

علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية «دراسة عبر ثقافية مقارنة»

غربي بن مرجي الشمري⁽¹⁾

جامعة الجوف

(قدم للنشر في 19/05/1435هـ؛ وقبل للنشر في 19/07/1435هـ)

المستخلص: هدفت الدراسة إلى كشف علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الارتباطي؛ إذ طبقت أداة الدراسة على عمداء ووكلاء الكليات والعمادات المساندة البالغ عددهم (353) عضواً، منهم (221) من القيادات الجامعية السعودية، و(132) من القيادات الجامعية الأردنية. ومن أهم النتائج التي أبرزتها الدراسة: وجود اختلاف في مستوى الشعور بالاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الشعور بالإجهاد الانفعالي، وضعف العلاقات الإنسانية، وضعف الإنجاز الشخصي) لدى جميع القيادات؛ حيث تعاني القيادات السعودية بمستوى متوسط، بينما تعاني القيادات الأردنية بمستوى مرتفع من الشعور بالاحتراق الوظيفي. كما تبين وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين شعور القيادات السعودية والأردنية بالاحتراق الوظيفي وفاعلية أداء الوظائف الإدارية الثلاث (التخطيط والتنظيم والتوجيه)، في حين تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية حيال وظيفة (الرقابة).

الكلمات المفتاحية: مؤسسات التعليم العالي، الإدارة الجامعية، السلوك الوظيفي.

Relationship between Job Burnout and the Effectiveness of the Administrative Jobs Performance among Saudi and Jordanian University Leaders: A Cross-cultural Comparison Study

Gharbi Marji Al-Shammari⁽¹⁾

Al-Jouf University

(Received 20/03/2014; accepted 18/05/2014)

Abstract: The study aims to reveal the relationship between job burnout and the effectiveness of the administrative jobs performance among Saudi and Jordanian university leaders through applying a descriptive analytical and correlative approach by applying two questionnaire on the population of the study consisting of (353) deans and deputy deans, including (221) Saudi university leaders and (132) of Jordanian university leaders. The study highlights many important results; there is a difference in the level of feeling of job burnout in its three dimensions of (the emotional fatigue, the weakness of human relations, and the personal achievement) among all the university leaders. The study shows that the job burnout level among the Saudi leaders was intermediate, while it was high among the Jordanian leaders. In addition, the study shows a negative correlation - statistically significant -between the feeling of job burnout of all leaders and the effectiveness of the administrative jobs performance (planning- organization - and directing), while there was a positive correlation - statistically significant differences- between their feeling of job burnout and the effective performance of the dimension of (control).

Key words: Institutions of Higher Education, University Administration, Functional Behavior.

(1) Associate Professor, department of Education and Psychology,
Collage of Education, Al-Jouf University.
Al-Jouf, Saudi Arabia, P.O. Box (3636) , Postal Code: (42421)

(1) أستاذ الإدارة التربوية المشارك، بقسم التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة الجوف
الجوف، المملكة العربية السعودية، ص ب (3636)، الرمز البريدي (42421)

البريد الإلكتروني: e-mail: gharbi1426@ju.edu.sa

مقدمة الدراسة:

المرتبطة بالعمل، والتي حظيت باهتمام خبراء الإدارة والسلوك الوظيفي وعلم النفس الإداري» (أبو طه، 2010م، ص 519). فعلى الرغم من تقديم كرسطينا ماسلاك Christina Maslack عرضاً عن الإجهاد العاطفي لدى مقدمي الخدمات الإنسانية إلى الجمعية السيكولوجية الأمريكية عام 1973م، إلا أن أول من أدخل هذا الاصطلاح إلى حيز الاستخدام الأكاديمي هو المحلل النفسي الأمريكي هيربرت فريدنبرجر Herbert Fredenberger عام 1974م، حينما كتب مقالاً حول الاحتراق لدى موظفي المهن والخدمات الإنسانية بسبب المطالب التي تتجاوز طاقتهم (في: أبو مسعود، 2010م)، واستخدمت ماسلاك مصطلح الاحتراق عام 1976م، فقدمت العديد من الدراسات الرائدة حول هذا المفهوم وتصميم مقاييسه (Cited in Kovach, 2003)، وعبرت عنه بالشعور بالاستنزاف الجسدي والنفسي والعقلي، الناتج عن الإجهاد المتزايد في العمل، وحددته في ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

- 1- الإنهاك: أي الإجهاد التام واستنزاف موارد الفرد النفسية والجسمية.
- 2- الشعور بالنفور من الوظيفة: ويعني فقدان الشعور الإنساني عند التعامل مع الجمهور أو المراجعين، ومعاملتهم بعصبية وقسوة.
- 3- الإحساس بعدم الفعالية والإنجاز: ويمثل

تميز مؤسسات التعليم العالي عن غيرها من المؤسسات بممارستها لمهامها ونشاطاتها في إطار من المسؤولية الاجتماعية؛ إذ تدار شؤونها من خلال مجالس ولجان على مستويات مختلفة، وفقاً لخطط إستراتيجية يشترك في إعدادها معظم منتسبيها، ويتحملون المسؤولية المشتركة في تنفيذها وتقييمها وتعديلها (الحكيمي، 2011م)، كما أن «إدارة هذه المؤسسات تؤثر وتتأثر بكافة العمليات التنظيمية داخل الجامعة، ويشكل ذلك إطاراً عاماً للقيادات الجامعية في كيفية أداء المهام حتى يتحقق الإنجاز المهني المنشود» (عيداروس، 2011م، ص 140).

وعليه فالقيادات الجامعية تواجه العديد من المواقف والظروف في إطار ممارستهم لمهامهم الوظيفية، مما يعرضهم لحالات من الاضطراب والقلق والإحباط، ويعيق قدرتهم على تحقيق الأهداف الجامعية المرجوة بكفاءة وفاعلية (سليمان، 2010م)؛ إذ يتحملون عبئاً كبيراً من العمل المجهد في ظل عدم توافر الإمكانيات والموارد، وغموض الأدوار، وتعارض الأهداف، واختلاف القدرات والمهارات الشخصية للقيادات، مما يولد حالة نفسية ذات بعد إداري هي الاحتراق الوظيفي Job Burnout. (Bhanugopan, 2006).

وتعتبر ظاهرة الاحتراق الوظيفي بأعراضها المتكررة من «المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الضغوط

الشعور بعدم الكفاءة والإنتاجية في العمل (في: العنزري والمشعان، 2006م).
وقد أورد عيदारوس (2011م) العديد من مسببات الاحتراق الوظيفي لدى القيادات الجامعية، من أبرزها: الالتزام الحرفي باللوائح والسياسات العليا، والاجتماعات المطولة، والمشاركة في النشاطات الجامعية خارج الدوام الرسمي، والمستوى المتدني للدعم المجتمعي للإنجاز الإداري، وغموض الدور المهني والصراع الوظيفي، إضافة إلى متطلبات العمل المكتبي وإنجاز التقارير المطلوبة في الوقت المحدد. وأضاف المساعيد (2011م، ص 173) «الخصائص الشخصية للقائد، والتداخل بين متطلبات العمل والمتطلبات الفردية مثل إجراء البحوث ونشرها، والمقاطعة أثناء العمل من المكالمات والزوار غير المتوقعين»، «مما يولد تغييرات سلبية في اتجاهاتهم نحو عملهم وسلوكهم الوظيفي» (في: ريان، 2011م، ص 198)، وهذا بدوره يحمل المنظمات تكاليف ضخمة نتيجة لتدني فعالية الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، وانخفاض مستوى الأداء ومعنوية العاملين، وسوء العلاقة بين الرؤساء والعاملين والمتعاملين مع منظماتهم المختلفة (Bettina, 2006).

Dynamic System له صفة الاستمرار. فالتخطيط يعنى بتحديد الأهداف الجامعية ووضع القواعد والسياسات والإجراءات، بينما يوضح التنظيم السلطات والمسؤوليات والصلاحيات والعلاقات بين مستويات التنظيم الجامعي، كما يتم التوجيه من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال الجامعي، وتحقق الرقابة من خلال مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة (نصر، 2013م).
وهناك مجموعة من الآليات التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة لمواجهة الآثار السلبية للاحتراق الوظيفي من أبرزها: الاهتمام النفسي والجسدي بمنسوبيها، والمرونة والتغيير والتكيف والنظر لمن هم أكثر نجاحاً، والمحافظة على المبادئ والقيم، وممارسة التسامح الذاتي مع الآخرين (Williams, 2007).

وقد تناول الباحث بعض الدراسات السابقة حول الاحتراق الوظيفي من جوانب عدة، ووجد أن دراسة النوري (2011م) أبرزت تفاوت أعضاء هيئة التدريس في بعض كليات ومعاهد بغداد في مستوى ما يتعرضون له من احتراق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، ووجود علاقة بين مستوى الانجاز الشخصي واستنزاف الطاقة والمشاعر، وإمكانية التكيف والتدريب على التعامل مع الاحتراق وتقليل آثاره السلبية، كما أوضحت دراسة الرافي والقضاة (2011م) أن مستوى

الشعور بعدم الكفاءة والإنتاجية في العمل (في: العنزري والمشعان، 2006م).

وقد أورد عيदारوس (2011م) العديد من مسببات الاحتراق الوظيفي لدى القيادات الجامعية، من أبرزها: الالتزام الحرفي باللوائح والسياسات العليا، والاجتماعات المطولة، والمشاركة في النشاطات الجامعية خارج الدوام الرسمي، والمستوى المتدني للدعم المجتمعي للإنجاز الإداري، وغموض الدور المهني والصراع الوظيفي، إضافة إلى متطلبات العمل المكتبي وإنجاز التقارير المطلوبة في الوقت المحدد. وأضاف المساعيد (2011م، ص 173) «الخصائص الشخصية للقائد، والتداخل بين متطلبات العمل والمتطلبات الفردية مثل إجراء البحوث ونشرها، والمقاطعة أثناء العمل من المكالمات والزوار غير المتوقعين»، «مما يولد تغييرات سلبية في اتجاهاتهم نحو عملهم وسلوكهم الوظيفي» (في: ريان، 2011م، ص 198)، وهذا بدوره يحمل المنظمات تكاليف ضخمة نتيجة لتدني فعالية الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، وانخفاض مستوى الأداء ومعنوية العاملين، وسوء العلاقة بين الرؤساء والعاملين والمتعاملين مع منظماتهم المختلفة (Bettina, 2006).

وتعد الوظائف الإدارية عمليات متتابعة و مترابطة ومتكاملة الأجزاء ضمن نظام متحرك

وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام بمديريات التربية والتعليم في الأردن عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

كما أشارت دراسة بافلوفسكي (Pawlowski, 2007) إلى التأثير المباشر لنمط قيادة العمداء في مستوى الاحتراق لدى رؤساء الأقسام، كما أن النمط التحويلي للعمداء كان له الأثر الإيجابي في تقليل احتراق رؤساء الأقسام، بعكس النمط الإجرائي ذي الأثر السلبي عليهم. وأوضحت دراسة جاب وآخرين (Gabbe, et al, 2008) أن أهم الأنماط السلبية السائدة لدى العمداء بكليات الطب الأمريكية والكندية تمثلت في الاحتراق العاطفي المعتدل، وتبدد الشخصية المعتدلة، والإنجاز الشخصي العالي، وأن الإجهاد العاطفي ارتبط بشكل كبير بضغط العمل طوال الأسبوع، وأن الشعور العالي من السيطرة بالكفاءة الذاتية، وزيادة الخبرة العملية، وارتفاع معدل العمر من العوامل التي قللت من الاحتراق لديهم.

كما أبرزت نتائج دراسة ميرفي وجراي وانجرام وتانج وكلباترك (Mirvi, Graney, Ingram, Tang & Kilpatrick, 2006) ارتفاع معدل تبدد الشخصية بنسبة، والإجهاد العاطفي، وانخفاض الإنجاز الشخصي لدى عمداء كليات الطب في الولايات المتحدة، كما أظهرت معاناتهم من احتراق وظيفي يعيق تحقيق القيادة الفاعلة،

الاحتراق لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية المعلمين بأبها كان بدرجة متوسطة على المقياس الكلي، وبدرجة عالية للأبعاد: وكانت أبعاده الفرعية كالآتي: انخفاض مستوى المساندة الإدارية، ارتفاع ضغوط المهنة، والإجهاد الانفعالي، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير العبء التدريسي الأسبوعي لصالح العبء أكثر من عشرين ساعة.

أما دراسة عيداروس (2011م) فأظهرت وجود اختلاف بين مصادر الاحتراق النفسي لدى القيادات الجامعية بجامعة الطائف والزقازيق، كما أظهرت فروق في مستويات الاحتراق التي يتعرضون لها، تُعزى للرتبة العلمية وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية. كما كشفت دراسة جوربوز وتوتار وباسينار (Gurbuz, Tutar, & Paspinar, 2007) عن وجود درجات مختلفة من الاحتراق الوظيفي لدى المحاضرين في ثلاث جامعات هي: (أتاتورك، وعثمان غازي، والأناضول)، وأن مصادره تمثلت في ضيق الوقت المتاح للبحث العلمي، وكثرة الأعباء التنفيذية التي يكلفون بها، كما أظهرت دراسة المساعيد (2011م) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة؛ إذ كان أعضاء هيئة التدريس ذوو الخبرة الأكبر أقل تعرضاً للشعور بالاحتراق النفسي من أولئك الأقل خبرة. بينما أبرزت دراسة الحراحشة ومقابلة (2009م) أن درجة ممارسة

كما بينت العديد من الدراسات الحديثة بروز ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوظائف الإدارية، لاسيما التي تتطلب اتصالاً مباشراً ومستمرًا مع الجمهور (عابدين، 2011م)، وعُدَّت ظاهرة «جديرة بالبحث والدراسة لما يترتب عليها من آثار لا يمكن إغفالها أو إهمالها سواء على المستوى الفردي، أو التنظيمي، أو الوطني» (الرافعي والقضاة، 2011م، ص 297)، ولما تمثله من تهديد لقوة الدفع الرئيسة في مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة بالقيادات الجامعية التي تحمل على عاتقها مسؤولية تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعات وتنفيذ وظائفها.

وعليه تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية؟
أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1 - الوقوف على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية.
- 2 - التعرف على مؤشرات فاعلية أداء الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية.
- 3 - الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في الدرجة الكلية للاحتراق الوظيفي تُعزى إلى متغيري طبيعة المنصب

وأن ذلك يعود لأسباب منها: الإجهاد البيئي، وانخفاض الدعم والموارد.
مشكلة الدراسة:

أضحى التوجه العالمي مرتفعاً نحو حجم التوقعات حول مسؤوليات مؤسسات التعليم العالي في مجال الابتكار والتنمية الثقافية والاقتصادية، والتنافسية المحلية والدولية، ليس فقط من أجل التعليم، وإنما لأغراض البحث العلمي والوفاء باستحقاقات الجامعات نحو مجتمعاتها المحلية (Philip, Liz, & Laura, 2010)؛ مما ولد مجموعة من الضغوط التنظيمية Organizational Stress التي تواجه القيادات الجامعية، والتي تستوجب منهم القدرة على التكيف والمواءمة بين مقتضيات الإنجاز المؤسسي والمتطلبات الراهنة للواقع التنظيمي الجامعي. (Gillespie & Mann, 2005).

من هنا برزت العديد من مؤشرات الاحتراق الوظيفي لدى القيادات الجامعية؛ كونه «عملية دينامية فردية وتنظيمية معقدة ومتعددة المتغيرات والمثيرات، وتتضمن عدداً من المدخلات والمخرجات والأنشطة المتعلقة بالتقييم والتوافق الوظيفي» (Hamiton, 2005, p.30)، وتظهر آثاره المعنوية المتمثلة في تدني فاعلية ممارستهم لوظائفهم الإدارية (Mahomed & Naude, 2007) ومستوى إنجازهم الفردي، مما ينعكس سلباً على منحنيات الإنجاز الجامعي بصفة عامة (كامل، 2008م).

مستويات الاحتراق الوظيفي لدى القيادات الجامعية في الجامعات السعودية والأردنية وعلاقته بفاعلية أداء وظائفهم الإدارية عبر منظور مقارن، فضلاً عن طموح الباحث في أن تكون إضافة للبحوث التي سبقتها في مجال دعم وتنمية كفاءة القيادات الجامعية بمؤسسات التعليم العالي في الجامعات السعودية والأردنية.

حدود الدراسة:

تم إجراء الدراسة في ظل الحدود التالية:
الحد الموضوعي: واقتصر على علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية، دون التطرق لأيّة جوانب أخرى، كضغوط العمل.

الحد البشري: واقتصر على عمداء ووكلاء الكليات والعمادات المساندة في الجامعات السعودية والأردنية.
الحد الجغرافي: واقتصر على ثمان جامعات، منها أربع جامعات في المملكة العربية السعودية وهي: (الملك عبد العزيز، حائل، الجوف، طيبة)، وأربع جامعات في المملكة الأردنية الهاشمية هي: (الأردنية، اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، الهاشمية).

مصطلحات الدراسة:

تعتمد الدراسة على استخدام المصطلحات

التالية:

- الاحتراق الوظيفي: هو حالة من الإنهاك

القيادي وسنوات الخبرة لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية.

4 - الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$) بين مستويات الاحتراق الوظيفي وفاعلية أداء الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1 - ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية؟

2 - ما مؤشرات فاعلية أداء الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية؟

3 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$) في الدرجة الكلية للاحتراق الوظيفي تُعزى إلى متغيري طبيعة المنصب القيادي وسنوات الخبرة لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية؟

4 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$) بين مستويات الاحتراق الوظيفي وفاعلية أداء الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية

السعودية والأردنية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها كشفت عن

منهجية الدراسة وإجراءاتها: منهج الدراسة:

في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على دراسة واقع الظاهرة، ويصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كينافاً وكمياً، يتعدى إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة أو الأوضاع السائدة في المجتمع؛ ومدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيها من أجل تطويرها وتحسينها، كما استخدم المنهج الارتباطي للكشف عن العلاقة بين متغيري الاحتراق الوظيفي وفاعلية أداء الوظائف الإدارية (عبيدات، وعدس، وعبد الحق، 2012م).

أفراد الدراسة وخصائصهم:

أفراد الدراسة هم عمداء الكليات والعمادات المساندة ووكلاؤهم في ثمان جامعات، منها أربع جامعات في المملكة العربية السعودية هي: (الملك عبدالعزيز، حائل، الجوف، طيبة)، البالغ عددهم (384) عميداً ووكيلاً، وأربع جامعات في المملكة الأردنية الهاشمية، هي: (الأردنية، اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، الهاشمية)، وبلغ عددهم (244) عميداً ووكيلاً، بإجمالي مقداره (628) عضواً. وتم اختيار تلك الجامعات لأسباب تمثلت في قدم النشأة، مثل جامعة الملك عبد العزيز والجامعة الأردنية، وحادثة النشأة، مثل

العاطفي والفكري، وتمثل في إحساس الفرد بأن مصادره العاطفية مستنزفة، وبميله لتقويم ذاته سلبياً، وبتدني كفاءته في العمل، وفقدانه العنصر الإنساني في التعامل مع المجتمع المحيط به داخل المنظمة وخارجها (Mahomed & Naude, 2007). ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: حالة الشعور بالتعب والإنهاك واستنزاف الطاقة وانخفاض الروح المعنوية ومستوى الإنجاز الشخصي لدى القيادات الجامعية في بعض الجامعات السعودية والأردنية.

- فاعلية الوظائف الإدارية: وهي «درجة ممارسة الوظائف الإدارية بأقصى درجة من مستويات الأداء المتوقعة» (جودة، 2011م، ص 129). ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة ووكلائهم (نوابهم) في الجامعات السعودية والأردنية لوظائفهم الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وفقاً لأعلى مستويات الجودة المطلوبة مع مراعاة الوقت والتكلفة.

- القيادات الجامعية: وهم «مدير الجامعة، ووكلاؤها، وعمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلاؤهم، ورؤساء الأقسام العلمية» (أبو خضير، 2012م، ص 89). ويعرفهم الباحث إجرائياً: بأنهم عمداء الكليات والعمادات المساندة ووكلاؤهم (نوابهم) في الجامعات السعودية والأردنية.

غربي بن مرجي الشمري: علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية...

جامعة الجوف وجامعة حائل وجامعة العلوم
والتكنولوجيا، إضافة لاختلاف الإمكانيات المادية
والبنى التحتية، كما تضم مزيجاً متنوعاً من الخبرات
البشرية والقيادية، مما يعطي بعداً للمقارنة في الظاهرة
المدرسة. ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد
الدراسة على الجامعات السعودية والأردنية.

جدول رقم (1). توزيع أفراد الدراسة على الجامعات السعودية والأردنية.

الإجمالي	المنصب القيادي		الجامعة
	وكيل	عميد	
175	138	37	الملك عبد العزيز
70	47	23	حائل
34	13	21	الجوف
105	66	39	طبية
384	264	120	المجموع
82	61	21	الأردنية
54	39	15	اليرموك
70	56	14	التكنولوجيا
38	24	14	الهاشمية
244	180	64	المجموع
628	444	184	المجموع الكلي

وقد قام الباحث بتطبيق خلال الفصل الدراسي
الأول من العام الجامعي 1435/1434هـ، تمثل في توزيع
(374) استبانة، وقد بلغ عدد الصالح منها للتحليل
(353) استبانة. ويوضح الجدول رقم (2) خصائص
(628) استبانة عبر البريد الإلكتروني، واسترد ما مجموعه
أفراد الدراسة.

جدول رقم (2). خصائص أفراد الدراسة وفقاً للمنصب القيادي وسنوات الخبرة.

المتغير	القيادات الجامعية	بيان	العدد	النسبة
المنصب القيادي	السعودية	عميد	72	20%
		وكيل	149	42%
	الأردنية	عميد	38	11%
		وكيل	94	27%
		الكلي	353	100%

تابع جدول رقم (2).

المتغير	القيادات الجامعية	بيان	العدد	النسبة
سنوات الخبرة	السعودية	أقل من 5 سنوات	134	38%
		5 سنوات فأكثر	87	25%
	الأردنية	أقل من 5 سنوات	55	15%
		5 سنوات فأكثر	77	22%
			الكلي	353

بعرضها على مجموعة من المختصين، وقام بإجراء التعديلات المطلوبة. كما استخدم معادلة ألفا كرونباخ للتحقق من ثباتها؛ حيث تم تطبيقها مرتين على (30) عميداً ووكيلاً بفاصل زمني قدره ثلاثة أسابيع، وقد بلغ معامل ثباتها الكلي (0.8128)، مما يشير إلى وجود درجة عالية من المصدقية والثبات. ويوضح الجدول رقم (3) درجات الاحتراق وفقاً لمقياس (ماسلاك)، حيث تراوحت ما بين العالية والمتوسطة.

جدول رقم (3). مستويات التكرار لفقرات الاحتراق الوظيفي وفقاً لمقياس (ماسلاك).

المستوى	الدرجة	
	الحد الأدنى	الحد الأقصى
منخفض	1	أقل من 2.5
متوسط	2.5	أقل من 4.5
عال	4.5	5

كما يوضح الجدول رقم (4) كيفية الحصول على الدرجات، حيث تم ضرب القيم المعيارية لكل مستوى بعدد فقرات كل بعد من الأبعاد الثلاثة لمقياس (ماسلاك).

أوضح الجدول رقم (2) أن فئة العمداء يمثلون (31%) من أفراد الدراسة، بينما يمثل الوكلاء ما نسبته (69%)، وأن من لديهم خبرة أقل من (5) سنوات يمثلون ما نسبته (54%)، في حين تبلغ نسبة من لديهم خبرة أكثر من (5) سنوات (46%) من أفراد الدراسة. أداة الدراسة:

قام الباحث بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراسته، ثم أعد استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء هي: (البيانات الوظيفية، مستوى الاحتراق الوظيفي، مؤشرات فاعلية أداء الوظائف الإدارية) لدى القيادات الجامعية من العمداء ووكلائهم، واعتمد الباحث في تصميم الجزء الثاني على مقياس (ماسلاك) للاحتراق الوظيفي، الذي يتكون من (22) فقرة موزعة على أبعاده الثلاثة: بعد الإجهاد الانفعالي، وبعد ضعف العلاقات الإنسانية، وبعد ضعف الإنجاز الشخصي، كما اشتمل الجزء الثالث على مؤشرات فعالية أداء الوظائف الإدارية في: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وللتأكد من صدقها الظاهري والبنائي قام

غربي بن مرجي الشمري: علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية...

جدول رقم (4). مستويات التكرار لأبعاد الاحتراق الوظيفي وفقاً لمقياس (ماسلاك).

أبعاد مقياس الاحتراق	عدد الفقرات	منخفض	متوسط	مرتفع
الإجهاد الانفعالي	7	من 7 لأقل من 17.5	من 17.5 لأقل من 31.5	31.5 فأكثر
ضعف العلاقات الإنسانية	7	من 7 لأقل من 17.5	من 17.5 لأقل من 31.5	31.5 فأكثر
ضعف الإنجاز الشخصي	8	من 8 لأقل من 20	20 لأقل من 36	36 فأكثر

المعالجة الإحصائية:

الوظيفية، وسنوات الخبرة، كما تمت الإجابة عن فقرات

الأداة وفقاً لتدرج خماسي طول فئته (0.80)، تراوحت بين

(موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول: والذي نصه

«ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى القيادات الجامعية

السعودية والأردنية؟»

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة، كما يوضحه الجدول

رقم (5).

قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج

الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول

على التكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري،

واستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ للتأكد من الصدق

البنائي وثبات أداة الدراسة، واختبار (سبيرمان) للكشف

عن وجود علاقة ارتباط بين مستويات الاحتراق الوظيفي

وفاعلية أداء الوظائف الإدارية، وارتباط (بيرسون)

لاستخراج تلك العلاقة، واختبار (ت) لتحديد دلالة

الفروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف مستوياتهم

جدول رقم (5). مستويات الاحتراق الوظيفي لدى القيادات الجامعية السعودية مقارنة بالقيادات الجامعية الأردنية.

م	البعد	المتوسط		الانحراف	
		الجامعات السعودية	الجامعات الأردنية	الجامعات السعودية	الجامعات الأردنية
1	الإجهاد الانفعالي	30	41	3.69	2.55
2	ضعف العلاقات الإنسانية	26	16	4.07	3.62
3	ضعف الإنجاز الشخصي	28	39	3.91	2.76
	المتوسط العام للاحتراق الوظيفي	28	32	-	-

القيادات الجامعية السعودية، بينما كان مرتفعاً لبعدي

الإجهاد الانفعالي وضعف الإنجاز الشخصي لدى

وقد أوضح الجدول رقم (5) أن مستوى الاحتراق

الوظيفي بأبعاده الثلاثة جاء بمستوى متوسط لدى

رؤساء الأقسام، ودراسة ميرفي وجراني وانجرام وتانج وكلباترك (Mirvi, Graney, Ingram, Tang & Kilpatrick, 2006) التي أبرزت ارتفاع معدل انتشار تبدد الشخصية والإجهاد العاطفي، وانخفاض الإنجاز الشخصي لدى عمداء كليات الطب في الولايات المتحدة. للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: والذي نصه: ما مؤشرات فاعلية أداء الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية؟ تم استخراج مؤشرات فاعلية أداء الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور، ويوضحها الجدول رقم (6).

القيادات الجامعية الأردنية، ويفسر الباحث ذلك باختلاف البيئة الجامعية في كل من الجامعات السعودية والأردنية. واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة النوري (2011م) حول تفاوت أعضاء هيئة التدريس في مستوى ما يتعرضون له من احتراق وفقاً للمتغيرات الديمغرافية، ودراسة الرافيقي والقضاة (2011م) التي أشارت إلى احتراق بدرجة متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية المعلمين بأبها، ودراسة جوربوز وتوتار وباسبينار (2007, Gurbuz, Tutar, & Paspinar) التي كشفت عن وجود درجات مختلفة من الاحتراق الوظيفي لدى المحاضرين في الجامعات التركية الثلاث، ودراسة باولوسكي (2007, Pawlowski) حول التأثير المباشر بين نمط قيادة العمداء في مستوى الاحتراق لدى

جدول رقم (6). مؤشرات فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية.

م	الوظائف الإدارية	القيادات الجامعية السعودية		القيادات الجامعية الأردنية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التخطيط	4	0.47	3.210	0.54
2	التنظيم	3.92	0.50	3.26	0.53
3	التوجيه	3.66	0.58	3.26	0.54
4	الرقابة	3.23	0.68	2.91	0.59
	المتوسط العام لفاعلية الوظائف الإدارية	3.70	0.56	3.16	0.55

(التخطيط، والتنظيم، والتوجيه) لديهم، وبالموافقة إلى حد ما حيال وظيفة (الرقابة)، مما يشير إلى تأثر الوظائف

أوضح الجدول رقم (6) أن استجابات القيادات الجامعية السعودية جاءت بالموافقة على فاعلية وظائف

غربي بن مرجي الشمري: علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية...

الثلث الأولى بالشعور بالاحتراق الوظيفي الذي يتعرضون له، كما جاءت استجابات القيادات الجامعية الأردنية منخفضة حيال جميع الوظائف الإدارية، مما يعكس شعورهم بالاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة. واختلفت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الحراشة ومقابلة (2009م)، التي أوضحت درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام بمديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية بدرجة عالية. للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث: والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a=0.05)$ في الدرجة الكلية للاحتراق الوظيفي تعزى إلى متغيري طبيعة المنصب القيادي وسنوات الخبرة لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية؟

أ/ وفقاً للمنصب القيادي:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة التكرار للمجموعتين مع اختبار (ت) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية، كما يوضحه الجدول رقم (7).

جدول رقم (7). الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير المنصب لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية.

الدلالة	قيمة ت	الانحراف	المتوسط	العدد	القيادات	البعد	تغير المنصب القيادي
غير دالة	1.56	2.15	40.22	72	السعودية	الإجهاد	عميد
		2.11	40.56	38	الأردنية	الانفعالي	
غير دالة	1.89	3.77	22.30	72	السعودية	ضعف العلاقات	
		3.09	21.89	38	الأردنية	الإنسانية	
غير دالة	1.41	3.51	30.36	72	السعودية	ضعف	
		2.74	31.93	38	الأردنية	الإنجاز الشخصي	
دالة	2.19	5.32	38.3	149	السعودية	الإجهاد الانفعالي	وكيل
		2.99	47	94	الأردنية		
دالة	3.68	4.37	33.5	149	السعودية	ضعف العلاقات	
		4.14	35.76	94	الأردنية	الإنسانية	
دالة	2.86	4.31	29	149	السعودية	ضعف	
		2.78	37.40	94	الأردنية	الإنجاز الشخصي	

أوضح الجدول رقم (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(a=0.05)$ بين متوسط تكرار مستوى الاحتراق الوظيفي لدى عمداء الكليات وفقاً لأبعاد المقياس الثلاثة (الإجهاد الانفعالي،

ضعف العلاقات الإنسانية، ضعف الإنجاز الشخصي)، (نواب) الكليات والعمادات المساندة الأردنيين. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين متوسط تكرار مستوى الشعور بالاحترق الوظيفي لدى وكلاء الكليات وفقاً لأبعاد المقياس الثلاثة (لإجهاد الانفعالي، ضعف العلاقات الإنسانية، ضعف الإنجاز الشخصي) لصالح وكلاء (نواب) الكليات والعمادات المساندة الأردنيين. ب/ وفقاً لسنوات الخبرة: تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة التكرار للمجموعتين مع اختبار (ت) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية، كما يوضحه الجدول رقم (8).

جدول (8). الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة بين القيادات الجامعية بالجامعات السعودية والأردنية.

سنوات الخبرة	البعد	القيادات	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
5 سنوات فأقل	الإجهاد الانفعالي	السعودية	42.64	3.07	3.06	دالة
		الأردنية	39.55	2.79		
	ضعف العلاقات الإنسانية	السعودية	33.13	3.75	3.86	دالة
		الأردنية	26.50	3.60		
	ضعف الإنجاز الشخصي	السعودية	44.35	3.65	4.13	دالة
		الأردنية	41.08	3.91		
أكثر من 5 سنوات	الإجهاد الانفعالي	السعودية	32	3.93	3.65	دالة
		الأردنية	40.01	2.25		
	ضعف العلاقات الإنسانية	السعودية	28.23	4.10	1.47	غير دالة
		الأردنية	27.86	3.99		
	ضعف الإنجاز الشخصي	السعودية	24.62	2.85	1.25	غير دالة
		الأردنية	25.08	3.88		
السعودية	37.11	3.94				

أوضح الجدول رقم (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين متوسط مستوى تكرار الشعور بالاحترق الوظيفي لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية في أبعاد المقياس الثلاثة (لإجهاد الانفعالي، ضعف العلاقات الإنسانية، ضعف الإنجاز الشخصي) طبقاً لمتغير سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) بين متوسط مستوى تكرار الشعور بالاحترق الوظيفي لدى أفراد الدراسة من القيادات الجامعية السعودية والأردنية في بعدي

غربي بن مرجي الشمري: علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية...

المقياس (ضعف العلاقات الإنسانية، ضعف الإنجاز الشخصي) طبقاً لمتغير سنوات الخبرة (أكثر من 5 سنوات).
 (2009م)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
 للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع: والذي نصه:
 «هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) بين مستويات الاحتراق الوظيفي وفاعلية أداء الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية؟».
 تم استخدام اختبار ارتباط (بيرسون للمتغيرات الرقمية)، كما يبين ذلك الجدول رقم (9).

جدول رقم (9). معامل الارتباط بين مستوى الشعور بالاحتراق الوظيفي وفاعلية أداء الوظائف الإدارية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	القيادات	الوظائف الإدارية	الاحتراق الوظيفي
0.029	0.577	السعودية	التخطيط	
0.017	0.777	الأردنية	التخطيط	
0.000	0.199	السعودية	التنظيم	
0.000	0.807	الأردنية	التنظيم	
0.000	0.698	السعودية	التوجيه	
0.009	0.705	الأردنية	التوجيه	
0.000	0.199	السعودية	الرقابة	
0.000	0.206	الأردنية	الرقابة	

* معامل الارتباط سبيرمان، (مستوى معنوية 0.05, 0.001, a).

أوضح الجدول رقم (9) وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى شعور القيادات الجامعية السعودية والأردنية بالاحتراق الوظيفي وفاعلية أداء الوظائف الإدارية؛ حيث أظهرت نتائج اختبار بيرسون للمتغيرات الرقمية وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى شعورهم بالاحتراق الوظيفي وفاعلية ممارستهم وظائف (التخطيط، التنظيم، التوجيه)؛ أي أنه كلما زاد شعورهم بالاحتراق الوظيفي، انخفض مستوى فاعلية أدائهم لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه، بينما توجد

العمداء السعوديين والأردنيين تعزى لمتغير المنصب القيادي، بينما توجد فروق بين وكلاء الكليات السعوديين والأردنيين لصالح وكلاء الكليات الأردنيين.

4 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تكرار الشعور بالاحترق الوظيفي لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية في أبعاد المقياس الثلاثة (الإجهاد الانفعالي، ضعف العلاقات الإنسانية، ضعف الإنجاز الشخصي) تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) لصالح القيادات الجامعية السعودية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (5 سنوات فأكثر) في بعد (الإجهاد الانفعالي) لصالح القيادات الجامعية الأردنية.

5 - وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين شعور القيادات الجامعية السعودية والأردنية بالاحترق الوظيفي ومتغيرات فاعلية أداء الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه)، بينما توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين شعور القيادات الجامعية السعودية والأردنية بالاحترق الوظيفي وفاعلية أداء وظيفة الرقابة.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1 - الحد من أسباب الشعور بالإجهاد الانفعالي

علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين شعورهم بالاحترق بالوظيفي وفاعلية أداء وظيفة الرقابة، وقد يكون ذلك ردة فعل لطبيعة هذه الوظيفة.

واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة النوري (2011م) من وجود علاقة بين مستوى الإنجاز الشخصي واستنزاف الطاقة والمشاعر.

ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها:

جاءت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

1 - وجود اختلاف في مستوى الشعور بالاحترق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الشعور بالإجهاد الانفعالي، ضعف العلاقات الإنسانية، ضعف الإنجاز الشخصي) بين القيادات السعودية والأردنية؛ حيث تعاني القيادات السعودية من الشعور بالاحترق الوظيفي بمستوى متوسط، بينما تعاني القيادات الأردنية من الشعور بالاحترق الوظيفي بمستوى مرتفع.

2 - حققت القيادات الجامعية السعودية مستوى فاعلية أداء مرتفع للوظائف الثلاث: (التخطيط، التنظيم، التوجيه)، بينما حققت مستوى فاعلية أداء منخفض لوظيفة (الرقابة)، في حين حققت القيادات الجامعية الأردنية مستوى فاعلية أداء منخفض في جميع الوظائف الإدارية.

3 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسط مستوى تكرار الشعور بالاحترق الوظيفي لدى

- كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى عمداء ووكلاء الكليات، والعمل على علاجها، من خلال الآليات التالية:
- 3 - العمل على علاج ضعف الإنجاز الشخصي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى عمداء ووكلاء الكليات، وذلك من خلال الآليات التالية:
- 4 - تحسين فاعلية أداء عمداء الكليات ووكلائهم لمهام وظيفة الرقابة، وذلك من خلال الآليات التالية:
- 5 - تطبيق الجامعة لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على الأداء.
- 6 - تنويع أساليب المتابعة والرقابة الجامعية.
- 7 - تصحيح مسار الأداء الجامعي فور اكتشاف الخلل.
- 8 - الحث على معالجة المراسلات والمعاملات الإدارية في مواعيدها.
- 9 - غرس مبدأ الرقابة الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب تجاه الرؤساء والموظفين والمراجعين
- 10 - تحديد أسباب الاستنزاف العاطفي التي تسبب الإجهاد الانفعالي لدى القيادات الجامعية.
- 11 - تفويض السلطات للتركيز على المهام والمسؤوليات الوظيفية المهمة للقيادات الجامعية.
- 12 - العمل المتوازن خلال وقت الدوام الرسمي ضمن فرق عمل.
- 13 - أن تظهر القيادة العليا تقديراً للإنجازات عمداء ووكلاء الكليات الجامعية.
- 14 - معالجة أسباب تكرار الشعور بضعف العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى عمداء ووكلاء الكليات، والعمل على علاجها، وذلك من خلال الآليات التالية:
- 15 - الدعم المعنوي للقيادات الجامعية السعودية والأردنية، من عمداء ووكلاء الكليات.
- 16 - عقد برامج تدريبية حول وسائل وآليات تحسين العلاقات الإنسانية في بيئة العمل الجامعي.
- 17 - الاهتمام بتطوير وتنمية الموظفين الذين يعملون مع القيادات الجامعية من عمداء ووكلاء الكليات.
- 18 - التوعية حيال مراعاة مشاعر أعضاء هيئة التدريس والطلاب تجاه الرؤساء والموظفين والمراجعين

قائمة المصادر والمراجع

- أولاً: المراجع العربية:
- أبو خضير، إيمان بنت سعود. (2012م). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، 7، 87 - 124.
- أبو طه، سامي سليم. (2010م). أثر الاحتراق الوظيفي على فاعلية الأداء. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر*، 3، 519-548.
- أبو مسعود، ساهر مسلم. (2010م). ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة - أسبابها وكيفية علاجها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- جودة، أمال عبد القادر. (2011م). المشكلات النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة كلية التربية - عين شمس. مصر*، 35 (2)، 871 - 898.
- الحراشنة، محمد؛ ومقابله، محمد. (2009م). درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن. *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية - سوريا*، 25 (3+4)، 395 - 432.
- الحكيمي، عبد اللطيف بن حسين. (2012م). الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي العربي: نظرة نقدية. *المجلة السعودية للتعليم العالي. السعودية*، 7، 39-60.
- الرافعي، يحيى؛ والقضاة، محمد. (2010م). مستويات الاحتراق النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية المعلمين بأبها في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم*

- 5 - أن تتخذ الجامعات الأردنية عدة إجراءات لتحسين بيئة العمل وتخفيف الشعور بتكرار الاحتراق الوظيفي لدى وكلاء الكليات الأردنيين، وذلك من خلال الآليات التالية:
- تدريب وكلاء الكليات الأردنيين على ممارسة صلاحياتهم ومهامهم الوظيفية.
- الاعتماد على فرق العمل التي تعاون وكلاء الكليات الأردنيين للقيام بمهامهم الإدارية.
- سرعة استجابة القيادة العليا لتذليل العقبات التي تواجه وكلاء الكليات الأردنيين.
- 6 - أن تتخذ القيادات الجامعية العليا السعودية والأردنية عدة إجراءات لتحسين خبرات عمداء ووكلاء الكليات الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات، وتخفيف شعورهم بتكرار الاحتراق الوظيفي على أبعاده الثلاثة، وذلك من خلال الآليات التالية:
- عقد برامج تدريبية لإكسابهم المهارات القيادية المطلوبة، وكيفية التعامل مع المواقف الصعبة.
- تزويدهم بإرشادات وتعاميم واضحة للتعامل مع كافة الظروف والمواقف.
- توفير الدعم المادي والمعنوي للقيادات الجامعية الجديدة.

غربي بن مرجي الشمري: علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية...

بالخبرة والتخصص الدراسي. مجلة جامعة أم القرى
للعلوم التربوية والنفسية السعودية، 3(1)، 165-209.
نصر، عزة جلال. (2013م). إدارة الاحتراق الوظيفي لمعلمي
المرحلة الابتدائية: دراسة إثنوجرافية. مستقبل التربية
العربية - مصر، 20(82)، 233-282.
النوري، مرتضى جبار. (2011م). قياس أبعاد الاحتراق النفسي
وعلاقته بالتغيرات الديموغرافية عند أعضاء الهيئة
التدريسية في بعض كليات ومعاهد بغداد. مجلة الإدارة
والاقتصاد كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية -
العراق، 86، 85-99.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abdeen, M. (2011). "Psychological among Educational Supervisors at Directorates of Education at the West Bank" (in Arabic). *Journal of the Islamic University*. 2 (9), 439-486.
Abu Taha, S. (2010). Job Burnout Impact on the Effectiveness of the Performance (in Arabic): *the Scientific Journal of the Economy and Trade-Egypt*, 3, 519 - 548.
Abu Khudair, E. (2012). Challenges Facing the Females Academic Leaders in Higher Education Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic). *Saudi Journal of Higher Education - Saudi Arabia*. 7, 87-124.
Al-Enezi, A., & Almash'an, O. (2006). "The Characteristics of Work and its Relation with the Job Burning and Job Performance for the Employees in the Governmental Sector in Kuwait (in Arabic). *Psychological Studies -Egypt*. 4.(16), 693-728.
Al-Masaeed, A. (2011). "Levels of Burn-Out among the Teaching Staff at Al-Bayt University and its Relation to Experience and Specialization" (in Arabic). *Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences -Saudi Arabia*. 1(3), 165-209.
An-Nury, M. (2011). Measuring the Dimensions of Burnout and its Relationship to the Demographic Changes among Faculty Members at Some Colleges and Institutes of Baghdad (in Arabic). *Journal of Management and Economics -Faculty of Management and Economics University of Mustansiriya: Iraq*, 86, 85- 99.

التربوية والنفسية السعودية، 2(2)، 297-351.
ريان، رشيدة عبد الرؤوف. (2011م). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالرضا المهني لدى معلمي المرحلة الابتدائية. *المجلة التربوية - الكويت*، 26(101)، 198-248.
سليمان، أحمد سيد. (2011م). القيادة الجامعية وتحديات العولمة، ط2، مؤسسة غريب، القاهرة.
عابدين، محمد عبد القادر. (2011م). الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين في مديرات التربية والتعليم في الضفة الغربية، *مجلة الجامعة الإسلامية*، 9(2)، 439-486.
عبيدات، ذوقان؛ وعبد الحق، كايد؛ وعديس، عبد الرحمن. (2012م). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط14. عمان: دار الفكر، الأردن.
العنزي، عوض خلف. المشعان، عويد. (2006م). خصائص العمل وعلاقته بالاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الكويت. *دراسات نفسية - مصر*، 16(4)، 639-728.
عيداروس، أحمد نجم الدين. (2011م). مستويات الاحتراق النفسي لدى القيادات الجامعية في جامعتي الطائف والزقازيق وأثرها على تأصيل ثقافة الإبداع الإداري. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية*، 5(2)، 139-216.
كامل، رأفت وليم. (2008م). محددات الاحتراق الوظيفي وعلاقتها بالتغيير التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة البحوث المالية والتجارية - كلية التجارة جامعة بور سعيد - مصر*، 2، 36-77.
المساعيد، أصلان صبح. (2011م). مستويات الاحتراق النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت وعلاقتها

- Faculty of Commerce University – Egypt, 2, 36 -77.
- Kovach, H., Neligan, C., & Burall, S. (2003). "Power Without Accountability?". *Global Accountability Report.1*, One World Trust.
- Mahomed, F., & Naude, J. (2007). Occupational Stress and Strain of Support Staff at Higher Education Institution in the North West Province. *South Afri Higher Edu*, 20 (1), 89–102.
- Mirvis, D., Graney, M., Ingram, L., Tang, J., & Kilpatrick, A. (2006). "Burnout and Psychological Stress among Deans of Colleges of Medicine: A national Study", *Journal of Health And Human Services Administration*, 29, 4-25.
- Nasr, E. (2013). Management Job Burnout among Primary School Teachers: An Anthro- geographical Study (in Arabic). *The Future of the Arab Education Egypt*, 20 (28), 233-282.
- Pawlowski, S., Kaganer, E., & Cater, J. (2007). "Focusing the Research agenda on Burnout in IT: Social Representations of Burnout in the Profession". *European Journal of Information Systems*. 16.
- Philip, G., Liz, R., & Laura, E. (2010). Trends in Global Higher Education: Tracking & Academic Revolution, A report Prepared for the UNESCO 2009 world Conference on Higher Education. *In Nursing & Health*. 12(30), 169–178.
- Williams, C. (2007). Empathy and Burnout in Male and Female Helping Professionals. *In Nursing & Health*, 12, 169–178.
- Ar-Rafe'y, Y., & Al- Qudah, M. (2010). "The Psychological Burnout Levels at the Faculty Members of Abha's Teachers' College, in the Light of Some Variables" (in Arabic). *Umm Al- Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences - Saudi Arabia*, 1(2), 297-351.
- Rayyan, R. (2011). Job Burnout and its Relationship among Professional Satisfaction among Primary School Teachers –Kuwait (in Arabic). *Educational Journal*, 26 (101). 198 – 246.
- Bettina, F.P. (2006). "Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychosocial Health among Hungarian health Care Staff: A Questionnaire Survey. *International journal of Nursing Studies*, 4, 311– 317.
- Bhanugopan, R., & Alan, F. (2006). "An Empirical Investigation of Job Burnout among Expatriates". *Personnel Review*. 35(4), 449 - 468.
- Eidarous, A. (2011). Levels of Burnout among University Leaders at At-Taif and al-Zagazig Universities and their impact on Rooting the Culture of Innovation Management (in Arabic). *Arab Studies in Education and Psychology - Saudi Arabia*, 5 (2), 139- 2016.
- Gabbe, S., Webb, L., Moore, D., Harrell, F., Spickard, W., & Powell, R. (2008). Burnout in Medical School Deans: An Uncommon Problem. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 83, 476-82.
- Gillespie, N., & Mann, L. (2005). How Trustworthy is Your Leader? Implications for Leadership, Team, Processes and Outcomes in R&D Teams. In *Leon Mann (Ed.), Leadership, management and innovation in R & D project teams*. 93-122.
- Gurbuz, H., Tutar, H., & Baspinar, N. (2007). "Burnout Levels of Executive Lecturers: A Comparative Approach in Three Universities. *Faculty of Economics and Administrative Sciences, Eskisehir Osman gazi University*", Eskiehir, Turkey, 65-85.
- Guda, A. (2011). Psychological Problems among Faculty Members in Al-Aqsa University in Light of Some Variables (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education -Ain Shams*. Egypt, 35(2), 871-898.
- Hakimi, A. (2012). The Academic Accreditation in Arab Higher Education: A Critical View (in Arabic). *The Saudi Journal of Higher Education – Saudi Arabia*, 7, 39-60.
- Hamilton, K. (2005). Getting off the Burnout Track? *Diverse Issues in Higher Education*, 22, 26-31.
- Kamel, R. (2008). Determinants of Job Burnout and its Relationship with Organizational Change and Organizational Citizenship Behavior (in Arabic). *Research Journal of Finance and Commerce*,
