشاط الأخرى في الجامعة، وتقييمها ومراجعتها واقتراحاتها النهوض بها، وذلك للعرض على المجلس الأعلى للجامعات.

- **نواب رئيس الجامعة** :

نصت المادة رقم ٢٩ في الفقرة الأولى من المادة ٢٩ مستبدلة بالقانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤م . الجريدة الرسمية . العدد ٢١ مكرر في ١٩٩٤/٥/٣١م، ونصت على أن يكون لكل جامعة ثلاث نواب لرئيس، يعاونونه في إدارة شئونها، ويقوم أقدمهم مقامه عند غيابه.

ويكون تعيين نائب الرئيس بقرار من رئيس الجمهورية، بناءً على عرض وزير التعليم العالي، بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، ويشترط فيه أن يكون قد شغل لمدة خمس سنوات – على الأقل – وظيفة أستاذ في إحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون. ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات، قابلة للتجديد. ويجوز في حالة إنشاء فرع للجامعة تعيين نائب لرئيس الجامعة، يعاونه في إدارة شئون هذا الفرع. ويتم تحديد اختصاصات نائب الرئيس في قرار تعيينه.

- **أمين الجامعة** :

لقد أوضحت المادة رقم (٣٧)، الكيفية التي يتم بها تعيين أمين الجامعة، حيث أوضحت ذلك على هذا النحو، يكون للجامعة أمين، يُعيَّن بقرار من رئيس الجمهورية، بناء على عرض وزير التعليم العالي، بعد أخذ رأي رئيس الجامعة ويشترط فيه أن يكون ذا خبرة بالشئون الجامعية.

أما حدود مهامه، فهذا ما أوضحته المادة رقم (٣٨) على النحو التالي: يتولى أمين الجامعة الأعمال الإدارية والمالية في الجامعة، تحت إشراف رئيس الجامعة ونوابه، ويكون مسئولاً عن تنفيذ القوانين واللوائح والنظم المقررة في حدود اختصاصه.

ويعاون أمين الجامعة أمينان مساعدان من العاملين ذوى الكفاءة في الجامعة ويقوم أقدمهما مقامه عند غيابه، وهذا ما نصت عليه المادة رقم (٣٩)، وتم إضافة فقرة ثانية في هذه المادة بالقانون رقم (١٤٢) لسنة ١٩٩٤م، ومفادها، يجوز تعيين أمين مساعد ثالث للجامعة.

- **مهام عميد الكلية**:

تجدر الإشارة إلى أن اللائحة التنفيذية لقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م، والصادرة بقرار من رئيس الجمهورية رقم ٨٠٩ لسنة ١٩٧٥م، أوضحت هذه المهام، وتلك المسئوليات الواجب عليه أداؤها، حيث نصت المادة رقم ٢٦ من هذه اللائحة، على قيام العميد بتنفيذ قرارات مجلس الكلية، ويبلغ رئيس الجامعة محاضر الجلسات والقرارات، خلال ثمانية أيام، من تاريخ صدورها، كما يبلغ الهيئات الجامعية المختصة، القرارات، التي يجب إبلاغها إليها. يقوم العميد بتصريف أمور الكلية، وإدارة شئونها العلمية والإدارية والمالية في حدود السياسة، التي

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

يرسمها مجلس الجامعة، ومجلس الكلية، وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها، ويتولى على الأخص ما يلي:

- الإشراف على إعداد الخطة التعليمية والعلمية في الكلية، ومتابعة تنفيذها.
- التنسيق بين الأجهزة الفنية والإدارية والعاملين بالكلية.
- مراقبة سير الدراسة والامتحانات وحفظ النظام داخل الكلية، وإبلاغ رئيس الجامعة، عن كل ما من شأنه المساس بسير العمل بالكلية، أو ما ينسب إلى أحد أعضاء هيئة التدريس.
- إعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شئون الكلية العلمية والتعليمية والإدارية والمالية، ويعرض هذا التقرير على مجلس الكلية، لإبداء الرأي بشأنه، توطئة لعرضه على مجلس الجامعة.

- **مراقب عام الكلية؛ نظام تعيينه ومهامه:**

وتجدر الإشارة إلى أن مراقب عام الكلية يجمع بين مجموعة من المسئوليات تمكنه من إدارة مجموعة عريضة من الأنشطة والعمليات الإدارية المتشابكة تجمعها تخصصات متباينة على جميع المستويات التنظيمية، بجانب القيام بالتنسيق بينها، ورقابة سير العمل، بهدف تحقيق الأهداف الموضوعة.

ويرجع تعدد المسئوليات الوظيفية لهذا المنصب الإداري، إلى تعدد الأقسام الإدارية، وتخصصاتها والمستويات التنظيمية التي يرأسها، وهذا . في حد ذاته . يضفي عدة أبعاد ذات مسئوليات متنوعة، منها:

- المشاركة في تحديد احتياجات التنظيم من مختلف الأطر الفنية والإدارية وانتقاء الأفراد وتوزيعهم على مختلف الوحدات، توجيه وتدريب الأفراد والمشاركة في إعداد وتخطيط برامج التدريب داخل التنظيم، عقد اللقاءات العلمية، الاتصال بهيئات التدريس خارج التنظيم، وانتقاء الأفراد للالتحاق بتلك البرامج.
- مراقبة تنفيذ القوانين واللوائح، والقرارات الصادرة من مجلس الكلية والأقسام، الإدارة العامة، أو المجالس التشريعية.
- المشاركة في وضع التقارير السنوية للعاملين، ووضع نظام الحوافز والبت في الشكاوى ، والعمل على خلق مناخ إداري يتصف بالحوار الديمقراطي الموضوعي.
- إعداد تقارير دورية سنوية عن سير العمل الإداري بالكلية، وتحديد المعوقات التي تحول دون إتمام عملية الإنجاز الإداري وكيفية التغلب عليها.

- **وكيل الكلية ؛ نظام التعيين ، الأدوار والمسئوليات في ضوء القوانين المنظمة للجامعات المصرية:**

يعتبر وكيل الكلية بصفة عامة، هو القائد الثاني بعد العميد في الكلية، وله حق قيادة الكلية أكاديمياً وإدارياً، في حالة غياب عميد الكلية، ويكون لكل كلية ثلاث وكلاء، يعاونون العميد في إدارة شئون الكلية، ويقوم أقدمهم عند غيابه

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ويختص أحدهما بالشئون الخاصة الدراسة والتعليم بمرحلة البكالوريوس أو الليسانس وشئون الطلاب الثقافية والرياضية والاجتماعية، ويختص الآخر بشئون الدراسات العليا والبحوث، وتوثيق الروابط مع الكليات ومع المعاهد والمراكز والهيئات المعنية بالبحث العلمي، والوكيل ثالث لكل كلية، يختص بشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويكون بحكم وظيفته عضواً في مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

- **رئيس القسم الأكاديمي: نظام التعيين، المهام:**

يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم، ويكون تعيينه، بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يسري هذا الحكم في حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة، إذ تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم.

ويعتبر رئيس مجلس القسم متنحياً عن رئاسة مجلس القسم، بتعيينه عميدا أو وكيلا للكلية، وذلك إذا وجد غيره من الأساتذة في القسم.

وفي حالة خلو القسم من الأساتذة، يقوم بأعمال رئيس مجلسه، أقدم الأساتذة المساعدين فيه، ويكون له بهذا الوصف حق حضور مجلس الكلية، إلا عند النظر في شئون توظيف الأساتذة، ومع ذلك إذا لم يكن بالقسم من الأساتذة سوى الأجنبي، جاز أن يعهد إليه عند الاقتضاء برئاسة مجلس القسم، ويكون ذلك بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية.

وإذا كانت نصوص مواد القانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢م، لم توضح توضيحاً دقيقاً لمهام المنوطة برئيس القسم أداءها، إلا أن اللائحة التنفيذية لهذا القانون، قد اشتملت إحدى موادها على ذلك، وهي المادة رقم ٤٢، ومفاد نصها التشريعي على النحو التالي:

يشرف رئيس مجلس القسم على الشئون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسية التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقا لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها، ويتولى بصفة خاصة:

- اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية الأخرى على أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس في القسم، وذلك للعرض على مجلس القسم.
- إعداد مقترحات الندب للتدريس من خارج الكلية بالنسبة للقسم، للعرض على مجلس القسم.
- اقتراح خطة الدراسات العليا والبحوث بالقسم، للعرض على مجلس القسم.
- متابعة تنفيذ قرارات وسياسة مجلس القسم والكلية فيما يخصه.
- حفظ النظام داخل القسم، وإبلاغ عميد الكلية على كل ما من شأنه المساس ، بحسن سير العمل بالقسم.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- إعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي، عن شئون القسم العلمية والتعليمية والإدارية والمالية، ويعرض هذا التقرير، على مجلس القسم، توطئة للعرض على مجلس الكلية.

رابعا : الدراسة الميدانية:

١- أهداف الدراسة الميدانية: تهدف الدراسة الميدانية للتعرف على:

- مستوى تكرار الاحتراق النفسي ودرجة شدته لدى كل من القيادات الجامعية بالطائف والزقازيق.
- أهم مصادر الاحتراق النفسي لدى القيادات الجامعية بجامعتي الطائف والزقازيق.
- أهم القيم المحفزة للإبداع المهني ومدى توافرها لدى القيادات الجامعية.
- مدى وجود ثقافة الإبداع المؤسسي لدى القيادات بجامعتي الطائف والزقازيق.
- أثر شدة الاحتراق النفسي على ثقافة الإبداع المهني.

٢- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية الإدارية، والقيادات الأكاديمية الإدارية في الكليات الجامعية النظرية والعلمية والوحدات الإدارية الرئيسية بالجامعة وعددهم (١٥٠) بجامعة الطائف وبجامعة الزقازيق (٣٠٠) قائداً جامعياً.

- أما عينة الدراسة فقد أخذ الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، وبلغت عددها من جامعة الطائف (٩٠) ومن جامعة الزقازيق (١٨٣).

ويوضح الجدول التالي رقم (١) توزيع أفراد العينة من هيئة التدريس وفقاً للدرجة العلمية والكلية والخبرة في التعليم الجامعي وأيضا توزيع أفراد العينة من الإداريين وفقا لنوع الوظيفة والخبرة في العمل الإداري بالجامعة وطبيعة الإدارة (رئيسية أم فرعية) والجنس.

جدول رقم (١) : توزيع أفراد العينة

متغير الدراسة		القيادات بالطائف	القيادات بالزقازيق
الخبرة في المناصب الإدارية	١ – ٦	٤٨	١٠١
	٧ – فأكثر	٤٢	٨٢
	الإجمالي	٩٠	١٨٣
	الإجمالي		
طبيعة المنصب نوع الوظيفة	قيادات أكاديمية	٣٠	٩١
	قيادات إدارية	٦٠	٩٢
	الإجمالي	٩٠	١٨٣

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ويوضح الجدول التالي رقم (٢) توزيع الأدوات الخاصة بالدراسة واسترجاعها على عينة الدراسة.

جدول رقم (٢) : توزيع أدوات الدراسة على عينة الدراسة

نوعية العينة		الاستمارات الموزعة	النسبة المئوية	الاستمارات المجابة عليها	النسبة	الاستمارات الصحيحة	النسبة	الاستمارات المستبعدة	النسبة	الفقد في الاتجاه	النسبة
القيادات الجامعية بالطائف	قيادات أكاديمية	٥٠	٢٥	٥٠	٢٥	٣٠	٦٠	٢٠	٤٠	-	-
	قيادات إدارية	١٠٠	٧٥	١٠٠	٧٥	٦٠	٦٠	٢٥	٤٠	-	-
	الإجمالي	١٥٠	١٠٠	١٥٠	١٠٠	٩٠	٦٠	٤٥	٤٠	-	-
القيادات الجامعية بالزقازيق	قيادات أكاديمية	١٥٠	٥٠	١٥٠	٥٠	٩١	٦١	٥٩	٣٩	-	-
	قيادات إدارية	١٥٠	٥٠	١٥٠	٥٠	٩٢	٦٢	٤٨	٣٨	-	-
	الإجمالي	٣٠٠	١٠٠	٣٠٠	١٠٠	١٨٣	٦٠	١٠٧	٤٠	-	-

٣- أدوات الدراسة : ويشتمل على أداتين :

- **الأداة الأولى : مقياس الاحتراق النفسي :**

استخدم الباحث في هذه الدراسة مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي (Maslash Burnout Inventory (M.B.I.) الذي استخدمه مقابلة وسلامة (١٩٩٣م)، بعد أن قاما بترجمةٍ المقياس إلى اللغة العربية وتعديله، كما قام (الوابلي، ١٩٩٥) بترجمته أيضاً.

ولقد أشار الباحثون الذين استخدموا المقياس في دراستهم إلى أن المقياس يتمتع بصدق وثبات عاليين وإلى ثبوت جدوى هذا المقياس للاستخدام في البيئة التعليمية، وتمثل ذلك في عدة دراسات (أبو مغلي، ١٩٨٧ ؛ دواني وزملاؤه ١٩٨٩ حرتاوي ١٩٩١، عبد الرحمن ١٩٩٢، عليمات ١٩٩٣، ومقابلة وسلامة ١٩٩٣ العقربـاوي ١٩٩٤، والطحاينة ١٩٩٦، والراشدان ١٩٩٧، طوالبه ١٩٩٩) (شهاب،٢٠٠١م) (الجاثي ن٢٠٠٧م) (المهداوي، ٢٠٠٢م) النفسي سواء تلك التي أجريت في حقل التعليم، أو التي أجريت في حقول الخدمات الإنسانية الأخرى فقد استخدمت هذا المقياس، مما دفع الباحث إلى استخدام هذا المقياس في هذا البحث. ويحتوي المقياس على ثلاثة أبعاد للاحتراق النفسي هي:

- بعد الإجهاد الانفعالي Emotional Exhaustion
- بعد تبلد الشعور Depersonal Lization
- بعد نقص الشعور بالإنجاز The Lack of sense for personal Accomplishment

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ويقيس البعد الأول (الإجهاد الانفعالي) الذي يصيب القيادات الجامعية من جراء العمل الذي يقومون به، أما البعد الثاني (تبلد الشعور) فيقيس الشعور السلبي الذي يتكون لديهم نحو من يتعاملون معهم، ويتضمن هذا الشعور بالقسوة والإهمال وعدم الاحترام للعملاء. وأما البعد الثالث (نقص الشعور بالإنجاز) فيقيس نقص الشعور بالكفاءة والإنجاز لدى هيئات التدريس الإدارية وتطور الميل السلبي في تقويم ذواتهم والشعور بعدم الرضا عن إنجاز لدى القيادات الجامعية، وهذا يوصف على أنه انخفاض المعنويات وعدم القدرة على التكيف.

ويتكون مقياس ماسلاش من (٢٢) اثنتين وعشرين فقرة. تتعلق بشعور الفرد نحو مهنته وقد بنيت فقرات هذا المقياس على شكل عبارات تسأل عن مشاعر الفرد المهني أو اتجاهاته ويطلب من الفحوص أن يستجيب مرتين للفقرة الواحدة، الأولى تشير إلى كم يتكرر هذا الشعور والثانية تشير إلى شدة وقوة هذا الشعور عندما يحدث. وقد درجت فقرات التكرار من (١ – ٦) حيث تعني الدرجة (٦) أن الشعور يحدث يوميا والدرجة (٥) يحدث معظم الأيام وهكذا تستمر الدرجات بالتنازل إلى الدرجة (١) حيث تعني أن هذا الشعور يحدث قليلا في السنة، أما درجات شدة المقياس فقد درج المقياس من (١ – ٧) حيث تعني الدرجة (٧) أن الشعور يحدث بدرجة قوية جدا والدرجة (٦) تعني حدوث الشعور بدرجة قوية وهكذا يستمر التدرج بالتنازل إلى أن يصل إلى الدرجة (١) حيث تعني أن الشعور يحصل بدرجة ضعيفة جدا.

ولتفسير الدرجات الفرعية التي تمثل الأداء على الأبعاد المختلفة صنفت إلى درجات احتراق تراوحت ما بين العالية والمتوسطة والمتدنية، وقد تم تحديد المعايير الخاصة بمستويات الاحتراق النفسي من تدريج المقياس نفسه؛ إذ عبرت الدرجات بين (٢,٥ . ٤,٥) للفقرة عن درجة متوسطة للتكرار، وتم ضرب (٢,٥) في عدد فقرات كل بعد من الأبعاد الثلاثة لمقياس ماسلاش، وتم ضرب (٤,٥) في عدد فقرات كل بعد من الأبعاد الثلاثة للمقياس ، وذلك للحصول على المستوي المتوسط للأبعاد الثلاثية للمقياس ، كما عبرت الدرجات (٢,٥- ٥,٥) عن درجة متوسطة للشدة، وما قيل سلفا ينطبق هنا أيضا، والجدول التالي يوضح هذا التصنيف وقيمه.

جدول رقم (٣) : تصنيف مستويات الاحتراق النفسي على مستويي تكرار وشدة مقياس ماسلاش

المستوى / الأبعاد	عال		متوسط		متدن	
	تكرار	شدة	تكرار	شدة	تكرار	شدة
الإجهاد الانفعالي	٤٠,٥ فما فوق	٤٩,٥ فما فوق	٢٢,٥- ٤٠,٥	٢٢,٥ – ٤٩,٥	٩ – ٢٢,٥	٩ – ٢٢,٥
تبلد المشاعر	٢٢,٥ فما فوق	٢٧,٥ فما فوق	١٢,٥ – ٢٢,٥	١٢,٥- ٢٧,٥	٥ - ١٢,٥	٥ – ١٢,٥
الشعور بنقص الإنجاز	٨ - ٢٠	٨ - ٢٠	٢٠ - ٣٦	٢٠ - ٤٤	٣٦ فما فوق	٤٤ فما فوق

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

يتبين من الجدول (٣) أن ارتفاع الدرجات في البعدين الأول (الإجهاد الانفعالي) والثاني (تبلد المشاعر) يدل على ارتفاع مستوى الاحتراق النفسي لدى الفرد، في حين أن ارتفاع الدرجات في البعد الثالث (الشعور بنقص الإنجاز) يدل على تدني مستوى الاحتراق النفسي.

ووفقاً لمقياس ماسلاش للاحتراق النفسي فإن الفرد لا يصنف على أنه يعاني من الاحتراق النفسي أو لا يعاني ولكن على أساس أن درجة الاحتراق النفسي عنده تتراوح ما بين عالية أو متوسطة أو متدنية، وقد خصص لكل بعد من أبعاد الثلاثة فقرات معينة لقياسه والجدول التالي رقم (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) : أبعاد مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي وعدد الفقرات الخاصة بكل بُعد وأرقامها

البعد	عدد الفقرات الخاصة به	أرقام الفقرات على المقياس
الإجهاد الانفعالي	٩	١-٢-٣-٦-٨-١٣-١٤-١٦-٢٠
تبلد المشاعر	٥	٥-١٠-١١-١٥-٢٢
نقص الشعور بالإنجاز	٨	٤-٧-٩-١٢-١٧-١٨-١٩-٢١

- **صدق الأداة وثباتها** :

وحول صدق الأداة وهي مقياس ماسلاش، فقد تم عرضه بمحاوره وعباراته على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في علم النفس والإدارة التربوية من أجل التحكيم العلمي له، وفي ضوء آرائهم تم إجراء بعض التعديلات لتتلائم المحاور والعبارات للغرض الذي صيغت من أجله، ومن أجل معرفة البيانات تم اتباع طريقة تطبيق المقياس وإعادة التطبيق على عينة مختلفة بلغت (٣٥) من القيادات، وبحساب معامل الارتباط بينهما بلغ ٠,٨٨ ، ومن ثم يمكن القول بأن المقياس على درجة عالية من الثبات.

- **الأداة الثانية**: (**استبانة مصادر الاحتراق النفسي**)

وقد قام الباحث بإعدادها من خلال الدراسات السابقة والإطار النظري للبحث، وهدفت الأداة للكشف عن أهم مصادر الاحتراق النفسي (شخصية تنظيمية، بيئية)، لذا بلغت محاورها (٣ محاور).

- **الأداة الثالثة**: (**استبانة ثقافة الإبداع الإداري**):

وقد قام الباحث بإعدادها من خلال العديد من الدراسات السابقة وهدفت للكشف عن أهم القيم المحفزة للإبداع ومدى توافرها للعينة في العمل المهني ومدى تأثير مستوى الاحتراق النفسي عليها، لذا بلغت محاور الإستبانة (ستة محاور) لجمع المعلومات في إطارها معتمدا في ذلك على الاطار النظري للدراسة والإستفادة من بعض الدراسات السابقة.

وبعد إعداد محاور الأداتين الثانية والثالثة تم عرضهما على بعض الأساتذة وانتمائها للمحاور الفرعية للأداة، وفي ضوء آراء السادة المحكمين وملاحظاتهم تم إجراء بعض التعديلات على صياغة بعض العبارات من أجل ملاءمتها لقياس الغرض الذي صيغت من أجله.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ومن أجل معرفة ثبات الاستبانة تم إتباع طريقة تطبيق الأداة وإعادة التطبيق على عينة ممثلة للعينة الرئيسة للدراسة بلغت (٤٠) من جامعة الطائف، (٥٢) من جامعة الزقازيق بعد فترة زمنية تسعة عشر يوما، وبحساب معامل الارتباط بينهما عن طريق معامل الارتباط بمعادلة كارل بيرسون فبلغ معامل الارتباط ٠,٩٣ للأداة الثانية، وبلغ معامل الارتباط للأداة الثالثة ٨٩٪، ومن ثم يمكن القول بأنهما على درجة عالية من الثبات.

٤- إجراءات تطبيق الدراسة:

قام الباحث بتوزيع أدوات الدراسة على عينةِ الدراسة، وقد استغرق التوزيع وجمع الاستجابات ما يقرب من ثلاثين يوما، ثم تم تفريغ الاستجابات بعد استبعاد الاستجابات غير المكتملة.

٥- المعالجة الإحصائية:

بعد القيام بتفريغ استجابات العينة، تمت المعالجة الإحصائية لنتائج الاستمارات، وفقا للتكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية مع استخدام (كا٢) أسلوبا إحصائيا مناسبا للدراسة للتأكد من الدلالة الإحصائية.

٦- نتائج الدراسة وتفسيرها :

- **الأداة الأولى : مقياس ماسلاش:**

السؤال الأول : ما مستوى تكرار الاحتراق النفسي وشدته لدى القيادات الجامعية في كل من جامعة الطائف والزقازيق من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الاحتراق النفسي ولجميع العبارات كما يوضحه الجدول رقم (٥) على النحو التالي:

جدول (٥) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الاحتراق النفسي للقيادات بجامعتي الطائف والزقازيق

م	البعد	العبارة	مستوى التكرار				مستوى الشدة				العبارة في المقياس
			المتوسط		الانحراف		المتوسط		الانحراف		
			الطائف	الزقازيق	الطائف	الزقازيق	الطائف	الزقازيق	الطائف	الزقازيق	
١	الإجهاد الإنفعالي	أشعر باستنفاذ كامل طاقتي في نهاية الدوام	٣,٦٦	٣,٧	,٩٦	١,٢٠	٤,٠٩	٤,١٩	١,٠٥	١,١٩	١
٢		أشعر بأني أعمل أكثر مما ينبغي في هذه المهنة	٣,٥٦	٣,٩	١,٠٦	١,٠٣	٤,١٤	٤,٠٧	١,٠٤	١,١٧	٢
٣		أشعر بالاحتراق النفسي من ممارستي لهذه المهنة	٣,٥٧	٤,٠٢	١,٠٦	١,١١	٤,٣١	٤,٠٤	١,١٤	١,٢٢	٣
٤		أشعر أن عملي المهني يستنفذني	٣,٧١	٤	١,١١	١,١١	٤,٣٨	٤,٢٦	١,٢٩	١,٢٥	٦

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

		إنفعالياً								
٥		إن العمل مباشرة مع الناس يضع على كاهلي عبئاً ثقيلاً.	٤,٠٧	٣,٩٥	١,٠٩	١,١	٤,٣٩	٤,٤٤	١,٣٥	٨
٦		أشعر بالإنهاك التام عندما أدرك أنني سأواجه يوم عمل جديد كل صباح.	٣,٨٩	٣,٩٥	١,١٢	١,١٣	٤,٣٢	٤,٤٨	١,٣٨	١٣
٧		أشعر بالاختناق وقرب النهاية من ممارستي لهذه المهنة.	٣,٧٣	٤,٠٢	١,٢٢	١,١٤	٤,٣٠	٤,٤٦	١,٤٣	١٤
٨		أشعر بأنني محبط جراء ممارستي لمهنتي.	٣,٧٦	٤,١٧	١,٠٩	١,٠٤	٤,١٧	٤,٥٥	١,٣٥	١٦
٩		إن العمل المهني مع الناس طوال اليوم يسبب لي الإجهاد.	٣,٧٩	٤,٢٣	١,٠٤	١,١٤	٣,٩٦	٤,٤٦	١,٣١	٢٠
		الإجمالي	٣٣,٧٢	٣٦,٦٠	٥,١٩	٥,٥٣	٣٨,٠٦	٣٩,٦٤	٦,٢٢	٧,٩١
١٠	تبلد المشاعر	أشعر بأن زملائي يلومونني لإهمالي حل مشاكلهم.	٣,٧١	٤,٢٩	,٩٦	١,٠٨	٤,٣١	٤,٤٩	١,٢١	٥
١١		يراودني شعور من القلق بأن مهنتي جعلتني قاسي القلب.	٤	٤,١٢	١,١٥	١,٠٧	٤,٤٢	٤,٦٢	١,٥٣	١٠
١٢		أصبحت أكثر قسوة تجاه الآخرين منذ ممارستي لمهنتي.	٤	٤,١٥	١,١٣	١,١٤	٤,٣٤	٤,٦١	١,٣٨	١١
١٣		أشعر بأنني أعامل زملائي والطلاب كأدوات لا كبشر.	٣,٧٨	٤,٢٨	١,٠٦	١,١٤	٤,٢١	٤,٥٨	١,٤٠	١٥
١٤		لا اهتم حقيقة لما يحدث لبعض زملائي الذين يعملون معي.	٣,٩٤	٤,٢٨	١,٠٤	١,٠٩	٤,١٦	٤,٦٧	١,٣٦	٢٢
		الإجمالي	١٩,٤٣	٢٠,٨٩	٢,٨١	٣,٥٠	٢١,٤٤	٢٢,٣٩	٤,١٧	٤,٩٦
١٥	نقص الشعور بالإنجاز	أشعر بأنني مبتهج عندما أعمل عن قرب مع زملائي.	٣,٥٩	٤,٣١	١,٠٩	١,١٩	٤,٢٠	٤,٥٧	١,٢١	٤
١٦		أفهم بسهولة	٤,٠٤	٤,١٩	١,٠٤	١,١	٤,٥٣	٤,٦٤	١,٣٤	٧

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

	مشاعر زملائي والطلاب تجاه الأشياء.									
١٧	أدرك أنني حققت إنجازات ذات قيمة في عملي.	٤,٠٧	٤	١,٠٤	١,٢١	٤,٣٦	٤,٤٢	١,٣٩	١,٣٨	٩
١٨	أشعر بأنني أؤثر إيجابيا في حياة الآخرين من خلال ممارستي لمهنتي.	٤,١٠	٤,١٦	١,١٢	١,١٣	٤,٣١	٤,٤٧	١,٤٧	١,٥١	١٢
١٩	أشعر بالنشاط والحيوية.	٣,٧٩	٤,١٢	١,١٢	١,١٣	٤,١٤	٤,٤٣	١,٣٣	١,٣٦	١٧
٢٠	أتعامل بفاعلية عالية مع مشكلات الزملاء والطلاب.	٣,٧٠	٤,١	١,٢٠	١,٢	٣,٨٩	٤,٤٢	١,٣٠	١,٢٧	١٨
٢١	أستطيع بسهولة تهيئة مناخ تنظيمي جيد لكل من يعمل معي.	٣,٧٩	٤,٠٩	١,٠٧	١,١٦	٣,٩٩	٤,٣٨	١,٣٤	١,٣٦	١٩
٢٢	أتعامل مع القضايا العاطفية بهدوء أثناء عملي.	٣,٩٦	٤,٢٢	١,٠٣	١,٠٧	٤,٠٢	٤,٢٧	١,٣٩	١,٣٨	٢١
	الإجمالي	٣١,٠٤	٣٢,٧٧	٤,٣٦	٥,٤٠	٣٣,٤٤	٣٥,٤٩	٦,٣٩	٧,٣٢	

يتضح من الجدول رقم (٥) بالنسبة لقيادات جامعة الطائف أن متوسطات تكرار الإجهاد الانفعالي هي (٣٣,٧٢)، وتكرار تبلد المشاعر (١٩,٤٣)، وتكرار نقص الإنجاز(٣١,٠٤)، وهذا يشير إلى أن مستوى الاحتراق النفسي وفقا لتصنيف ماسلاش للاحتراق النفسي متوسط المستوى.

أما فيما يتعلق بمستوى الشدة بالنسبة لقيادات جامعة الطائف، فقد أظهرت النتائج أن متوسطات شدة الإجهاد الانفعالي وشدة تبلد المشاعر وشدة نقص الشعور بالإنجاز، فكانت على التوالي (٣٨,٠٦)، (٢١,٤٤)، (٣٣,٤٤)، وهذا يشير إلى أن درجة الشدة متوسطة المستوى .

كما يتضح من الجدول رقم (٥) بالنسبة لقيادات جامعة الزقازيق أن متوسط تكرار الإجهاد الانفعالي بلغ (٤١,٦٠) وهو عال المستوى، أما متوسط تكرار تبلد المشاعر فبلغ (٢٠,٨٩)، وبلغ متوسط تكرار نقص الإنجاز(٣٢,٧٧) وبمقارنتها بالتصنيف الوارد بالدراسة، فهما متوسطا المستوى.

أما فيما يتعلق بمستوى الشدة بالنسبة لقيادات جامعة الزقازيق، فقد أظهرت النتائج أن متوسطات شدة الإجهاد الانفعالي وشدة تبلد المشاعر وشدة نقص

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الشعور بالإنجاز، كانت على التوالي (٣٩,٦٤)، (٢٢,٣٩)، (٣٥,٤٩)، وهذا يشير إلى أن درجة الشدة متوسطة المستوى.

وهذا يشير إلى أن الضغوط المهنية التي يتعرض لها القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعتي الطائف والزقازيق – حتى وإن اختلفت في طبيعتها ونوعيتها – إلا أنها لا تزال تحت السيطرة الوظيفية وخاضعة لقدراتهم الذاتية في أداء المهام القيادية، مما يعينهم على التواصل الوظيفي.

وبالنظر لطبيعة النتائج نجد الاختلاف في نوعية تكرار الاحتراق لدى العينتين حيث جاءت العبارة "أن العمل مباشرة مع الناس يضع على كاهلي عبئاً ثقيلاً" في المرتبة الأولى لدى جامعة الطائف، هذا في حين جاءت العبارة " إن العمل المهني مع الناس طوال اليوم يسبب لي الإجهاد " في المرتبة الأولى بالنسبة لجامعة الزقازيق، وهذا يؤكد على أن الإجهاد الانفعالي لهما جاء من خلال التعامل اليومي وليس الفلسفة الذاتية للقيادات.

وبالنسبة لبعد تبلد المشاعر، فقد أظهرت النتائج كونه متوسط المستوى للعينتين، الأمر الذي يعود إلى عمق التأثير للإجهاد الانفعالي في نفسية القيادات، وأيضا من طبيعة التعامل داخل المجتمع الجامعي، ويؤكد ذلك مجيء العبارتين " يراودني شعور من القلق بأن مهنتي جعلتني قاس القلب" وعبارة "أصبحت أكثر قسوة تجاه الآخرين منذ ممارستي لمهنتي" بالنسبة للقيادات بجامعة الطائف، وبالنسبة لعينة جامعة الزقازيق فجاءت العبارة "أشعر أن زملائي يلومونني لإهمالي حل مشاكلهم" في المرتبة الأولى، الأمر الذي يؤكد أن العلاقة الإنسانية والتعامل اليومي في المناخ الجامعي أخذت منحنى التبلد تجاه مشاكل الزملاء، مما يؤثر سلباً على آليات إدارة العمل الجامعي وهذا يعطي مؤشراً بأن القيادات بجامعة الزقازيق تولي اهتماماً أولوياً لتنفيذ رؤى الإدارة العليا للجامعة فيما يتعلق بمقتضيات العمل الجامعي دون الاهتمام بمشكلات أو متطلبات الزملاء، الأمر الذي يولد كثيراً من أنماط الصراع الوظيفي داخل المؤسسات الجامعية بصفة عامة.

أما بالنسبة لبعد الشعور بنقص الإنجاز، فأظهرت النتائج كونه متوسط المستوى، الأمر الذي قد يؤدي إلى روتينية الأداء وقلة الإنجاز، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن طبيعة الأمور الإدارية المعروضة على القيادات ومدى تجاوبهم مع مشكلات العمل ليست بالدرجة المثلى، كما أن تشعب الأعمال والمهام الموكلة إليهم، حيث إن متابعة وتنظيم العمل الجامعي يحتاج لجهد كبير، والتكرار اليومي وروتينية الأمور تؤدي إلى شعورهم بأن الأداء الإداري لهم ليس على المستوى المرجو، مما يؤدي إلى حالة من القلق الإداري المستمر مع كافة الهيئات التدريسية والإدارية والطلابية بالمؤسسة الجامعية.

وبالنسبة لشدة الاحتراق النفسي، فقد أظهرت النتائج في بعد الإجهاد الانفعالي لكل من عينة الجامعتين كونه متوسط المستوى، الأمر الذي قد يعود

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

إلى كثرة المهام والواجبات والمهام الإدارية التي يمارسونها مع شعورهم بأن الضغوط المهنية ما تزال تحيط بهم باستمرار، ويؤكدٍ ذلك مجيء العبارة " إن العمل مباشرة مع الناس يضع على كاهلي عبئا ثقيلا" في المرتبة الأولى بالنسبة لجامعة الطائف، أما بالنسبة للزقازيق فجاءت العبارة " أشعر بأنني محبط جراء ممارستي لمهنتي، الأمر الذي يبرهن على إحساسهم بالمعاناة اليومية من مهنتهم والتعامل اليومي مع الآخرين.

أما بعد تبلد المشاعر، فجاء متوسط المستوى، وربما يعود السبب إلى أنهم يتخذون موقف الحياد وعدم الاكتراث أو الاهتمام بما يدور حولهم، أو ما يعرض عليهم من مشكلات إدارية، كما أن احساسهم بأنهم مهما كان أدائهم المهني وفق الرؤى المنشودة، إلا أن المطلوب منهم أعلى بكثير، ولا يلقى الرضا الوظيفي من كافة الهيئات الجامعية، لذلك يشعر القيادي أن الزملاء دوما يوجهونٍ له اللوم الأمر الذي انعكس سلبا في عدم اهتمامه بمشكلاتهم مما جعله قلقا من كونه قاس القلب في تعامله معهم، ويؤكد ذلك مجيء العبارة " يراودني شعور من القلق بأن مهنتي جعلتني قاسي القلب " في المرتبة الأولى لدى عينة الطائف أو أنهٍ من خلال اللوم الكثير لم يعد لديه الاهتمام الذاتي بما يعرضونه عليه نظرا لتكراره وروتينه، وهذا يؤكد مجيء العبارة " لا أهتم حقيقة لما يحدث لبعض زملائي الذين يعملون معي " في المرتبة الأولى بالنسبة لعينة الزقازيق.

وبالنسبة لبعد نقص الشعور بالإنجاز فجاءت الشدة متوسطة المستوى، وربما يعود السبب في ذلك لعدم إرضاء القيادات عن عملهم وكانوا يأملون في تحقيق أداءات ونتائج أعلى، إلا أن الظروف والمناخات الجامعية لا تعطيهم الفرصة لتحقيق أعلى الأداءات الإدارية مما يشعرهم بهذا النقص الإنجازي وهذا يؤكد حقيقة المستوى في البعدين الآخرين، وهذا التوافق بين آراء عينتي الدراسة ربما يعود إلى كثرة وتشابه الأعمال والأمور الإدارية التي يؤدونها، وهم مطالبون بالتفاعل معها برغم اختلاف طبيعة الجامعة وتنوع ظروفها .

- **السؤال الثاني: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة a= (٠,٠٥) في الدرجة الكلية لتكرار الاحتراق النفسي أو شدته تعزى إلى متغير الخبرة بالنسبة للقيادات بجامعتي الطائف والزقازيق؟ . وللإجابة على السؤال السابق كما يتضح من الجدول السابق رقم (٦)، تم حساب المتوسطات الحسابية على درجة التكرار والشدة للعينتين مع اختبار (ت) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية واتضح من الجدول رقم (٦) فيما يتعلق بمستوي التكرار وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية ، وبالكشف عن مدى دلالة هذه الفروق باستخدام اختيار (ت) اتضح أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a= ٠,٠٥) بالنسبة للقيادات ذات الخبرة الجامعية (١ – ٦) تعزي لمتغير الخبرة لصالح القيادات بجامعة الزقازيق؛ حيث بلغ متوسطها في أبعاد المقياس (الإجهاد

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الإنفعالى ، تبلد المشاعر ، نقص الشعور بالإنجاز) جاءت علي التوالى (٣٨,٨٠ ، ٢٢,٢٧، ٣٥,١٤) ، مقارنة بالقيادات بجامعة الطائف ذوى المتوسطات الحسابية (٧٧, ٣٣، ١٩,٨٣ ، ٣١,٦٧) وبالكشف عن قيمة

جدول (٦) : يوضح الفروق الإحصائية التي تعزي لمتغير الخبرة بين القيادات بجامعتي الطائف والزقازيق

البعد	المتغير	العينة	التكرار				الشدة			
			متوسط	الانحراف	قيمة (ت)	الدلالة	متوسط	الانحراف	قيمة (ت)	الدلالة
الاجهاد الانفعالي	٦- الخبرة	الطائف (٤٨)	٣٣,٧٧	٥,٦٢	٥,٩٨	دال	٣٩,٣٨	٦,٤٩	٢,٤٢	دال
		الزقازيق (١٠١)	٣٨,٨٠	٤,٣٥			٤٢,٢٩	٧,٠٣		
تبلد المشاعر		الطائف (٤٨)	١٩,٨٣	٣,٠٣	٤,٨٠	دال	٢٢,٠٨	٤,١٢	٢,٠٩	دال
		الزقازيق (١٠١)	٢٢,٢٧	٢,٨٢			٢٣,٧٥	٤,٧٣		
نقص الشعور بالانجاز		الطائف (٤٨)	٣١,٦٧	٤,٨٠	٤,٦٢	دال	٣٤,٨١	٦,٥٤	٢,٦١	دال
		الزقازيق (١٠١)	٣٥,١٤	٤,٠٢			٣٧,٨٦	٦,٦٢		
الاجهاد الانفعالي	٧ فأكثر الخبرة	الطائف (٤٢)	٣٣,٦٧	٤,٧١	,٢٠	غير دال	٣٦,٥٥	٥,٥٩	,١٢	غير دال
		الزقازيق (٨٢)	٣٣,٨٨	٥,٦٢			٣٦,٣٨	٧,٧٥		
تبلد المشاعر		الطائف (٤٢)	١٨,٩٨	٢,٤٨	,٣٣	غير دال	٢٠,٧١	٤,١٥	,٠٠٦	غير دال
		الزقازيق (٨٢)	١٩,١٨	٣,٥٢			٢٠,٧٢	٤,٧٤		
نقص الشعور بالانجاز		الطائف (٤٢)	٣٠,٣٣	٣,٧١	,٥١	غير دال	٣١,٨٨	٥,٩١	,٥٣	غير دال
		الزقازيق (٨٢)	٢٩,٨٥	٥,٤٨			٣٢,٥٦	٧,٠١		

(ت)، بلغت (٥,٩٨، ٤,٨ ، ٤,٦٢)، وهي قيم ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة (a= ٠,٠٥) .

كما يتضح من الجدول رقم (٦) فيما يتعلق بمستوي الشدة ، وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية، وبالكشف عن مدى دلالة هذه الفروق باستخدام اختيار (ت) اتضح أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a= ٠,٠٥) تعزي لمتغير الخبرة لصالح القيادات بجامعة الزقازيق؛ حيث بلغ متوسطها في أبعاد المقياس (الإجهاد الإنفعالى، تبلد المشاعر ، نقص الشعور

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

بالانجاز) جاءت علي التوالى (٤٢,٢٩ ، ٢٣,٧٥، ٣٧,٨٦) ، مقارنة بالقيادات بجامعة الطائف ذوى المتوسطات الحسابية (٣٩,٣٨، ٢٢,٠٨، ٣٤,٨١) وبالكشف عن قيمة (ت) ، بلغت (٢,٤٢، ٢,٠٩، ٢,٦١) ، وهي قيم ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة (a= ٠,٠٥) .

واتضح من الجدول رقم (٦) بالنسبة للقيادات الجامعية ذات الخبرة من ٧ سنوات فأكثر فيما يتعلق بمستوي التكرار أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a= ٠,٠٥) تعزي لمتغير الخبرة لصالح أي من عينتي الدراسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لقيادات الطائف في أبعاد المقياس (الإجهاد الإنفعالى، تبلد المشاعر، نفص الشعور بالإنجاز) علي التوالى (٣٠,١٨،٣٣,٣٣،٩٨,٦٧) ، مقارنة بالقيادات بجامعة الزقازيق ذوى المتوسطات الحسابية ،(٣٣,٨٨، ١٩,١٨ ، ٢٩,٨٥) وبالكشف عن قيمة (ت) ، بلغت (٢٠,، ٣٣,، ٥١,) وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a= ٠,٠٥) .

كما يتضح من الجدول رقم (٦) فيما يتعلق بمستوي الشدة ،اتضح أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a= ٠,٠٥) تعزي لمتغير طبيعة الوظيفة لصالح أى من عينتي الدراسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادات بالطائف في أبعاد المقياس (الإجهاد الإنفعالى ، تبلد المشاعر ، نقص الشعور بالانجاز) جاءت علي التوالي (٥٥, ٣٦، ٢٠,٧١، ٣١,٨٨) ، مقارنة بالقيادات بجامعة الزقازيق ذوى المتوسطات الحسابية (٣٦,٣٨، ٢٠,٧٢، ٣٢,٥٦) وبالكشف عن قيمة (ت) ، بلغت (١٢,، ٠٠٦,، ٥٣,) ، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a= ٠,٠٥) .

وبنظرة تحليلية لنتائج الجدول رقم (٦)، فقد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a = ٠,٠٥) بين متوسطات الاستجابات للعينتين تعزى إلى متغير الخبرة لصالح جامعة الزقازيق بالنسبة للقيادات ذات الخبرة من (١ – ٦ سنوات)، ويعود ذلك إلى أن نشأة الكيان الجامعي بالنسبة لجامعة الزقازيق هي الأقدم والأعرق، كما أن اكتمال النصاب العلمي من الدرجات العلمية يعطي عمقا وبرهانا على أصالة العمل الجامعي واستقلاليته إداريا وتعليميا وبحثيا كما أن والمنطق العلمي الذي لا يحتاج إلى إثبات، مفاده أن القيادات ذات الخبرات العالية تكون لديها معرفة واسعة وخبرات متنوعة لحل المشكلات التي تواجهها بطرق متعددة لذلك تنخفض لديهم درجة الاحتراق النفسي، بينما ترتفع عند القيادات ذات الخبرات المنخفضة، إلا أن الواقع قد يبرهن على أن القيادات الجديدة تمتلك آليات إدارية وأساليب قيادية قادرة على إحداث الإنماء المؤسس بما تتفق والرؤى الدولية.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات العينة بالنسبة لتكرار الاحتراق النفسي أو شدته للقيادات ذات الخبرة (٧ فأكثر)، وربما يعود الأمر في ذلك إلى روتينية

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الأداء اليومي أو الوعي التام بالمهام والواجبات التي يقومون بها والمشكلات التي تواجههم أثناء ممارسة مهامهم، كما يؤكد ذلك أنه مهما تكرر الاحتراق النفسي فإن القيادات ذات الخبرة (٧ سنوات فأكثر) تمارس مهامها بحكم الخبرة الوظيفية، فالأمر لديهم روتيني يومي بلا إبداع أو ابتكار، مما يؤدي إلى انخفاض شدة الاحتراق النفسي لديهم، كما أن خبرة تلك القيادات لها دور إيجابي في التقليل من شدة الإحتراق النفسي وذلك لأن الممارسة والتدريب العملي الذي يمارسونه يوميا يعطيهم القدرة الذاتية والكفاءة الإدارية على إيجاد الحلول المناسبة لكافة الضغوط المهنية أو المشكلات اليومية التي يواجهونها.

- **السؤال الثالث: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة a= (٠,٠٥) في الدرجة الكلية لتكرار الاحتراق النفسي أو شدته تعزى إلى متغير طبيعة المنصب القيادي للقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعتي الطائف والزقازيق؟

جدول (٧): يوضح الفروق الإحصائية التي تعزي لمتغير المنصب بين القيادات بجامعتي الطائف والزقازيق.

البعد	المتغير	العينة	التكرار				الشدة			
			المتوسط	الانحراف	قيمة(ت)	الدلالة	المتوسط	الانحراف	قيمة(ت)	الدلالة
الإجهاد الانفعالي	المنصب قيادة أكاديمية	الطائف (٣٠)	٣٣,١٠	٤,٥٤	٢,٠٦	دال	٣٥,٢٣	٤,٤٦	٣,٣٠	دال
		الزقازيق (٩٢)	٣٥,٤٣	٥,٦٤			٤٠,٤٣	٨,٢٣		
تبلد المشاعر		الطائف (٣٠)	١٨,٧٠	٢,٣٨	٢,٦٥	دال	٢٠,٥٠	٣,٤١	٢,٢٣	دال
		الزقازيق (٩٢)	٢٠,٥٣	٣,٥٣			٢٢,٧٣	٥,١٠		
نقص الشعور بالانجاز		الطائف (٣٠)	٣٠,٤٧	٤,٣٠	١,٥٧	غير دال	٣١,٩٠	٤,٩٦	٢,٨٧	دال
		الزقازيق (٩٢)	٣٢,١٨	٥,٤٨			٣٦,٠٩	٧,٤٧		
الإجهاد الانفعالي	المنصب قيادة إدارية	الطائف (٦٠)	٣٤,٠٣	٥,٤٩	٤,٢٣	دال	٣٩,٤٧	٦,٥٢	,٥٣	غير دال
		الزقازيق (٩١)	٣٧,٧٧	٥,١٨			٣٨,٨٤	٧,٥٤		
تبلد المشاعر		الطائف (٦٠)	١٩,٨٠	٢,٩٥	٢,٦٦	دال	٢١,٩٢	٤,٤٥	,١٧	غير دال
		الزقازيق (٩١)	٢١,٢٤	٣,٤٥			٢٢,٠٥	٤,٨١		
نقص الشعور بالانجاز		الطائف (٦٠)	٣١,٣٣	٤,٣٩	٢,٤٦	دال	٣٤,٢٢	٦,٩١	,٥٦	غير دال
		الزقازيق (٩١)	٣٣,٣٦	٥,٢٩			٣٤,٨٨	٧,١٧		

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وللإجابة على السؤال السابق، فقد اتضح من الجدول رقم (٧) فيما يتعلق بمستوي التكرار وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية ، وبالكشف عن مدى دلالة هذه الفروق باستخدام اختيار (ت) اتضح أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a= ٠,٠٥) تعزي لمتغير المنصب لصالح القيادات الأكاديمية بجامعة الزقازيق في بعدي المقياس (الإجهاد الإنفعالى، تبلد المشاعر) حيث بلغ متوسطهما علي التوالي (٣٥,٤٣، ٢٠,٥٣)، مقارنة بالقيادات الأكاديمية بجامعة الطائف ذوى المتوسطات الحسابية (٣٣,١٠، ١٨,٧٠) وبالكشف عن قيمة (ت) ، بلغت (٢,٠٦، ٢,٦٥) ، وهما قيمتان دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة (a= ٠,٠٥) ، أما بعد نقص الشعور بالانجاز فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العينتين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الأكاديمية بجامعة الزقازيق (٣٢,١٨) في حين بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الأكاديمية بجامعة الطائف (٣٠,٤٧)، وبالكشف عن قيمة (ت) بلغت (١,٥٧) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a= ٠,٠٥) .

كما يتضح من الجدول رقم (٧) فيما يتعلق بمستوي الشدة وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية، وبالكشف عن مدى دلالة هذه الفروق باستخدام اختيار (ت) اتضح أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a= ٠,٠٥) تعزي لمتغير طبيعة الوظيفة لصالح القيادات الأكاديمية بجامعة الزقازيق؛ حيث بلغ متوسطها في أبعاد المقياس (الإجهاد الإنفعالى تبلد المشاعر ، نقص الشعور بالانجاز) جاءت علي التوالى (٤٠,٤٣، ٢٢,٧٣، ٣٦,٠٩) مقارنة بالقيادات الأكاديمية بجامعة الطائف ذوى المتوسطات الحسابية (٣٥,٢٣ ،٢٠,٥٠ ،٣١,٩٠) وبالكشف عن قيمة (ت) ، بلغت (٣,٣٠، ٢,٢٣، ٢,٨٧)، وهي قيم ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة (a= ٠,٠٥) .

وفيما يتعلق بمتغير المنصب للقيادات الإدارية، فقد اتضح من الجدول رقم (٧) فيما يتعلق بمستوي التكرار وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية وبالكشف عن مدى دلالة هذه الفروق باستخدام اختيار (ت) اتضح أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a= ٠,٠٥) تعزي لمتغير الخبرة لصالح القيادات الإدارية بجامعة الزقازيق في أبعاد المقياس (الإجهاد الإنفعالى تبلد المشاعر، نقص الشعور بالإنجاز) حيث بلغ متوسطها علي التوالى (٣٧,٧٧ ،٢١,٢٤، ٣٣,٣٦)، مقارنة بالقيادات الإدارية بجامعة الطائف ذوى المتوسطات الحسابية (٣٤,٠٣، ١٩,٨٠، ٣١,٣٣) وبالكشف عن قيمة (ت) ، بلغت (٤,٢٣، ٢,٦٦ ٢,٤٦) ، وهي قيم ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة (a= ٠,٠٥) ،

كما يتضح من الجدول رقم (٧) فيما يتعلق بمستوي الشدة ، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a= ٠,٠٥) تعزي لمتغير الخبرة لصالح أي من عينتي الدراسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الإدارية بالطائف في أبعاد المقياس (الإجهاد الإنفعالى، تبلد المشاعر ، نقص الشعور بالانجاز) جاءت علي التوالي (٣٩,٤٧، ٢١,٩٢، ٣٤,٢٢) ، مقارنة بالقيادات الإدارية بجامعة الزقازيق ذوى المتوسطات الحسابية (٣٨,٨٤، ٢٢,٠٥، ٣٤,٨٨) وبالكشف عن قيمة (ت) ، بلغت (٥٣,، ١٧,، ٥٦,)، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a= ٠,٠٥) .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

لقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد الثلاثة لمقياس الاحتراق النفسي عند مستوى (a = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات العينتين تعزى إلى طبيعة المنصب القيادي في التكرار والشدة لصالح جامعة الزقازيق وربما يعود السبب في ذلك إلى أن آليات العمل الجامعي وتقنياته وأساليب إدارته في جامعة الزقازيق تعد هي الأصعب نظرا لكبر حجم الجامعة، والمتمثل في أن تعداد هيئات التدريس والطلاب والإداريين أكبر من جامعة الطائف، مما يدل على أن العمل الإداري بجامعة الزقازيق يحتاج لمزيد من الجهد والمعاناة، الأمر الذي يشعرهم دوما بالإجهاد لكثرة الأعباء والمطالب من قبل كافة الهيئات الجامعية، هذا بالنسبة للقيادات الأكاديمية، أما بالنسبة للقيادات الإدارية فقد أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a = ٠,٠٥) وبين متوسطات الاستجابات للعينة تعزى إلى متغير المنصب، ويعود السبب في ذلك إلى تشابه أو تطابق الأعمال الإدارية الروتينية للقيادات الإدارية في كل من الجامعتين.

- **السؤال الرابع : ما أهم مصادر الاحتراق النفسي لدى القيادات بجامعتي الطائف والزقازيق؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a= ٠.٠٥) وتعزى لأي من العينتين؟ :**

يتضح من الجدول رقم (٨) أن معظم الإستجابات للبعد الأول (المصادر الشخصية) غير دالة احصائيا، حيث جاءت قيمة كا٢ للعبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٨، ١٠، ١١) كانت علي التوالي(١٢، ٥٢، ٢,٦، ٨٢,، ٤,٤، ٢,٥، ١,١، ٣,١، ٢,٥) وهي قيم غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة a= (٠,٠٥) ، إلا أن العبارتين (٧، ٩) تمثلت قيمة كا٢ (٥,٦، ٨,٩)وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة a= (٠,٠٥) لصالح جامعة الطائف.

أما البعد الثاني (المصادر التنظيمية) فجاءت معظم الإستجابات دالة إحصائيا لصالح جامعة الزقازيق، حيث جاءت قيمة كا٢ للعبارات أرقام (١٢، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٣، ٢٤) كانت علي التوالي (٤,٨، ٩,٣، ١٣,٤، ١٢,٦، ١٠,٧، ٩,٨، ٩,١، ٢٠,٩) وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة a= (٠,٠٥) ، إلا أن العبارات (١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ٢٢) تمثلت قيمة كا٢ (٣,٤، ٢,٢، ٣,٥، ٣,٥، ٣,٦) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة a= (٠,٠٥)

أما البعد الثالث (المصادر البيئية) فجاءت معظم الإستجابات دالة احصائيا لصالح جامعة الزقازيق في العبارات (٢٥، ٢٦، ٢٨، ٢٩، ٣٠) ولصالح جامعة الطائف في العبارات (٢٧، ٣١، ٣٢)، حيث جاءت قيمة كا٢ علي التوالي (١٧,٣، ١٤,٦، ١٩,٢، ١٣,٧، ٢٤,٦، ٩,٦، ١٣,١، ٨,٧) وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة a= (٠,٠٥) ، إلا أن العبارة (٣٣) تمثلت قيمة كا٢ (٢,٨) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة a= (٠,٠٥)

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

جدول رقم (٨) : قيم كا٢ ودلالاتها لأهم مصادر الاحتراق النفسي بين قيادات جامعتي الطائف والزقازيق

بعد	العبارة		الطائف			الزقازيق			كا٢	دلالة
			دائما	أحيانا	أبدا	دائما	أحيانا	أبدا		
البعد الأول : المصادر الشخصية	أحرص على إنجاز الأعمال بالأساليب المعتادة.	ك	٣٩	٣٤	١٧	٧٦	٧٣	٣٤	,١٢	غير دال
		٪	٤٣,٣	٣٧,٨	١٨,٩	٤١,٥	٣٩,٩	١٨,٦		
	أتردد في ابتكار أساليب جديدة في العمل،خوفاً الإخفاق الإداري	ك	٣٧	٣٩	١٤	٦٧	٨٦	٣٠	,٥٢	غير دال
		٪	٤١,١	٤٣,٣	١٥,٦	٣٦,٦	٤٧	١٦,٤		
	أيقنت بأن الالتزام بالقوانين الثابتة في العمل يؤدي إلى النجاح والتميز.	ك	٤١	٣٣	١٦	٧٤	٨٥	٢٤	٢,٦	غير دال
		٪	٤٥,٦	٣٦,٧	١٧,٨	٤٠,٤	٤٦,٤	١٣,١		
	لم أعد أهتم بالتخطيط لمستقبلي المهني مقارنة ببداية عملي في منصبي الإداري.	ك	٤٥	٣٣	١٢	٨١	٧٦	٢٦	,٨٢	غير دال
		٪	٥٠	٣٦,٧	١٣,٣	٤٤,٣	٤١,٥	١٤,٢		
	أشعر بعدم الأمان النفسي في مهنتي مما يجعلني تقليدياً في أداء المهام.	ك	٥١	٣١	٨	٧٩	٨٣	٢١	٤,٤	غير دال
		٪	٥٦,٧	٣٤,٤	٨,٩	٤٣,٢	٤٥,٤	١١,٥		
	أنشغل بالعمل المهني بعيداً عن تطوير قدراتي ثقافيا ومهنياً.	ك	٥١	٢٩	١٠	٨٥	٧٢	٢٦	٢,٥	غير دال
		٪	٥٦,٧	٣٢,٢	١١,١	٤٦,٤	٣٩,٣	١٤,٢		
	لا أتطوع للمشاركة في لجان الجامعة منعاً لصراع مع الآخرين.	ك	٥٠	٢٥	١٥	٨٨	٧٦	١٩	٥,٦	دال
		٪	٥٥,٦	٢٧,٨	١٦,٧	٤٨,١	٤١,٥	١٠,٤		
	لا أرغب في تحمل مسئوليات إضافية في عملي لعدم جدواها تنظيمياً.	ك	٤٨	٢٨	١٤	٩٢	٦٨	٢٣	١,١	غير دال
		٪	٥٣,٣	٣١,١	١٥,٦	٥٠,٣	٣٧,٢	١٢,٦		
	لا يهتم العاملون معي بالمواظبة في أداء مهامهم مما يشعرني بالاحتراق النفسي	ك	٤٥	٢٧	١٨	٨٤	٨٢	١٧	٨,٩	دال
		٪	٥٠	٣٠	٢٠	٤٥,٩	٤٤,٨	٩,٣		
	ألتزم حرفياً بالتعليمات الصادرة من رؤسائي حتى لو تعارضت مع قناعتي المهنية.	ك	٤١	٣١	١٨	٩٣	٦٨	٢٢	٣,١	غير دال
		٪	٤٥,٦	٣٤,٤	٢٠	٥٠,٨	٣٧,٢	١٢		
	لم تعد لدي الدافعية نحو تحمل مسئوليات العمل الإداري بسبب ضعف الاستقرار الوظيفي.	ك	٤٠	٣٤	١٦	٨٠	٨٢	٢١	٢,٥	غير دال
		٪	٤٤,٤	٣٧,٨	١٧,٨	٤٣,٧	٤٤,٨	١١,٥		
البعد الثاني: المصادر التنظيمية	يعوق الالتزام الحرفي بتطبيق القوانين الأفكار الإبداعية في العمل.	ك	٣٩	٣٥	١٦	٩٠	٧٧	١٦	٤,٨	دال
		٪	٤٣,٣	٣٨,٩	١٧,٨	٤٩,٢	٤٢,١	٨,٧		
	تخلو الأنظمة والتشريعات الوظيفية من نصوص تتعلق بمتطلبات الإبداع الإداري.	ك	٤٢	٣٣	١٥	٨٢	٨٣	١٨	٣,٤	غير دال
		٪	٤٦,٧	٣٦,٧	١٦,٧	٤٤,٨	٤٥,٤	٩,٨		
	يفتقد النظام لمعايير الإبداع المهني.	ك	٣٦	٤٣	١١	٨٩	٧١	٢٣	٢,٢	غير دال
		٪	٤٠	٤٧,٨	١٢,٢	٤٨,٦	٣٨,٨	١٢,٦		
	يؤدي ضعف التأهيل الإداري للقيادات إلى رفضهم للإبداعات المهنية لهيئات التدريس.	ك	٣٧	٣٧	١٦	٩٥	٦٧	٢١	٣,٥	غير دال
		٪	٤١,١	٤١,١	١٧,٨	٥١,٩	٣٦,٦	١١,٥		
	تؤثر قلة الحوافز المعنوية على أصحاب الأفكار الإيجابية الجديدة.	ك	٣٥	٤٣	١٢	٩٣	٦٩	٢١	٣,٥	غير دال
		٪	٣٨,٩	٤٧,٨	١٣,٣	٥٠,٨	٣٧,٧	١١,٥		
	تزيد كثرة أعباء العمل الإداري من درجات الاحتراق النفسي لدى	ك	٣٣	٤٢	١٥	١٠١	٦٦	١٦	٩,٣	دال
		٪	٣٦,٧	٤٦,٧	١٦,٧	٥٥,٢	٣٦,١	٨,٧		

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

	القيادات.									
	لا يهتم المسئولون بتقدير أهمية فرق العمل كأسلوب لاقتراح الأفكار الإبداعية لحل المشكلات.	ك	٣٣	٤١	١٦	١٠٨	٦٠	١٥	١٣,٤	دال
		٪	٣٦,٧	٤٥,٦	١٧,٨	٥٩	٣٢,٨	٨,٢		
	يندر وجود الدورات التدريبية حول آليات إدارة الضغوط المهنية	ك	٣٤	٣٥	٢١	٩٢	٧٦	١٥	١٢,٦	
		٪	٣٧,٨	٣٨,٩	٢٣,٣	٥٠,٣	٤١,٥	٨,٢		
	يؤكد الرئيس المباشر على ضرورة الامتثال لوجهات نظر القيادة الإدارية العليا بالجامعة.	ك	٣٨	٢٩	٢٣	٩٣	٧١	١٩	١٠,٧	دال
		٪	٤٢,٢	٣٢,٢	٢٥,٦	٥٠,٨	٣٨,٨	١٠,٤		
	يستأثر الرئيس المباشر بوجهة النظر الواجب الإلتزام بها مهنياً.	ك	٣٢	٣٤	٢٤	٨٧	٧٤	٢٢	٩,٨	دال
		٪	٣٥,٦	٣٧,٨	٢٦,٧	٤٧,٥	٤٠,٤	١٢		
	يستهين بعض المسئولين بالمقترحات الجديدة التي يتقدم بها العاملون بما يجعلني أنأى بنفسي عن إبداء أرائي.	ك	٣٧	٣٥	١٨	٩١	٧٠	٢٢	٣,٦	غير دال
		٪	٤١,١	٣٨,٩	٢٠	٤٩,٧	٣٨,٣	١٢		
	يؤدي التوتر السائد في المناخ الجامعي إلى تزايد مستويات الاحتراق النفسي.	ك	٢٩	٣٦	٢٥	٧٨	٨١	٢٤	٩,١	دال
		٪	٣٢,٢	٤٠	٢٧,٨	٤٢,٦	٤٤,٣	١٣,١		
	تتعدد الإجراءات التنظيمية اللازمة لتطبيق الأفكار والأنشطة الجديدة المبتكرة.	ك	٢٩	٣٣	٢٨	٧٣	٩٣	١٧	٢٠,٩	دال
		٪	٣٢,٢	٣٦,٧	٣١,١	٣٩,٩	٥٠,٨	٩,٣		
البعد الثالث: المصادر المجتمعية	لا تهتم وسائل الإعلام بنشر الجهود الإبداعية للهيئات الإدارية على صعيد الجامعة.	ك	٣١	٣٢	٢٧	٧٠	٩٤	١٩	١٧,٣	دال
		٪	٣٤٥,٤	٣٥,٦	٣٠	٣٨,٣	٥١,٤	١٠,٤		
	ينتقد أولياء الأمور الأساليب الحديثة في العمل المهني دون إدراك لأهميتها.	ك	٢٤	٣٨	٢٨	٧٤	٨٦	٢٣	١٤,٦	دال
		٪	٢٦,٧	٤٢,٢	٣١,١	٤٠,٤	٤٧	١٢,٦		
	يقل تعاون مؤسسات المجتمع المحلي مع الجامعة فيما تطرحه من أفكار جديدة لتطوير العمل الجامعي.	ك	٢٠	٤١	٢٩	٧٨	٨٢	٢٣	١٩,٢	دال
		٪	٢٢,٢	٤٥,٦	٣٢,٢	٤٢,٦	٤٤,٨	١٢,٦		
	يندر الدعم المادي والمعنوي من أفراد المجتمع ومؤسساته للأفكار التي تطرحها إدارة الجامعة.	ك	٢٧	٣٣	٣٠	٧٤	٨٣	٢٦	١٣,٧	دال
		٪	٣٠	٣٦,٧	٣٣,٣	٤٠,٤	٤٥,٤	١٤,٢		
	يؤكد المجتمع لسلوك التبعية النمطية للأداء الجامعي.	ك	١٧	٣٤	٣٩	٧٢	٨٠	٣١	٢٤,٦	دال
		٪	١٨,٩	٣٧,٨	٤٣,٣	٣٩,٣	٤٣,٧	١٦,٩		
	تؤثر الخبرات البيئية المكتسبة للفرد سلباً على توجهات الإبداع الإداري لديه.	ك	٢١	٣٤	٣٥	٥٨	٨٦	٣٩	٩,٦	دال
		٪	٢٣,٣	٣٧,٨	٣٨,٩	٣١,٧	٤٧	٢١,٣		
	يلتزم القيادي بالتصرف في المواقف بما هو متعارف عليه في المجتمع وما يرضى عنه الجميع.	ك	١٥	٣٣	٤٢	٦٢	٧١	٥٠	١٣,١	دال
		٪	١٦,٧	٣٦,٧	٤٦,٧	٣٣,٩	٣٨,٨	٢٧,٣		
	يندر وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الجامعة والمجتمع المحلي، للتواصل إلى حلول إبداعية.	ك	١٤	٣٣	٤٣	٤٦	٨٢	٥٥	٨,٧	دال
		٪	١٥,٦	٣٦,٧	٤٧,٨	٢٥,١	٤٤,٨	٣٠,١		
	لا تولي المؤسسات المدنية المجتمعية اهتماماً بالنشاطات الإبداعية للمؤسسات الجامعية.	ك	١٤	٣٢	٤٤	٣٩	٧٣	٧١	٢,٨	غير دال
		٪	١٥,٦	٣٢,٦	٤٨,٩	٢١,٣	٣٩,٩	٣٨,٨		

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

أما فيما يتعلق بالفروق الإحصائية بين استجابات العينتين، وعلاقتهما بمتغيري البحث (طبيعة المنصب، والخبرة) فيوضحه الجدول التالي (٩).

جدول رقم (٩) : الفروق الإحصائية بين استجابات العينتين

البعد	المتغير		العينة	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	الدلالة
الأول	طبيعة المنصب	أكاديمي	الطائف(٣٠)	٢٦,٥٠	٥,٢٨	,٠٨٦	غير دال
			الزقازيق(٩٢)	٢٦,٤١	٤,٦٥		
الثاني			الطائف(٣٠)	٣٠,٩٣	٤,٣٣	,٨٦	غير دال
			الزقازيق(٩٢)	٣١,٨٧	٥,٤١		
الثالث			الطائف(٣٠)	١٩,٠٣	٤,٢١	٢,١	دال
			الزقازيق(٩٢)	٢٠,٩٨	٤,٤٤		
الأول		إداري	الطائف(٦٠)	٢٥,٢٥	٥,٥٨	,٩٢	غير دال
			الزقازيق(٩١)	٢٤,٥٢	٣,٩٧		
الثاني			الطائف(٦٠)	٢٧,١	٦,٨١	٣,٤٦	دال
			الزقازيق(٩١)	٣٠,٢	٤,٢٢		
الثالث			الطائف(٦٠)	١٧,٥٥	٥,٥١	٤,٦٨	دال
			الزقازيق(٩١)	٢١,٠٤	٣,٦٦		
الأول	الخبرة	١ – ٦	الطائف(٤٢)	٢٥,٠٩	٥,٩٨	,٢١	غير دال
			الزقازيق(٨٢)	٢٤,٩	٣,٩٣		
الثاني			الطائف(٤٢)	٢٨,٦٧	٦,٢٥	١,٤٣	غير دال
			الزقازيق(٨٢)	٣٠,١٢	٤,٨٤		
الثالث			الطائف(٤٢)	٥,١٧	٥,١٧	٢,٩٦	دال
			الزقازيق(٨٢)	٣,٧٧	٣,٧٧		
الأول		٧ - فأكثر	الطائف(٤٨)	٢٦,١٧	٥,٠٢	,٢٦	غير دال
			الزقازيق(١٠١)	٢٥,٩٤	٤,٧٤		
الثاني			الطائف(٤٨)	٢٨,١٣	٦,٤٧	٣,٨٥	دال
			الزقازيق(١٠١)	٣١,٧٩	٤,٨٦		
الثالث			الطائف(٤٨)	١٧,٦٩	٥,١٤	٤,٣	دال
			الزقازيق(١٠١)	٢١,١٣	٤,٣٠		

يتضح من الجدول رقم (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير المنصب للقيادات الأكاديمية في جامعتي الطائف والزقازيق في البعد الأول والثاني (المصادر الشخصية والتنظيمية)، حيث بلغت قيم (ت) (٠,٨٦، ٠,١٦) وهما قيمتان غير دالتين إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥)، لكن جاءت الفروق دالة إحصائيا بالنسبة للمصدر الثالث (البيئة) لصالح جامعة الطائف، حيث بلغت قيمة (ت) (٢,١) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) مما يعني أن المجتمع السعودي يشكل تأثيرا كبيرا على الأداء المهني ونوعيته.

وفيما يتعلق بمتغير المنصب للقيادات الإدارية فجاءت الفروق بين الإستجابات للعينتين غير دالة إحصائيا في البعد الأول، حيث بلغت قيمة (ت) (٠,٩٢) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥)، أما البعدان الثاني والثالث فجاءت الفروق

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة (ت) (٣,٤٦، ٤,٦٨)، وهما دالتان إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لصالح جامعة الطائف، مما يعني أن الإلتزام الحرفي بالقوانين واللوائح والجوانب التنظيمية بجانب المصادر البيئية أكثر شدة وتأثيرا على الأداء الإبداعي للقيادات بجامعة الطائف.

كما يتضح من الجدول رقم (٩) بالنسبة لمتغير الخبرة أن القيادات بصفة عامة ذات الخبرة من (١ – ٦) جاءت الفروق في الإستجابات بينهما غير دالة إحصائيا في البعد الأول والثاني، حيث بلغت قيم (ت) (٠,٢١، ١,٤٣) وهما غير دالتان إحصائيا، أما البعد الثالث فجاءت الفروق الإحصائية ذات دلالة إحصائية لصالح جامعة الزقازيق عند مستوى (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (ت) (٢,٩٦).

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة للقيادات ذات الخبرة الجامعية من (٧ سنوات فأكثر)، فجاءت الفروق الإحصائية بين الإستجابات غير دالة إحصائيا في البعد الأول، حيث بلغت قيمة (ت) (٠,٢٦)، أما البعد الثاني والثالث، فجاءت الفروق دالة إحصائيا لصالح جامعة الطائف، حيث بلغت قيمة (ت) (٣,٨٥، ٤,٣).

وتجدر الإشارة إلى أن نتائج الجدول رقم (٩) أوضحت تعدد مصادر الاحتراق النفسي بالنسبة للعينتين سواء المصادر الشخصية أو التنظيمية أو البيئية، وإذا كانت النتائج في معظمها أكدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المصادر الشخصية فهذا يبرهن على اتفاق العينتين إلى حد كبير على طبيعة المصادر الشخصية ذات التأثير المتزايد على مستويات الإحتراق النفسي لدى القيادات بالجامعتين، الأمر الذي ينعكس سلبا على الإبداع المهني بصفة عامة وإذا كانت العبارتان رقمي (٧، ٩) جاءت دالة إحصائية، حيث بلغت قيم كا٢ (٥,٦، ٨,٩) لصالح جامعة الطائف، فالأمر يدل على أن مستوى شدة الاحتراق في جامعة الطائف دفعهم لعدم الاهتمام بإدارة الصراع التنظيمي أو التطوع لإبداء الآراء والمقترحات في لجان الجامعة مما يبرهن على أن مستوى تكرار الاحتراق النفسي وشدته دفعت القيادات بجامعة الطائف لتقليدية الممارسة الإدارية وروتينية الأداء المهني بصفة عامة.

وبالنسبة للمصادر التنظيمية، فقد جاءت بعض النتائج غير دالة إحصائية الأمر الذي يبرهن على أن وجهات النظر والممارسة الفعالة للقيادات في الجامعتين تكاد تلتقي معا، مما يجعل النتائج بلا فروق إحصائية في معظمها أما العبارات الدالة إحصائية، فجاءت لصالح جامعة الزقازيق وتمثلت أهم عباراتها في الالتزام الحرفي بالقوانين واللوائح وكثرة الأعباء المهنية وعدم الاهتمام بتقدير أهمية فروق العمل، وقد يعود ذلك إلى نشأة الجامعة وتعدد المستويات الإدارية وتعقد المهام والآمال المرجوة من القيادات بجامعة الزقازيق مما يعني أن الأمر يحتاج لكثير من الأمور الإدارية حتى تستقيم الأمور وتنهض الجامعة وتقل مصادر الاحتراق النفسي، مما يؤكد على كون أن المصادر التنظيمية الأكثر شيوعا وتأثيرا في مستويات الاحتراق النفسي بالنسبة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

للعينتين، وبالأخص جامعة الزقازيق وتمثل ذلك في قلة الدورات التدريبية والامتثال لوجهات نظر القيادات العليا، استئثار الرؤساء الأعلى بالرؤى الواجبة نحو الأداء المهني، التوتر التنظيمي، تعدد الإجراءات التنظيمية.

وبالنسبة للمصادر البيئية، فقد جاءت معظم الاستجابات دالة إحصائياً حيث جاءت الفروق دالة إحصائيا لصالح جامعة الزقازيق في العبارات (٢٥، ٢٦ ٢٨، ٢٩، ٣٠)، ولصالح جامعة الطائف في العبارات (٢٧، ٣١، ٣٢)، الأمر الذي يبرهن على أن المجتمع المصري أو السعودي يؤثران إلى حد كبير سلبيا على أداء القيادات الجامعية بصفة عامة، ويتمثل ذلك بالنسبة لجامعة الزقازيق في عدم اهتمام وسائل الإعلام بجهود القيادات ذات الرؤى الإبداعية، الانتقاد الدائم لأساليب العمل المهني، ندرة الدعم المادي والمعنوي لهم، التأكيد الدائم على ضرورة سلوك التبعية النمطية للأداء الجامعي، ...إلخ، وأيضا بالنسبة لجامعة الطائف، فإن التأثير السلبي تمثل في عدم الاكتراث بالتعاون بين مؤسسات المجتمع المحلي والجامعة فيما يتم طرحه من أفكار لتطوير العمل الجامعي، ندة التزام القيادي بالتصرف في المواقف بما هو متعارف عليه مجتمعيا، ندرة وجود قنوات الاتصال بين الجامعة والمجتمع المحلي، سلوك النمطية في الأداء.

وقد يعود ذلك إلى أن المجتمعين المصري والسعودي يَصْبوان إلى مزيد من الإنماء الشامل في كافة منظومة الحياة المجتمعية، إلا أن كثرة المشكلات والتحديات بهما يشكلان ضغوطا مجتمعية ومهنية على القيادات الجامعية التي تحاول التوافق مع الرؤى الوطنية وتحقيق الآمال القومية، إلا أن حدة الضغوط المجتمعية تؤثر سلبا عليهم، وتؤدي بهم إلى روتينية الأداء مما يجعلهم يشعرون بالإحتراق النفسي وقلة القدرة على تأصيل الإبداع الإداري.

- **السؤال الخامس: ما طبيعة وجود قيم ثقافة الإبداع الإداري لدى عينتى الدراسة وفقا لمحاور الأداة البحثية الثالثة؟**

وللإجابة عن هذا السؤال وللكشف عن الدلالة الإحصائية تم استخدام تكرار الاستجابات والنسبة المئوية وفقا لكل عبارة وحسب قيم (كا٢) لتفسير الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقا لجدول رقم (١٠)

جدول رقم (١٠) : يوضح استجابات العينتين فيما يتعلق بثقافة الإبداع المؤسس لدى العينة

بعد	العبارة		الطائف			الزقازيق			كا٢	دلالة
			دائما	أحيانا	أبدا	دائما	أحيانا	أبدا		
البعد الأول: قيمة المشاركة الفعالة	تزيد مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات من درجة التزامهم بتنفيذها.	ك	١	٣٨	٥١	٦	٨٨	٨٩	٢,٨٤	غير دال
		٪	١	٤٢	٥٧	٣	٤٨	٤٨,٢		
	تحقق المشاركة في صنع القرارات استيعاب الأعضاء لأهداف القرار .	ك	٤	٤٦	٤٠	٤	٩٥	٨٤	١,٠٩	غير دال
		٪	٤,٤	٥١,١	٤٤,٤	٢,٢	٥١,٩	٤٥,٩		
	القرارات التي يتم اتخاذها	ك	٣٩	٤٧	٤	٨٣	٩٦	٤	١,١١	غير

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

	بواسطة المجالس تكون أكثر موضوعية من القرارات الفردية بواسطة رئيس القسم.	٪	٤٣,٣	٥٢,٢	٤,٤	٤٥,٤	٥٢,٥	٢,٢		دال
	تتيح المشاركة في صنع القرارات تحقيق الشعور بالذاتية والإنجاز.	ك	٣٩	٤٨	٣	٨٢	٩١	١٠	,٧٦	غير دال
		٪	٤٣,٣	٥٣,٣	٣,٣	٤٤,٨	٤٩,٧	٥,٥		
	عندما تتباين الآراء تبايناً واضحاً بشأن اتخاذ قرار ما، يتم التصويت على القرار المراد اتخاذه من المتأثرين.	ك	٤	٤٨	٣٨	١٤	٩٨	٧١	١,١٢	غير دال
		٪	٤,٤	٥٣,٣	٤٢,٢	٧,٧	٥٣,٦	٣٨,٨		
	تنمي المشاركة في صنع القرارات الرؤية الواضحة للأهداف التنظيمية.	ك	٣	٤٢	٤٥	٦٦	١٤	١٠٢	٥,٩٩	دال
		٪	٣,٣	٤٦,٧	٥٠	٣٦,١	٧,٧	٥٥,٧		
	تؤدي مشاركة الأعضاء في صنع القرارات إلى دراسة المشكلة قيد القرار بشكل متكامل.	ك	٥	٤٠	٤٥	٦١	١٦	١٠٦	٧,١٦	دال
		٪	٥,٦	٤٤,٤	٥٠	٣٣,٣	٨,٧	٥٧,٩		
البعد الثاني: الدعم والتحفيز	تولي الجامعات اهتماماً بعقد الاحتفالات للإشادة بالأفكار الإبداعية لمنسوبي الجامعة.	ك	٤٣	٤٦	١	٥٢	١٠٦	٢٥	١٦,١	دال
		٪	٤٧,٨	٥١,١	١,١	٢٨,٤	٥٧,٩	١٣,٧		
	يتم إعطاء الوقت المناسب للتفكير الإبداعي لمنسوبي الجامعة لتطوير العمل الجامعي.	ك	٤٢	٤٣	٥	٤٩	١١٢	٢٢	١١,٦٣	دال
		٪	٤٦,٧	٤٧,٨	٥,٦	٢٦,٨	٦١,٢	١٢		
	تعطي الجامعة الثقة لمنسوبيها لحل قضايا الجامعة ومشكلاتها.	ك	٦	٤٢	٤٢	٤٦	١٠٣	٣٤	١٥,٦	دال
		٪	٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٢٥,١	٥٦,٣	١٨,٦		
	يحصل منسوبي الجامعة ذوي القدرات الإبداعية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم المهني.	ك	٤٦	٤٠	٤	٤٨	٩٣	٤٢	٢٣,٦	دال
		٪	٥١,١	٤٤,٤	٤,٤	٢٦,٢	٥٠,٨	٢٣		
	يتم إعلام منسوبي الجامعة بمدى الحاجة لجهودهم الإبداعية في إدارة الجامعة.	ك	٤٠	٤٦	٤	٣٦	٤٨	٩٩	٢٨,٤	دال
		٪	٤٤,٤	٥١,١	٤,٤	١٩,٧	٢٦,٢	٥٤,١		
البعد الثالث: روح الفريق والعلاقات الإنسانية	تشجع الجامعات منسوبيها على التعاون البناء لتقديم الأفكار الإبداعية.	ك	٦	٤٣	٤١	٤٤	٨٤	٥٥	٢٣,٨	دال
		٪	٦,٧	٤٧,٨	٤٥,٦	٢٤	٤٥,٩	٣٠,١		
	تهتم الجامعة بتشكيل فرق عمل تطويرية بالجامعة.	ك	٣٨	٤٥	٧	٤١	٤٨	٩٤	٢٥,٨	دال
		٪	٤٢,٢	٥٠	٧,٨	٢٢,٤	٢٦,٢	٥١,٤		
	تهتم الجامعة بالبحوث الجامعية ذات الصيغة التعاونية لتطوير الأداء المهني	ك	٥١	٣٩	-	٤٥	٨٩	٤٩	١٧,٦	دال
		٪	٥٧,٧	٤٣,٣	-	٢٤,٦	٤٨,٦	٢٦,٨		
	تبذل الجامعة الجهود لدعم التناغم والانسجام بين لجان العمل المهني	ك	٤٠	٤١	٩	٤٣	٩٢	٤٨	١٦,٦	دال
		٪	٤٤,٤	٤٥,٦	١٠	٢٣,٥	٥٠,٣	٢٦,٢		
	تحرص الجامعة على تنمية روح الانتماء لدى منسوبيها	ك	٤١	٤٠	٩	٤٥	٨٢	٥٦	١٦	دال
		٪	٤٥,٦	٤٤,٤	١٠	٢٤,٦	٤٤,٨	٣٠,٦		
	تحرص ادارة الجامعة على التكاتف بينها وبين منسوبيها في حل مشاكل العمل بفاعلية	ك	٣٦	٤١	١٣	٤٣	٨٩	٥١	١٠,٤	دال
		٪	٤٠	٤٥,٦	١٤,٤	٢٣,٥	٤٨,٦	٢٧,٩		
	تعقد الإدارة اللقاءات الدورية	ك	٣٢	٥٠	٨	٥٤	٧٤	٥٥	١٥,٤	دال

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

	التي تسودها الألفة مع منسوبي الجامعة مما يساعد على دافعية الانجاز.	٪	٣٥,٦	٥٥,٦	٨,٩	٢٩,٥	٤٠,٤	٣٠,١		
البعد الرابع: تكريم الإبداع وتقدير الموظفين	تشجع الإدارة منسوبيها لتقديم حلول إبداعية للمشكلات.	ك	٣٤	٤٨	٨	٥١	٨٦	٤٦	١٠,٤	دال
		٪	٣٧,٨	٥٣,٣	٨,٩	٢٧,٩	٤٧	٢٥,١		
	يتم عقد برامج تدريبية لمنسوبي الجامعة بهدف التحسين المستمر لأدائهم.	ك	٣٩	٤٤	٧	٤٣	٩٣	٤٧	١٧,٧	دال
		٪	٤٣,٣	٤٨,٩	٧,٨	٢٣,٥	٥٠,٨	٢٥,٧		
	تهتم الجامعة بدعوة الهيئات المهتمة بالإبداع لتقديم المساعدات للمبدعين	ك	٣٩	٣٨	١٣	٤٧	٨٤	٥٢	١١,١	دال
		٪	٤٣,٣	٤٢,٢	١٤,٤	٢٥,٧	٤٥,٩	٢٨,٤		
	تتبنى الإدارة أسلوب الحوار البناء الذي يثير الأفكار الإبداعية لدى منسوبي الجامعة.	ك	٣٨	٣٩	١٣	٣٣	٩٩	٥١	١٩,٦	دال
		٪	٤٢,٢	٤٣,٣	١٤,٤	٤٢,٢	٥٤,١	٢٧,٩		
	تتوافر الرغبة لدى القيادات التعليمية (العليا والوسطى) في التغيير والتجديد.	ك	٤٣	٣٤	١٣	٤٥	٨٦	٥٢	١٦,٢	دال
		٪	٤٧,٨	٣٧,٨	١٤,٤	٢٤,٦	٤٧	٢٨,٤		
البعد الخامس: قيمة الالتزام المهني	الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل	ك	٣٦	٣٩	١٥	٤٤	٩٩	٤٠	٧,٤	دال
		٪	٤٠	٤٣,٣	١٦,٧	٢٤	٥٤,١	٢١,٩		
	أتجنب إهدار الوقت في المحادثات الخاصة.	ك	٣٨	٤٣	٩	٥٢	٨٥	٤٦	١٠,٤	دال
		٪	٤٢,٢	٤٧,٨	١٠	٢٨,٤	٤٦,٤	٢٥,١		
	أحرص على عدم الغياب عن العمل حتى مع وجود أعذار مقنعة.	ك	٣٤	٤٥	١١	٤٧	٩٦	٤٠	٦,٠٤	دال
		٪	٣٧,٨	٥٠	١٢,٢	٢٥,٧	٥٢,٥	٢١,٩		
	أقضي ساعات عملي في أداء الواجبات الرسمية للعمل.	ك	٣٦	٤٠	١٤	٥١	٩٩	٣٣	٤,١	غير دال
		٪	٤٠	٤٤,٤	١٥,٦	٢٧,٩	٥٤,١	١٨		
	أتقبل قوانين الجامعة بدون تذمر	ك	٣١	٤٦	١٣	٤٠	١١١	٣٢	٤,٩	دال
		٪	٣٤,٤	٥١,١	١٤,٤	٢١,٩	٦٠,٧	١٧,٥		
	أنفذ توجيهات الرؤساء بكل دقة.	ك	٣١	٤٨	١١	٤١	١٠٣	٣٩	٦,١٣	دال
		٪	٣٤,٤	٥٣,٣	١٢,٢	٢٢,٤	٥٦,٣	٢١,٣		
البعد السادس: تأييد وتدعيم المنظمة	أقدم مقترحات بناءة لتطوير عمل الجامعة	ك	٣١	٤٨	١١	٤٤	٩٤	٤٥	٢٤,٦	دال
		٪	٣٤,٤	٥٣,٣	١٢,٢	٢٤	٥١,٤	٢٤,٦		
	أسعى إلى تحسين صورة الجامعة في المجتمع.	ك	٢٧	٥٣	١٠	٤٦	٩٧	٤٠	٤,٧	دال
		٪	٣٠	٥٨,٩	١١,١	٢٥,١	٥٣	٢١,٩		
	أحرص على توضيح محاسن الجامعة أمام الآخرين	ك	٣٧	٤٣	١٠	٤٤	١٠٣	٣٦	٩,٤	دال
		٪	٤١,١	٤٧,٨	١١	٢٤	٥٦,٣	١٩,٧		
	أحضر الإجتماعات غير الملزم بحضورها دعماً لتطوير العمل	ك	٣٦	٤١	١٣	٥٠	٩٧	٣٦	٤,٦٥	دال
		٪	٤٠	٤٥,٦	١٤,٤	٢٧,٣	٥٣	١٩,٧		
	أدافع عن سمعة الجامعة عندما ينتقدها الزملاء الآخرين.	ك	٣٧	٣٥	١٨	٥١	٩٨	٣٤	٦	دال
		٪	٤١,١	٣٨,٩	٢٠	٢٧,٩	٥٣,٦	١٨,٦		
	أفتخر بالعمل في الجامعة أمام الآخرين.	ك	٣٣	٤٣	١٤	٦٦	٨١	٣٦	,٧٢	غير دال
		٪	٣٦,٧	٤٧,٨	١٥,٦	٣٦,١	٤٤,٣	١٩,٧		
	أروج لبرامج الجامعة ونشاطاتها.	ك	٢٩	٤٦	١٥	٥٥	٩٠	٣٨	,٦٥	غير دال
		٪	٣٢,٢	٥١,١	١٦,٧	٣٠,١	٤٩,٢	٢٠,٨		

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) أن هناك تباين بين أبعاد الاستبانة من حيث العبارات ذات الفروق الإحصائية والعبارات ذات الفروق غير الدالة إحصائيا لدي العينتين؛ فنجد أن معظم عبارات البعد الأول وهي (١، ٢ ، ٣ ، ٤، ٥) تمثلت قيمة (ت) علي التوالي (٢,٨٤ ، ١,٠٩ ، ١,١١، ٧٦,، ١,١٢) وهي قيم غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة a= (٠,٠٥) ، هذا في حين أن العبارتين (٦ ، ٧) جاءت قيمة كا٢ (٥,٩٩ ، ٧,١٦) وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة a= (٠,٠٥) لصالح جامعة الزقازيق.

أما البعد الثاني فجاءت معظم الإستجابات دالة إحصائياً لصالح جامعة الزقازيق في العبارات التالية، (٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢) ، أما العبارة رقم (١١) فجاءت دالة إحصائياً لصالح جامعة الطائف، وبالكشف عن قيم (ت) لكافة العبارات الدالة إحصائياً على التوالي بلغت (١٦,١٠، ١١,٦٣، ١٥,٦٧، ٢٣,٦، ٢٨,٤) وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة a= (٠,٠٥)

أما البعد الثالث فجاءت العبارات (١٣، ١٥، ١٧) دالة إحصائياً لصالح جامعة الطائف، والعبارات (١٤، ١٦، ١٨) دالة إحصائيا لصالح جامعة الزقازيق، وبالكشف عن قيم (ت) للعبارات على التوالي بلغت (٢٣,٨ ، ٢٥,٨ ، ١٧,٦ ، ١٦,٦ ١٩,٢ ١٠,٤) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدالة a= (٠,٠٥)

أما البعد الرابع فجاءت الإستجابات دالة احصائيا لصالح جامعة الزقازيق في العبارات (٢١، ٢٢، ٢٣) ولصالح جامعة الطائف في العبارتين (٢٠، ٢٤)، حيث جاءت قيمة كا٢ للعبارات علي التوالي (١٠,٤، ١٧,٧، ١١,١، ١٩,٦، ١٦,٢) وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة a= (٠,٠٥).

أما البعد الخامس فجاءت معظم الإستجابات دالة إحصائيا لصالح جامعة الزقازيق (٢٥، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠)، ولصالح جامعة الطائف في العبارة (٢٦)، حيث جاءت قيمة كا٢ للعبارات على التوالي(٧,٤، ١٠,٤، ٦,٠٤، ٤,٩، ٦,١٣) وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة a= (٠,٠٥) ، إلا أن العبارة (٢٨) تمثلت قيمة كا٢ لها (٤,١) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة a= (٠,٠٥).

أما البعد السادس فجاءت معظم الإستجابات دالة إحصائيا لصالح جامعة الطائف في العبارات (٣١ ،٣٢، ٣٦، ٣٧)، ولصالح جامعة الزقازيق في العبارات (٣٣، ٣٤، ٣٥)، حيث جاءت قيمة كا٢ للعبارات علي التوالي (٦,٩، ٤,٧، ٩,٤، ٤,٦٥، ٦) وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة a= (٠,٠٥)، إلا أن العبارتين (٣٦، ٣٧) تمثلت قيمة كا٢ لهما (٧٢,، ٦٥,) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة a= (٠,٠٥).

وبصفة عامة، فقد أظهرت النتائج أن استجابات العينتين أكدتا وجود معظم قيم ثقافة الإبداع الإداري، مما يدل على أن الإدارة الجامعية تسعى جاهدة للتقليل من مستوى تكرار مصادر الاحتراق أو شدته من أجل تحقيق أعلى أداء مهني إداري في كل من جامعة الطائف وجامعة الزقازيق.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وبالنسبة للبعد الثاني، فقد جاءت الفروق الدالة إحصائية لصالح جامعة الزقازيق مما يعني أن الدعم والتحفيز من قبل القيادات الإدارية بالجامعة تحاول جاهدة إيجاد آليات للدعم والتحفيز من أجل تطوير الأداءات المهنية بصفة عامة.

وجاء البعد الثالث ذات فروق دالة إحصائية لصالح جامعة الزقازيق وهذا يعني أن روح الفريق وآليات العلاقات الإنسانية ذات منحنيات إيجابية برغم تعدد المستويات الإدارية وتعقد المهام والمسئوليات.

وجاء البعد الرابع دال إحصائياً لصالح جامعة الزقازيق وقد يعود الأمر في تكريم الإبداع وتقدير الموظفين لعزم الجامعة وإحساس الهيئات التدريسية والإدارية والقيادية بوجود آليات تحكم عملية التكريم والتقدير.

وجاءت معظم الاستجابات في البعد الخامس دال إحصائياً لصالح جامعة الزقازيق مما يبرهن على أن قيمة الالتزام المهني تتأتى من الحرص الذاتي والشخصي من العاملين.

كما جاء البعد السادس المتمثل في تأييد ودعم المنظمة في معظم دال إحصائياً لصالح جامعة الزقازيق في بعض العبارات ولصالح جامعة الطائف في العبارات الأخرى مما يبرهن على اهتمام كافة القيادات في كل من جامعتي الطائف والزقازيق بإظهار الصورة المثلى للجامعة وتأييدها ودعمها خارجياً من أجل إعلاء شأنها وإعطائها القوة والقدرة على النهوض والتطوير والإنماء.

- **السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة** a= (٠,٠٥) **بين القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعتي الطائف والزقازيق في أبعاد الإستبانة الثالثة تعزى إلى متغيري الدراسة وهما: الخبرة، طبيعة المنصب القيادي (نوع الوظيفة) ؟ ويوضح ذلك كل من الجدولين (١١، ١٢)**

يتضح من الجدول رقم (١١) أنه بالنسبة لطبيعة المنصب للقيادات الأكاديمية أن الفروق بين القيادات بجامعتي الطائف والزقازيق كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) في البعدين (الأول والسادس) حيث بلغت قيمة (ت) (٠,٩٤، ٠,٦٥)، أما الأبعاد (٢، ٣، ٤، ٥) فجاءت الفروق الإحصائية بين الاستجابات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (ت) (٣,٤١، ٦,٥، ٤,٢، ٢,٦) لصالح جامعة الطائف. كما يتضح من الجدول رقم (١١) بالنسبة لطبيعة المنصب للقيادات الإدارية أن الفروق الإحصائية دالة عند مستوى (٠,٠٥) للأبعاد (١، ٦) لصالح جامعة الزقازيق، (٢، ٤) لصالح جامعة الطائف، حيث بلغت قيمة (ت) للأبعاد (١ ، ٢، ٤، ٦) على التوالي (٢,٢٨، ٤,١٣، ٢,٣٨، ٢,٣٦)، أما البعدان (٣، ٥) فجاءت الفروق الإحصائية غير دالة عند مستوى (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (ت) (١,٥، ١,٧).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

جدول رقم (١١) : يوضح الفروق الإحصائية التي تعزي لمتغير المنصب بين القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعتي الطائف والزقازيق

البعد	المتغير		العينة	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	الدلالة
الأول	طبيعة المنصب	قيادات أكاديمية	الطائف(٣٠)	١٦,١	٢,٨٧	,٩٤	غير دال
			الزقازيق(٩٢)	١٦,٧١	٣,١٢		
الثاني			الطائف(٣٠)	١١,٦٣	٢,١٩	٣,٤١	دال
			الزقازيق(٩٢)	٩,٧٨	٢,٦٩		
الثالث			الطائف(٣٠)	١٦,٥٣	٢,٨٥	٦,٥	دال
			الزقازيق(٩٢)	١١,٩٨	٣,٤٩		
الرابع			الطائف(٣٠)	١١,٣٧	٢,٣٢	٤,٢	دال
			الزقازيق(٩٢)	٩,٠١	٢,٧٤		
الخامس			الطائف(٣٠)	١٣,٠٣	٢,٤٤	٢,٦	دال
			الزقازيق(٩٢)	١١,٥٩	٢,٦٨		
السادس			الطائف(٣٠)	١٤,٥٧	٣,٣٧	,٦٥	غير دال
			الزقازيق(٩٢)	١٤,٠٧	٣,٦٤		
الأول		قيادات إدارية	الطائف(٦٠)	١٦,٥	٢,٧٥	٢,٢٨	دال
			الزقازيق(٩١)	١٦,٣٧	٣,١٢		
الثاني			الطائف(٦٠)	١٢,٤	٢,١٥	٤,١٣	دال
			الزقازيق(٩١)	١٠,٨٧	٢,٢٥		
الثالث			الطائف(٦٠)	١٦,٣٣	٣,١٦	١,٥٠	غير دال
			الزقازيق(٩١)	١٥,٥٢	٣,٢٧		
الرابع			الطائف(٦٠)	١١,٦٣	٢,٤٧	٢,٣٨	دال
			الزقازيق(٩١)	١٠,٦٨	٢,٣٦		
الخامس			الطائف(٦٠)	١٣,٧	٣,٠٨	١,٧	غير دال
			الزقازيق(٩١)	١٢,٩١	٢,٥٢		
السادس			الطائف(٦٠)	١٦,٠٣	٢,٩٦	٢,٣٦	دال
			الزقازيق(٩١)	١٤,٩٢	٢,٧٣		

يتضح من الجدول رقم (١٢) بالنسبة لمتغير الخبرة أن الفروق الإحصائية بين استجابات القيادات الجامعية ذات الخبرة (١ – ٦) غير دالة إحصائيا في البعدين الأول والخامس، حيث بلغت قيمة (ت) (٠,٥٩، ٠,٧٩) ، أما الأبعاد الثاني والثالث والرابع والسادس فجاءت الفروق الإحصائية دالة عند مستوى (٠,٠٥) حيث بلغت قيم (ت) (٤,٦٨، ٥,٠٣، ٢,٨ ، ٢,٠٢) لصالح جامعة الطائف. وفيما يتعلق بالقيادات ذات الخبرة الجامعية (٧ فأكثر) فإتضح من الجدول رقم (١٢) أن الفروق الإحصائية بين الاستجابات للعينة غير دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) للبعدين الأول والسادس حيث بلغت قيمة (ت) (١,١٩، ١,٥٦)، أما الأبعاد الثاني والثالث والرابع والخامس فجاءت الفروق الإحصائية بين الإستجابات دالة عند مستوى (٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة (ت) (٣,٤٦، ٢,٩٦، ٤,٧٧، ٤,٤٥) لصالح جامعة الطائف.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

جدول رقم (١٢) : يوضح الفروق الإحصائية التي تعزي لمتغير الخبرة بين القيادات الإدارية بجامعتي الطائف والزقازيق

البعد	المتغير	العينة	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	الدلالة
الأول	١ – ٦ الخبرة	الطائف(٤٨)	١٦,٦٩	٢,٧٧	,٥٩	غير دال
		الزقازيق(١٠١)	١٦,٣٧	٣,٢٢		
الثاني		الطائف(٤٨)	١٢,١	٢,٢٠	٤,٦٨	دال
		الزقازيق(١٠١)	٩,٩٩	٢,٧٤		
الثالث		الطائف(٤٨)	١٦,٤٣	٢,٧٧	٥,٠٣	دال
		الزقازيق(١٠١)	١٣,٠٩	٤,١٧		
الرابع		الطائف(٤٨)	١١,١٧	٢,٥٩	٢,٨	دال
		الزقازيق(١٠١)	٩,٧٤	٢,٩٩		
الخامس		الطائف(٤٨)	١٢,٩٢	٢,٨١	,٧٩	غير دال
		الزقازيق(١٠١)	١٢,٥٢	٢,٧٩		
السادس		الطائف(٤٨)	١٥,٨٣	٢,٦١	٢,٠٢	دال
		الزقازيق(١٠١)	١٤,٦٨	٣,٤٩		
الأول	٧ فأكثر الخبرة	الطائف(٤٢)	١٧,٤٣	٢,٩٣	١,١٩	غير دال
		الزقازيق(٨٢)	١٦,٧٥	٢,٩٨		
الثاني		الطائف(٤٢)	١٢,١٩	٢,١٩	٣,٤٦	دال
		الزقازيق(٨٢)	١٠,٧٤	٢,٢١		
الثالث		الطائف(٤٢)	١٦,٣٦	٣,٣٦	٢,٩٦	دال
		الزقازيق(٨٢)	١٤,٥٤	٣,١٨		
الرابع		الطائف(٤٨)	١١,٩٧	٢,١٤	٤,٧٧	دال
		الزقازيق(٨٢)	٩,٩٦	٢,٢٧		
الخامس		الطائف(٤٢)	١٤,١٢	٢,٨٦	٤,٤٥	دال
		الزقازيق(٨٢)	١١,٩	٢,٤٩		
السادس		الطائف(٤٢)	١٥,٢١	٣,٦٩	١,٥٦	غير دال
		الزقازيق(٨٢)	١٤,٢٧	٢,٩٠		

- **السؤال الثامن : ما أثر مستويات الاحتراق النفسي وشدته لدى العينتين على تأصيل ثقافة الإبداع الإداري؟**

لقد أوضحت النتائج سالفة الذكر، كما تم حساب درجة إسهام وتأثير أبعاد الاحتراق النفسي مكتملة على كل بعد من أبعاد ثقافة الإبداع المؤسسي وذلك من خلال تحليل الانحدار المتعدد (Regression) باستخدام طريقة (Enter) حيث بلغت نسبة تأثير أبعاد الاحتراق النفسي على البعد الأول لثقافة الإبداع المؤسسي بالنسبة لجامعة الطائف بنسبة (٢٠٪) وبنسبة (٤٠٪) لجامعة الزقازيق أما البعد الثاني فجاء التأثير بنسبة ٤٥٪ بالنسبة لجامعة الطائف وبنسبة ٥٤٪ بالنسبة لجامعة الزقازيق، وبالنسبة للبعد الثالث، فجاء التأثير بنسبة (٣٥٪) بالنسبة لجامعة الطائف وبنسبة (٦٠٪) بالنسبة لجامعة الزقازيق، وجاء التأثير على البعد الرابع بنسبة (٣٣٪) لجامعة الطائف، ونسبة (٤٢٪) لجامعة الزقازيق.

أما نسب التأثير بالنسبة للبعد الخامس، فجاء بنسبة ٢٢٪ لجامعة الطائف ونسبة (٥١٪) بالنسبة لجامعة الزقازيق، هذا في حين بلغ التأثير على البعد السادس بنسبة ٤٣٪ لجامعة الطائف، و٤٧٪ بالنسبة لجامعة الزقازيق. وبتحليل

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

دقيق لهذا التأثير من قبل مستويات الاحتراق النفسي لدى القيادات على جودة تأصيل ثقافة الإبداع، فإن الأمر يبرهن على أن منحنيات الإنجاز المؤسسي في الجامعتين يحتاج إلى مزيد من الرؤى الشخصية والمتمثلة في نوعية القياداتٍ التي تدير العمل الجامعي، بحيث يتوفر لها الحنكة والخبرة الإدارية مشفوعاً بالإلتزام المهني والتمهين القيادي من أجل تحقيق الآمال المرجوة من المؤسسات الجامعية، كما أن القوانين المنظمة للعمل الجامعي بحاجة ماسة للتعديل والتغيير بحيث تتضمن مزيداً من الشروط والمؤهلات الواجبة عند اختيار القيادات الجامعية وأيضا تضمينها بنودا فارقة حيال الإبداع المهني، مما يجعل منسوبي الجامعة من ذوي القدرات الإبداعية لديهم قناعة تنظيمية وذاتية بأن المناخ التنظيمي يقدر ويشجع إبداعاتهم المهنية، والأمر يحتاج أيضا من المجتمع بصفة عامة المساندة والدعم والتأييد لكافة الجهود الرامية للإبداع الإداري من أجل الارتقاء والإنماء المؤسسي، وغاية الأمر في ذلك، أن تتبوأ الجامعات العربية مكانتها المرموقة وسط المحافل الدولية، وتكون قادرة على التنافسية الدولية.

خامساً : مقترحات الدراسة :

وبناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة،يمكن تقديم عدد من المقترحات التي تساعد في التقليل من درجة الاحتراق النفسي وشدته،بما يحقق جودة لتأصيل ثقافة الإبداع المؤسسي على النحو التالي:

أولاً : المقترحات العامة:

- ضرورة المراجعة الشاملة من قبل المجلس الأعلى للجامعاتٍ لكافة النصوص التشريعية للقانون واللوائح، بحيث يتم بلورتها وفقا للرؤى الدولية وإعطائها المرونة التي تسهم في ترسيخ القيم المحفزة على الابتكار في المؤسسات من قبل القيادات دون المرور بكافة أنواع التعقيدات الإدارية.
- تهيئة البيئة الداخلية المناسبة للجامعات لإتاحة الفرصة للقيادات الجامعية في المبادأة بحل المشكلات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ومنح الفرصة الكافية لمنسوبي الجامعة للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم بكل حرية واستقلالية بما يدعم ثقافة الإبداع داخل المؤسسة.

ولتحقيق ذلك في الواقع الفعلي يقترح الباحث الإجراءات التالية:

- تخليص العمل التنظيمي من الروتين والبيروقراطية من خلال توزيع الأدوار والمهام القيادية بين منسوبي الجامعة، بما يسهم في استثمار المهارات القيادية ومتابعة العمل وتطويره والسماح بتطبيق النظريات الإدارية الحديثة.
- إعطاء القيادات الإدارية المزيد من الصلاحيات وتخفيف المركزية، بحيث يسهل على منسوبي الجامعة توظيف مهاراتهم الإبداعية في تطوير وتحسين أداء العمل داخل الجامعة.
- تطبيق ممارسة الإشراف الذاتي والرقابة الذاتية بما يسهم في تنمية الثقة لدى منسوبي الجامعة بأنفسهم من جانب وزيادة كفاءة العمل وفاعليته من جانب آخر.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- تبني فكرة إعداد الكوادر عملياً من خلال تولي كل عضو في المجلس رئاسة مجلس القسم أو مجلس الكلية في إحدى الجلسات، بحيث يقوم بتنظيم الجلسة وإدارتها بما يدعم لديه القدرات الإبداعية ويؤهله فيما بعد لتولي المناصب القيادية.
- استخدام الإدارة الحوافز المعنوية لتشجيع منسوبيها كمنحهم شهادات تقدير أو خطابات شكر أو دروع وتوزيعها في اللقاءات والاحتفالات التكريمية.
- إنشاء وحدات متخصصة بشئون الإبداع وتسمى (بوحدة إدارة الإبداع)، يناط بها مهمة الاهتمام بالأفكار الجديدة المقدمة من منسوبي الجامعة، ودراستها وتقويمها وتشخيصها والاستفادة منها وإمكانية تطبيقها.
- تنمية كفايات الإدارة الجامعية المهنية والتقنية في مجال بناء فرق العمل وقيادة العمل الجماعي، وتنمية الوعي الإداري لمنسوبي الجامعة بأهمية العمل الجماعي وقيمته وأثره المنعكس على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.
- ولتحقيق ذلك في الواقع الفعلي، يقترح الباحث الإجراءات التالية:
- عقد اللقاءات والندوات والدورات التدريبية عن آليات العمل الجماعي وبناء فريق العمل، بحيث يقوم على تنفيذها خبراء مدربون من المهتمين والمتخصصين في هذا المجال.
- استخدام أسلوب اللجان وفريق المهام في القيام ببعض المهام ودراسة المشكلات المعيقة للأداء الجماعي والإبداعي.
- استخدام الأنظمة والضوابط المعززة لعمل الجماعي وتوصيف المهام والأعمال والنشاطات المختلفة في البيئة المدرسية على أسس ومعايير داعمة للجهود التعاونية بالجامعة.
- الاستعانة بخبرات أجنبية في هذا الصدد للعمل على تطوير الأداء التنظيمي باستخدام الأساليب الحديثة في العمل الإداري كفريق العمل والمشاركة من أجل الارتقاء بها بكل كفاءة وفاعلية.

ثانياً : الإجراءات المقترحة للتقليل من تأثير مصادر الاحتراق النفسي :

- **الإجراءات المقترحة للتغلب على المصادر البيئية :**

وتشمل الإجراءات التالية:

- توثيق الصلة بين الجامعة والمجتمع؛ لما لها من أهمية في إشعار أولياء الأمور باهتمام الجامعة بالطلاب؛ مما يعزز ثقة الآباء بالجامعة، ويكون دافعا لتعاونهم معها.
- إقامة محاضرات وندوات يدعى إليها أولياء الأمور تتعلق بالإبداع والابتكار وتبين أهمية التجديد والتغيير في الأساليب التقليدية؛ لأن قناعة أفراد المجتمع بأهمية الإبداع الإداري والتجديد في العمل سيؤدي إلى دعم المجتمع أفرادا ومؤسسات، والعمل على توفير المتطلبات اللازمة للتجديد سواء كانت متطلبات مادية أو بشرية، أم دعما معنويا.
- تشكيل وإنشاء لجنة إرشادية تعنى بنشر الوعي بين أولياء الأمور والمجتمع بأهمية الإبداع والتجديد في العمل الجامعي، والتعاون في إنجاح عمل تلك اللجنة.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- العمل على الربط بين مؤسسات المجتمع الاجتماعية والثقافية من أجل تظافر الجهود للمساهمة في توعية أفراد المجتمع بأهمية الإبداع، والتجديد في العمل الجامعي، وتنظيم برامج ودورات تدريبية لتنمية مهارات الإبداع.
- التعاون مع وسائل الإعلام المختلفة لتفعيل دورها في تهيئة المجتمع لتقبل التجديدات التربوية، والتجاوب معها، والمساهمة في إنجاحها، وتغيير النظرة السلبية للتجديد والتغيير.

- **الإجراءات المقترحة للتغلب على المصادر التنظيمية وتشمل الإجراءات التالية:**

- إتاحة الفرصة لجميع أفراد المجتمع الجامعي للمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، والأخذ بالأساليب الديموقراطية في التعامل معهم.
- مراعاة العدالة في توزيع المهام والمسئوليات على جميع هيئات التدريس والإداريين، مع إتاحة الحرية في إنجاز المهام.
- تجنب التقيد الحرفي بالقوانين والتعليمات، وتفعيلها بما يحقق الأهداف، ويدعم المخرجات المرجوة.
- إقامة حفل لإبراز الجهود الإبداعية للهيئات التدريسية والإدارية والقيادات عند نهاية كل عام دراسي.
- إصدار نشرة شهرية أو فصلية تعنى بنشر وإبراز الأفكار والمقترحات الجديدة والأعمال الإبداعية التي تقوم بها الكليات الجامعية، وتضم التجارب المتميزة في حل مشكلات العمل.
- التعاون مع وزارة الإعلام لعقد لقاءات مع أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية والقيادات للوقوف على الأعمال الإبداعية التي تميزت بها ، وعرضها لاستفادة الجامعات الأخرى منها.
- اقتراح جائزة سنوية لأحسن بحث يستهدف تطوير الأداء الإداري التربوي في الجامعات.
- مراعاة أسس اختيار وترشيح القيادات من ذوي القدرات الإبداعية، وليس على أساس الأقدمية والخبرة.
- إعادة النظر في اللوائح والأنظمة والقوانين الإدارية، والعمل على تحديثها وتجديدها بما يتواكب ومتغيرات العصر ومتطلباته.
- ضرورة وضع معايير خاصة يتم بناءً عليها تقييم الإبداع الإداري، والأفكار الإبداعية في المدارس، على أن تتصف بالوضوح، والمرونة، والموضوعية، ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد.
- إيجاد نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية لكل من أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية، وتطبيق نظام المكافآت الذي يقوم على مبدأ الجدارة في الترقيات وتطويره؛ لتحقيق العدالة بين التنظيميين.
- انتداب القيادات التربوية التعليمية لبعض الدول المتقدمة في مجال تشجيع الإبداع الإداري ودعمه في المنظمات التربوية؛ لمعايشة واقع ممارسة الإبداع الإداري في الإدارة الجامعية.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- **الإجراءات المقترحة للتغلب على المصادر الشخصية، وتشمل الإجراءات التالية:**

7 تشجيع العاملين لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم، وذلك من خلال عقد لقاءات مستمرة ، وبصفة منتظمة؛ لتبادل الأفكار والاقتراحات بين العاملين لمواجهة الصعوبات التي تعترضهم ، وإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل وعرض أساليب متجددة للارتقاء بالأداء الإداري.

7 إتاحة المجال للعاملين في الجامعات لتقديم مقترحاتهم ، وذلك من خلال تصميم برامج ولقاءات خاصة بمناقشة الأفكار والاقتراحات التي يتقدمون بها.

7 مراعاة الموضوعية في التعامل مع المقترحات، والأخذ بالمناسب منها دون محاباة أو محسوبيات.

7 إعداد وتصميم برامج تدريبية متخصصة بأساليب الإبداع الإداري تعقد للقيادات والهيئات التدريسية والإدارية.

7 ضرورة إعادة النظر في الحوافز والعلاوات، وبدلات طبيعة العمل المقررة للإداريين والقيادات بما يعمل على الاحتفاظ بالعناصر الإدارية المتميزة، ويشجعها على بذل المزيد من الجهد للإرتقاء بالعمل المؤسسي.

7 إتباع أسلوب الدوران الوظيفي مع القيادات التربوية، والتشجيع عليه لتجديد الخبرات ، وإتاحة الفرصة للوقوف على أفكار جديدة، ومهارات وقدرات إبداعية مختلفة ومتنوعة.

7 وضع نظام موضوعي خاص بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للقيادات والهيئة الإدارية والتدريسية، يعتمد على قاعدة بيانات شاملة عن كل موظف من حيث: قدراته، ومؤهلاته، وميوله، وتقويم أدائه.

ثالثاً : برنامج تدريبي عن آليات إدارة الضغوط ومضادات الاحتراق النفسي:

- **الهدف العام للبرنامج :**

اكتساب (إكساب) القيادات الجامعية (أكاديمية وإدارية) المعارف والمهارات المتعلقة بآليات إدارة الضغوط المهنية بما يمكنهم من معرفة مضادات الاحتراق النفسي وتمكنهم من تأصيل القيم الإبداعية حيال الأداء الانجازي لمهامهم المؤسسية.

- **الموضوعات المتعلقة بالبرنامج، وتشمل:**

7 مفهوم إدارة الضغوط المهنية، واستراتيجياتها ونماذجها، ميزات الضغوط وأنواعها.

7 مفهوم الاحتراق، وأسبابه، وأبعاده، وسائل التغلب عليه.

7 خبرات بعض الدول في مجال إدارة الضغوط المهنية.

- **المستهدفون من البرنامج:**

7 عمداء الكليات.

7 رؤساء الجامعات.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- وكلاء الجامعات.
- وكلاء الكليات.
- مدراء الكليات.
- المدراء الإداريين بالجامعة.

- **مكان وزمان تنفيذ البرنامج** :

- يتم عقد وتنفيذ البرنامج التمهيني على عدة مرات، بواقع ساعتين بحيث يكون الموضوع قيد المحاضرة، زمنه (نصف ساعة) أما زمن ورشة العمل الخاصة به (ساعة ونصف) لكل موضوع على أيام متصلة أو منفصلة، وذلك وفقاً لتقدير المتدربين ورغباتهم، أما زمن التنفيذ للبرنامج ففي أوقات بعيدة عن العمل الجامعي.
- يتم اقتراح مكان التدريب في مركز تدريبي متخصص ومعد تقنياً لذلك ويكون قريب منه سكن معظم المتدربين.
- أساليب البرنامج التمهيني: يقترح استخدام لقاءات يصحبها مناقشات وحوارات وورش عمل تعلم ذاتي، عصف ذهني.
- الوسائط التمهينية: يقترح استخدام الوسائط المتعددة التالية شفافيات اقراص مدمجة (CDs) أشرطة فيديو، مطبوعات، فيديو كونفرانس محلي ودولي.
- اختيار المدربين: يستعان في تنفيذ هذا البرنامج ببعض الخبراء العالميين في مجال الإدارة التربوية، وبعض مديري المدارس المحلية والعالمية لعرض خبراتهم، أساتذة كلية التربية من ذوي التخصص الدقيق في الإدارة التربوية.
- المادة التدريبية: يقترح إعداد بعض أوراق العمل والتي تتضمن المفاهيم الأساسية والأبعاد والمحاور حول موضوعات البرنامج وتوضع في متناول المتدربين كما يقترح إعداد بعض التدريبات والنماذج لها يطلع عليها المتدربين قبل أن يزاولونها كنشاط في ورش العمل.
- إدارة البرنامج: يقترح أن تتولى إدارة كلية التربية بالتنسيق مع قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، الإشراف العام على البرنامج وتنفيذه.
- تقويم أداء المتدربين: يتم تطبيق ما يلي:
  - مقابلات شفهية لكل متدرب.
  - استمارة تقويم لكل متدرب.
  - استبانة لأخذ رأي المتدربين في البرنامج.
- ميزانية البرنامج: تحدد ميزانية البرنامج وفقاً لرؤية كل جامعة ومقترحات المتخصصين.
- دليل تنفيذ البرنامج، ويتضمن ما يلي:
  - المادة التدريبية: يقترح أن تتضمن ما يلي:
    - § ما هية الاحتراق النفسي وعلاقته بالضغوط المهنية.
    - § استراتيجيات معالجة الاحتراق النفسي للقيادات.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

§ الخبرات الأجنبية في مجال إدارة الضغوط التنظيمية.
§ تصورات مقترحة.

7 طريقة تنفيذ البرنامج، وتشمل الخطوات التالية:

- يعرض المدرب أهداف الجلسة التمهينية ومبادئ العمل، ثم يطلب منهم أداء مهمة جماعية بما يتفق والموقف التمهيني، ويقارن بين أداء المجموعات المختلفة ثم يعرض المدرب لمفهوم وأسس ومبادئ الاحتراق النفسي وعلاقته بالضغوط المهنية أو أي موضوع بالبرنامج ويكون قيد الجلسة.
- يناقش المدرب المتدربين حيال الفروقات بين نواتج الجامعات ذات القيادات المهنة قياديا وما عداها.
- يتطلب من كل متدرب عرض مهارة إدارية خاصة به في قيادته لجامعة أو القسم أو الكلية...الخ، ويرى أنها تحقق فائدة كبيرة في نواتج الجامعة.
- يطرح عليهم سؤال ما الفارق بين القيادات المدرسية المصرية والأجنبية من حيث: المهام، المسئوليات، السلطات، الماديات، الإنجازات، برامج العمل التصورات المستقبلية، ويتم إجراء مناقشة جماعية حول تلك النقاط.
- يوضح المدرب الأخطاء الشائعة عند القيادات وكيفية علاجها.
- يعرض المدرب عليهم برامج واقعية تم تنفيذها عالميا ومحليا فيما يتعلق بإدارة الضغوط التنظيمية، ثم يطلب منهم التعليق عليها.
- يطلب المدرب منهم إعداد برامج تطوير مؤسسي وتتم مناقشة كل برنامج على حدة.

7 تقويم المتدربين في البرنامج.

يتم التقويم على مرحلتين:

- الأولى، حيث يطلب في نهاية البرنامج من كل قائد متدرب إعداد برنامج تطويري شامل لجامعته، ويتم مناقشته فيه ووسائل لتحقيقه. ومن ثم عرض ذلك على الوزارة بعد موافقة المدرب على إعطائه شهادة ورخصة تفيد باجتيازه المراحل الأولى لعملية إدارة الضغوط التنظيمية التدريبية.
- أما المرحلة الثانية، فتتم كل ستة شهور بعد تولي القائد المنصب الإداري، حيث يتم قياس الأثر التدريبي له والمدى التطويري الذي أحدثه البرنامج التدريبي في شخصية القائد وسلوكياته وإنجازاته المهنية، وما تم إنجازه من برنامجه التطويري الذي تمت مناقشته فيه سلفا، والمعوقات التي تواجهه في أداء مهامه القيادية....إلخ.

وبعد ذلك، يتم أخذ القرار إما بالثناء والترقية أو بضرورة إعادته للبرنامج التدريبي مرة أخرى.

7 الآليات العلمية التي تكفل فعالية تخطيط وتصميم وتنفيذ برنامج إدراة الضغوط ومضادات الاحتراق النفسي للقيادات، وتتمثل أهمها فيما يلي:

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- إعطاء أهل الإختصاص حقهم المشروع في تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التأهيلية لجميع المناصب الإدارية بما يحقق الإنماء المهني المنشود في كفاءة القيادات الجامعية.
- إيمان الوزارة بضرورة تفعيل إنتاجية الجامعات وتدعيم مسيرة الإصلاح والتغيير وفق مقتضيات العصر وثورات العلم والمقتضيات الحديثة.
- التأكيد على اتباع نظم التقدير والمكافأة لتحفيز القيادات قيد التمرين على الإبداع والإبتكار لتحسين أدائهم وتحقيق الإنجاز المؤسسي بجانب تطوير نظم اختيار القيادات وفقا للرؤية الدولية والتنظيرية الإدارية.
- الإهتمام بنشر الوعي التدريبي التدريبي لدى كافة العاملين بالجامعات بما يضمن إعداد الكوادر التدريبية وتحقيق الأداء الفعال للجامعة.
- الإهتمام بالنواحي العملية التطبيقية وتنمية الكفايات المطلوبة في البرامج التدريبية على أن يكون لكل برنامج تدريبي دليل يوضح فلسفته وأهدافه وأهميته والعائد منه، أسلوب تقويمه حتى يشعر المتدرب بجدية التدريب وأهميته.
- الإختيار العلمي الدقيق للمدربين وتقييم كفاياتهم وكفاءتهم التدريبية مع إعطاء المتدربين الحق المشروع في تحديد احتياجاتهم التدريبية بالبرنامج التمهيني قبل بدء تنفيذه.

- **قائمة المراجع** :

أولاً : المراجع العربية :

١- إسماعيل، علي عبد ربه حسين، ***تطوير التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة دراسة نظرية وتطبيقية***. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة،٢٠٠٧م.

٢- آل مشرف، فريدة بنت عبد الوهاب، مصادر الاحتراق النفسي التي تتعرض لها عضوات هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، ***مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية***، العدد(١٠٥)، السنة (٢٨) مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ٢٠٠٢م.

٣- البتال، زيد بن محمد ، الاحتراق النفسي لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة، ***سلسلة إصدارات أكاديمية التربية الخاصة***، الرياض، ٢٠٠٢م.

٤- الثبيتي، جوبير ماطر، بعد عقود من التموج، والتفكك، والتلاشي لاستعادة التوازن في برامج إعداد المعلم كيف: تحافظ جامعة أم القرى على توازنها كمؤسسة لإعداد المعلم في المستقبل؟. ***"بحث مقدم للمؤتمر التربوي الثالث لإعداد المعلم" المعلم: تأمل الواقع واستشراف المستقبل"*** في الفترة من ٢٩ محرم – ٢ صفر، وزارة التعليم العالي، جامعة أم القرى: كلية التربية، ج٤ ١٤٢٢هـ.

٥- الزغلول وزملاؤه ، الاحتراق النفسي لدى المعلمين والمعلمات وعلاقته بإدراكهم للنمط القيادي لمديري ومديرات مدارس الكرك الثانوية الحكومية"، ***مجلة مؤتة للبحوث والدراسات***، عدد (٦) مجلد (١٨)، جامعة مؤتة، ٢٠٠٣م.

٦- السواط، طلق عوض، والعتيبي، سعود محمد، "البعد الوقتي لثقافة التنظيم"، ***مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة***، العدد الأول المجلد١٢، ١٤١٨هـ.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

٧- الشيخ، دعد ، " سيكلوجية العلاقة بين الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي"، ***المجلة العربية***، عدد (٢)، مجلد (٢٢)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية، ٢٠٠٢م.

٨- الصريري، دخيل الله حمد، "الموهبة والإبداع في ظل البيئة التربوية – مدخل بيئي تنظيمي- " ورقة عمل مقدمة إلى ***المؤتمر العربي الثاني لرعاية الموهوبين والمتفوقين، بعنوان التربية الإبداعية أفضل استثمار للمستقبل***، والمنعقد في الفترة من ٣١/١٠- ١٤/١١/٢٠٠٠عمان.

٩- الطريري، عبد الرحمن سليمان، الأولويات التربوية في عصر العولمة". ***دراسة ميدانية مقدمة لندوة العولمة وأولويات التربية***، جـ١، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، كلية التربية، ١ – ٣ /٣/١٤٢٥هـ الموافق ٢٠ – ٢٢/ ٤/٢٠٠٤م.

١٠- العبادي، محمد عيسى، التعليم العالي ما بين التطور ومتطلبات الاعتماد والجودة. ***بحث مقدم للمؤتمر العربي الأول " جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد"***، المنعقد في جامعة الشارقة ٢٣ – ٢٦ أبريل ٢٠٠٦م.

١١- الفاعوري، رفعت عبد الحليم، ***إدارة الإبداع التنظيمي***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، ٢٠٠٥م.

١٢- المملكة العربية السعودية، ***مجلس التعليم العالي***، الأمانة العامة، نظام مجلس التعليم العالي والجامعات،ط٢ ، ٢٠٠٩م.

١٣- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، " نحو تطوير واقع تكوين المعلم في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتجارب العالمية"، ***وثيقة رقم (٥) – اجتماع عمداء كليات التربية ومسئولي تدريب المعلمين أثناء الخدمة "***، قطر، الدوحة، ٢٧ – ٣٠/٩/١٩٩٨م.

١٤- عبد الله محمد المهداوي، ***مستويات وأبعاد الاحتراق النفسي وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية لدى المرشدين الطلابيين في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة بمكة***، ماجستير غير منشور، جامعة أم القرى، ٢٠٠٢.

١٥- عبود، عبد الغني، إدارة الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة. ***بحث مقدم للمؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث) " التعليم الجامعي. آفاق الإصلاح والتطوير"***، في الفترة من ١٨ – ١٩ ديسمبر ٢٠٠٤م، القاهرة، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي ج١، ٢٠٠٤م.

١٦- عيد، رمضان. وهيبة، حسام اسماعيل، "الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع في المؤسسات التعليمية، ***مجلة مستقبل التربية العربية***، ع٣٢، مجلد ١٠، ٢٠٠٤م.

١٧- كمال، سفيان عبد اللطيف ، إطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي الفلسطيني. ***ورقة عمل قدمت لمؤتمر " النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني"***، في الفترة من ٣-٢٠٠٤/٧/٥م، فلسطين، رام الله، جامعة القدس المفتوحة: برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية ٢٠٠٤م.

١٨- مدني، غازي بن عبيد، "تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية في المملكة"، ***ورقة علمية مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي ص (٢٠٢)***، وزارة التخطيط – الرياض – من ١٩ – ٢٣ أكتوبر ٢٠٠٢.

١٩- مقابلة، نصر، الراشدان، مالك، مستويات الاحتراق النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقته ببعض المتغيرات، ***مجلة أبحاث اليرموك***، عدد ١٣٤، ١٩٩٧م.

٢٠- ***وثيقة المؤتمر التاسع للوزراء والمسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي*** مقدمة من المدير العام إلى المجلس، تحت شعار "التعليم العالي والبحث العلمي في مجتمع المعرفة"، دمشق، الفترة من ٢١ – ٢٤ شوال، الموافق ١٥- ١٨/١٢/٢٠٠٣م.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

٢١- وزارة التعليم العالي، " مشروع الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي"، ***مقدم للمؤتمر القومي للتعليم العالي***، والمنعقد في الفترة ١٣، ١٤/ ٢٠٠٠م، بمركز القاهرة الدولي للمؤتمرات، القاهرة، ٢٠٠٠م.

٢٢- وزارة التعليم العالي، " مشروع الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي"، ***مقدم للمؤتمر القومي للتعليم العالي***، والمنعقد في الفترة ١٣، ١٤/ ٢٠٠٠م، بمركز القاهرة الدولي للمؤتمرات، القاهرة، ٢٠٠٠م.

ثانيا ـ المراجع الأجنبية:

23- Acker GM."The Impact of Clients' Mental Illness on Social Workers' Job Satisfactionand Burnout". ***Health and Social Work***., 24 (2), 1999

24- Albert Renee Lynn, ***The Impact of Self-Efficacy and Autonomous Learning on Teacher Burnout***, PHD, Regent University, 2007.

25- Almer, E. D. and Kaplan, S.E. " The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavior", ***Behavioral Research in Accounting***, Vol. 14, PP. 1 – 34.2002.

26- Anthony H. Winefield, Nicole Gillespie, con Stough, Jagdish Dua, John Hapuarachchi and Carolyn Boyd; "Occupational Stress in Australian University Staff: Results from a National survey", ***International Journal of Stress Management***, Vol.10, No.1 , P. 52 – 60 . 2003.

27- Anthoy H. Winefield, Nicole Gillespie, Con Stough, Jagdish Dua, John Hapuarachchi and Caroly Boyd; "Occupational Stress in Australian University Staff: Results from anational survey", ***International journal of stress Management***, Vol. 10, N.1, 2003.

28- Anthoy H. Winefield, Nicole Gillespie, Con Stough, Jagdish Dua, John Hapuarachchi and Caroly Boyd; "Occupational Stress in Australian University Staff: Results from anational survey", ***International journal of stress Management***, Vol. 10, N.1, 2003.

29- Balzac, Fred. "Exploring the Brain's Role inCreativty ***(http://www.neuropsychiatryreviews.com/may06/einstein.html)***". Neuropsychiatry Reviees 7 (5): PP. 1, 19 – 20.2006.

30- BCA . New Concepts in Innovation: The Keys to a Growing Australia. Business Council of Australia ***(http://www.bca.com.au/)***.2006.

31- Bettina F.Piko; "Burnout, Role Coleflict, job Satisfaction and Psychosocial Health among Hungarian health Care Staff: Aquestionnaire Survey, ***International journal of Nursing Studies***, Vol. 43 , P.311 – 317 , 2006.

32- Bhanugopan Ramudu, Alan Fish, An Empirical investigation of job burnout among expatriates, ***Personnel Review*** Vol. 35, N. 4 , P.449 – 468 , 2006.

33- Boden, M.A. ***The Creative Mind: Myths And Mechanisms***. Routledge, London, 2004.

34- Bowmann, Mary Ann, Administrative and faculty development: Astudy of academic chair persons, Ed., D., Western Michigan Univ., ***D. A. I.***, vol. 52, N. 11, May 1992.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

35- Carson, S.H..; Peterson, J.B., Higgins, D.M. "Reliability, Validity, and Factor Structure Structure of the Creative Achievement Questionnaire". ***Creativity Research Journal*** 17 (1): 37 – 50, 2005.

36- Caulfield, Natasha, Chang ,David, Dollard, Maureen F. and Elshaug ,Caro; "A Review of Occupational Stress Interventions in Australia", ***International Journal of Stress Managenent***, Vol.11, No.2, 2004.

37- Center for Mental Health in Schools at UCLA., ***Understanding and Minimizing Staff Burnout***, Los Angeles, CA: Author , P. 38 – 50 , 2008.

38- Chaplain, Roland P., Stress and Psychological Distress among Trainee Secondary Teachers in England (EJ 784662), ***Educational Psychology***, V28, N. 2, P. 195 – 209 , Mar 2008.

39- Coetzee, S. E and S.Rothmann. Occupational stress in a higher education institution in south Africa. ***South African Journal of Industrial Psychology*** 31 (1): 47 – 54, 2005.

40- Comerchero, Victoria; ***Gender, Tenure status, Teacher Efficacy, Perfectionism and Teacher Burnout***, Doctorat of Philosophy in the Graduat of school of Education of Fordham University, N. 4., 2008.

41- Craft, A. ***Creativity in Schools: tensions and dilemmas***. Routledge, London, 2005.

42- D. Pawlowski Suzanne, Kaganer, Evgeny A., and Cater, John J., Fovusing the Research agenda on Burnout in IT: Social representations of Burnout in the Profession, ***European Journal of Information Systems*** ,N. 16,2007.

43- David M. Mirvis, Marshall J. Gramey, Leslie Ingram and Jun Tang, "Burnout and Psychological Stress among Deans of Colleges of Medicine: Anational Study, ***Journal of Health and Human Services Administration*** Vol. 29, Summer 2006,P.4.

44- David M. Mirvis, Marshall J. Graney, Leslie Ingram, Jun Tang, Burnout and Psychological stress Among Deans of Colleges of Medicine: A National Study, ***Journal of Health and Human Services Administration***; Summer 2006; 29,1/2; ABI/Inform Global.

45- Degraff Jeff, Cretivizers, ***Leadership Excellence***, vol.23, No,12, Dec. 2006; ABI/Inform Golobal,p.20

46- Drucker, Peter, "Creating Climate for Innovation", ***www.leadershippadvantage.com. 2003.***

47- Druker, Peter, "Creating Climate for Innovation", ***www.leadershipadvantage.com.2003***.

48- Dworkin, A. G., Saha, L. J., and Hill, A., "Teacher Burnout and ademocratic School environment", ***International Education Journal***, Vol.4, N. 2, 2003.

49- Ensle, Karen M.; " Burnout: How Dose Extension Balance Job and Family", ***Journal of Extension***, Vol.43, N.3, June 2005.

50- Erasmus, S., "Burnout: Is your fuse getting short? Retrieved 28, October 2005, From: ***http://www.health24.com/mind/A-healthy-mind/1284-1292,13674.asp*** ,2005.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

51- F. E. Mahomed and J. L. P. Naude, ***occupational stress and Strain of Support staff at ahigher Education in the North West Province***, the National Research foundation under grant number 2053344, 2007.

52- Flaherty, A. W., "Frontotemporal and dopaminergic control of Idea generation and Creative Drive", ***Jornal of comparative Neurology***. 493 (1): 147 – 153. PMID 16254989 (http://www.ncbi. nlm. nih,gov/pubmed/16254989) , 2005.

53- Flynt, C.C., ***Peceptions of Stimulants and Barriers To Creativity in The Work Environment Of Deans and Department Chairs***: AKEYS (C) Survey, Unpulished PHD Thesis, The University of North Carolina At Greensboro, 1997.

54- Franzsen, K. A critical overview of trends and practices in performance management in the South African higher educational environment; ***South African Journal of Higher Education*** 17: (2): 131– 138, 2003.

55- Freidman, I. A. & Levinsky, B. G., "The Teacher as an orgamizational person: Beginning Teacher's Perception of their work environment at the Beginning and at the end of the first Year of Teaching, and their contributions to Prediction of Burnout", ***Paper presented at the Annual Education Research Convention***, Montreal, Canada, 2005.

56- Garcia-Marales, Victor J., Francisco, J. L. and V. Antonio, J., The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through knonledge and Innovation, ***British journal of Management***, Vol.19, 2008.

57- Gillespie, N. A., M. Walsh, A. H. Winefield, J. Dua and C. Stough, C. , Occupational stress in universities: staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. ***Work and Stress*** ,N.15, 2002.

58- Glick, Leonard; Seminar-Managig Creative staff, Design Management Insititute, May 12-13, 2008, Boston, USA ***www.dmi.orglhtml/education,seminors/mcs.htm/p.1-22-4-2009*** .

59- Golembiewski, R.T., Boudreau, R.A., Sun, B. and Lou, H."Estimates of Burnout in Public Agencies: Worlwide, How Many Employees Have Which Degrees of Burnout and with What Consequences?" ***Public Administration Review***, N.58, 1998.

60- Hamilton, Kendea, Getting off the Burnout Track, Diverse, ***Issues in Higher Education***, V22, N. 20, 2005.

61- Haser, S. G., and Nasser, I.,"Teacher Job Satisfaction in a year round School", ***Educational Leadership***, Vol.60, N.8, 2003.

62- Hawks, Richard D., ***The Effect of Dean Leadership styls on department chair Burnout***, In Partial Fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Philosophy, A Thesis Submitted to the Faculty of the Graduate School at the University of Minnesota. 2004.

63- Haycox Sara Ann, ***A Qualitative study of the Role Internal Compass Plays in the longevity and Sele-Efficacy of Elementary School principals in Sacramento County***, A Dissertation Presented to the Faculty of The Rossier School of Education University of Southern California in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education, May 2005.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

64- Hechanova, R.A., Beehr, T.A. and Christiansen, N.A., "Adjustment and strain among domestic and international student sojourners: a longitudinal study", ***School Psychology International***, Vol.23 No. 4, 2003.

65- Hogan, R. Lance and Mcknight, Mark A.; "Exploring burnout among University online Instructors: An Initial Investigation", ***The Internet and Higher Education***, Vol. 10, Issue 2. 2007.

66- Houkes, I.P., de Jonge, J. and Bakker, A.B., Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: a multisample longitudinal study", ***Journal of Occupational & Organizational Psychology***, Vol, 76, P. 427, 2003.

67- ***Http://en.Wikipedia.org/wiki/creativity,2008,p.1-21*** .

68- Huseyin Gurbuz, Hasan Tutar, Nuran O. Baspinar, Burnout levels of Executive Lecturers: A Comparative Approach in Three Universities, Sosyal Bilimler Dergisi, Say 18, 2007 .

69- Joel, S.Palser, ***The Relationship between Occupational Burnout and Emotional Intelligence Among Clergy or Professional Ministry Workers***, Submitted to Regent University School of Leadership Studies In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, 2004.

70- Lambie, Glenn W., Burnout Prevention: A Humanistic Perspective and Structured Group Supervision Activity (EJ 751908), ***Journal of Humanistic Counseling, Education and Development***, V. 45, N.1, P.32, Spr, 2006.

71- Lewig, Kerry A.; "Xanthopoulou", Burnout and Connectedness among Australian Volunteers: A Test of the Jop Demands-Resources Model, ***Journal of Vocational Behavior***, Vol. 71, N.3, 2007.

72- Mapesela, Mabokang, Hay, Driekie, "The Effect of Change and Transformation on Academic Staff and Job Satisfation: A Case of a South African University", ***The International Journal of Higher Education and Educational Planning***, V. 52, N. 4, P. 711 – 747 , Dec, 2006.

73- Maslach, C.,Schaufeli,W. B.,Leiter, M. P.,"Jop Burnout", ***Annual Review of Psychology***, N. 52, 2001.

74- Matier, Kimberly E.; ***Asystem Thinking Approach to Education Reform: Addressing Issues Surrounding Teacher Burnout Comprehensive School Change***, PHD, Oregon State University, 2007.

75- Perry, Lavonnie, ***A Case Study of Burnout Experiences of Faculty Who Teach online Graduate courses***, A Dissertation presented in partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, March 2008.

76- Platsidou, Maria, Agaliotis, Ioannis,(2008) Burnout, Job Satisfaction and Instructioal Assignment-Related Sources of Stress in Greek Special Education Teachers (EJ 786262), ***International Journal of Disability, Development and Education***, V. 55, N.1, Mar, 2008.

77- Ray, Holder James ,***Leadership effectiveness of college and University Presidents: Astudy of application of humanistic***

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

leadership and Machiavellion management theories, Ph. D., saint Louis Uni., D. A. I., vol. 55, N. 4, Oct. 1994, P. 878-A.

78- Rowe, M.; "Hardiness as a Stress Mediating Factor of Burnout Among Healthcare Providers". ***American Journal of Health Studies***; V.14,N. (1). 1998 .

79- Runco, M.A. "Creativity". ***Annual Review of Psychology*** , 55. 2004 .

80- Sharman, Dave and Johnson, Almeric, "On The Creative Climate of A work Group in Organization", ***www.Managementfirst.com.2002***.

81- Siamian, H., Shahrabi, A., Vahedi, M., Abbsai Rad, A. M., & Cherati, J. Y. (2006). "Stress and burnout in libraries & information Centers", In C. Khoo, D. Singh & A.S. Chaudhry (Eds), ***Proceedings of the Asia-Pacific Conference on Library & Information Education & Practice 2006*** (A-LIEP 2006), Singapore, 3-6 April 2006 (pp. 263 – 268). Singapore: School of Communication & Information, Nanyang Technological University.

82- Skaalvik, E. M., Skaalvik, S., "Dimensions of Teacher self-efficacy and Relations with Strain Factors, Perceived Collective Teacher efficacy and Teacher Burnout, ***Journal of Educational Psychology***, Vol. 99, N.3. 2007.

83- Stoeber, J. & Rennert, D. "Perfectionism in School Teachers: Relations To Jobs Tress, Burnout ana copirg, Poster Presented at the 26th ***Meeting of the Stress and Anxiety Research Society in Halle/ Saale***, Germany. 2005.

84- The creative capital conference in Amsterdam on March 17-8-2005, ***htt//straddle 3.net/context103/en/2005-8-19.html.p.1***.

85- Winefield, A. H. "Stress in academe: some recent findings". In ***Stress and health: research and clinical applications***, eds. D. T. Keeny, J. G. Carlson, F. J. McGuigan and J. L. Sheppard. Sydney: Harwood. 2000.

86- Winefield, A. H. and R. Jarrett. Occupational stress in university staff, ***International Journal of Stress Management***, V. 8, N. (4).2001.

87- Wood, T. & Mc Carthy, C., (2002), Understanding and Preventing burnout, (ERIC Document Reproduction Service No. Ed 477726), Retrieved feb,18,2007, from ***http://www.ericdigests.org/2004-1/burnout.htm***.

88- Woolfolk-Hoy, A., "Changes in Teacher efficacy during the early years of Teaching : Acomparison of Four measures", ***Teaching and Teacher Education***, N.21, 2005.

******

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com