

## Strategies to cope with psychological combustion among school leaders in Riyadh

Eman Turkey Alhazzani

Riyadh Education Department || Ministry of Education || KSA

**Abstract:** This study aimed to find out the degree of psychological combustion of school leaders in Riyadh, to identify effective coping strategies among school leaders from their point of view, as well as to identify demographic and administrative characteristics that are more capable of distinguishing between degrees of psychological combustion. To achieve the goal of the study, the descriptive survey method was used through the design of a two-axis questionnaire, the first based on the Maslach functional combustion scale, and the second for five response strategies designed by the researcher. The study community of (1525) is the leader of a public and community school, and the questionnaire was distributed to a sample of (324) school leaders. The results of the study concluded that the degree of psychological combustion among school leaders in Riyadh was large and averaged (89.76), and it was found that the most prominent degree of psychological combustion was after psychological stress on average (36.86), followed by a sense of personal achievement with an average (33.52), and finally came after an average of (19.38) feelings. The results revealed that the most prominent strategies for countering effective psychological combustion among the leaders of Riyadh schools were a strategy (commitment to the social role), followed by a strategy (problem solving), followed by a strategy (social support), followed by a strategy (emotion), and finally a strategy (avoidance). The study also revealed that there are no statistically significant differences between the opinions of the study sample on the degree of psychological combustion of the variables of the academic qualification and years of experience, but there are statistically significant differences at the level (0.01) and less between the vocabulary of the study sample their primary school stage and the vocabulary of the study sample their middle stage of study about (sag feelings) in favor of the middle stage. There are statistically significant differences at (0.05) and lower between the vocabulary of the study sample, their middle school stage and the vocabulary of the study sample, their secondary school stage on (sag feelings) for the secondary level. The study recommended urging female leaders to participate in proposing and providing solutions, the participation of parents as well, and the distribution of work to educational staff.

**Keywords:** burnout, school leaders, coping strategies.

## استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض

إيمان تركي الهزاني

إدارة تعليم الرياض || وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة الاحتراق النفسي لدى قائدات المدارس في مدينة الرياض، والتعرف على استراتيجيات المواجهة الفاعلة لدى قائدات المدارس من وجهة نظرهن، وكذلك تحديد الخصائص الديموغرافية والإدارية الأكثر قدرة على التمييز بين درجات الاحتراق النفسي. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تصميم استبانة بمحورين كان الأول

مبنياً على مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي، والثاني لخمس استراتيجيات للمواجهة من تصميم الباحثة. تكون مجتمع الدراسة من (1525) قائدة مدرسة حكومية وأهلية، وتم توزيع الاستبانة على عينة بلغ عددها (342). وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة الاحتراق النفسي لدى قائدات المدارس في مدينة الرياض كانت بدرجة كبيرة وبلغ متوسطها (89.76)، واتضح أن أبرز درجة للاحتراق النفسي تمثلت في بُعد الإجهاد النفسي بمتوسط (36.86)، يليها بُعد الشعور بالإنجاز الشخصي بمتوسط (33.52)، وأخيراً جاء بُعد تبلد المشاعر بمتوسط (19.38). وقد كشفت النتائج أن أبرز استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة تمثلت في استراتيجية (الالتزام بالدور الاجتماعي)، يليها استراتيجية (حل المشكلات)، يليها استراتيجية (الدعم الاجتماعي)، يليها استراتيجية (الانفعال)، وأخيراً جاءت استراتيجية (التجنب).

وأوصت الدراسة ببحث القائدات على مشاركة الموظفين في اقتراح وتقديم الحلول، ومشاركة أولياء الأمور كذلك، وتوزيع العمل على الكادر التعليمي.

الكلمات المفتاحية: الاحتراق النفسي، قائدات المدارس، استراتيجيات المواجهة.

## المقدمة.

منذ خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان وقد وهبه عقلاً مفكراً؛ ليكون خليفةً في الأرض لإحيائها وإعمارها، وبناءً على ذلك ظهر التحدي الكبير أمام الإنسان وهو تطويع الموارد المتاحة لتحقيق ذلك الهدف. فبدأت رحلة العمل والإنجاز بتنوع مجالاته واتساع نطاقه ليعمل الإنسان مع مجموعة يقودها ويتابعها في أداء العمل؛ فوُقع على عاتقه العديد من المسؤوليات، والمهام، والقرارات المصيرية.

ومن انعكاسات تلك الفكرة في وقتنا الحالي تعددت متطلبات الحياة الشخصية، والاجتماعية، والمهنية فظهر تأثيرها على صحة الإنسان وخاصةً صحته النفسية، والتي أكدت منظمة الصحة العالمية World Health Organization "WHO" (2018) أنها تتحقق من خلال إدراك الفرد لإمكاناته الخاصة وتكيفه مع حالات التوتر العادية ليعمل بشكل فعّال ويساهم في تطور المجتمع.

وبناءً على ما سبق فالفئات المهنية التي تعمل في وظائف تركز على مساعدة الآخرين وفيها التزامات كبيرة لعلاقات عملهم، يتعرضون لضغوط وإجهاد مهني، مما وجّه العديد من الباحثين للدراسة في هذا المجال. ففي عام 1974م استخدم المحلل النفسي فرودنبجر مصطلح "الاحتراق النفسي" للتعبير عن الإنهاك والإجهاد في العمل، وفي عام 1976م استخدمته عالمة الأمراض النفسية ماسلاش في الدراسات التي تم إعدادها لدراسة ظواهر الاستنزاف المهني (الريدي، 2013).

ومن الجدير بالذكر على صعيد السياسات العالمية ما حددته منظمة WHO (د.ت) كخطة عمل شاملة خاصة بالصحة النفسية (2013-2030) للمبادئ، والأهداف، واستراتيجيات التنفيذ ذات الصلة بتعزيز الصحة النفسية في مكان العمل، ففي 28 مايو 2019 أُدرج الإنهاك المهني للتصنيف الدولي للأمراض باعتباره ظاهرة مهنية، وليس اعتلال طبي. وأشار ليندماير (Lindmeier, 2018) أن المنظمة عرضت التصنيف في مايو 2019 لتعتمدها الدول الأعضاء ويبدأ تطبيقها في 1 يناير 2022 لإعطاء فرصة للبلدان بالتخطيط المناسب وتدريب المهنيين الصحيين في جميع أنحاء البلاد على التصنيف الجديد.

ومن هذا المنطلق كان لا بد من الإشارة لاهتمام حكومة المملكة العربية السعودية خلال برنامج التحول الوطني 2020 للارتقاء بالرعاية الصحية، من خلال تحسين جودة وكفاءة الخدمات، وتعزيز الوقاية ضد المخاطر الصحية (برنامج التحول الوطني، 2016).

وتجدر الإشارة لأحد أبرز هذه الخدمات وهي المجال التربوي، حيث يُعد المحرك الأساس لبناء وتطور المجتمع عبر جهود المسؤولين ومنهم قادة المدارس؛ ولا يخلو بالتالي من ضغوطات عديدة في بيئة العمل، وقد أشارت الجارودي

(2015) أن هذه الضغوط هي سمة من سمات الحياة والتي قد تكون في بعض مستوياتها مطلوباً إن لم يكن ضرورياً لتحفيز الموظف ودفعه للإنجاز، غير أن زيادتها أكثر من اللازم تسبب مشاكلًا للصحة العقلية والنفسية مما قد يؤدي إلى حدوث حالات الاحتراق النفسي. وإذا تحدثنا عن الضغوط التي تتعرض لها المرأة العاملة السعودية على وجه الخصوص فإن دراسة الآشي (2020) تؤكد على وجود علاقة ارتباط طردي بين مقياس مصادر ضغوط العمل والمناخ الأسري السلبي، كما أظهرت أن أكثر العوامل المؤثرة على ضغوط العمل هو القطاع الوظيفي.

وقد أشار عباينة (2019) في نتيجة دراسته أن درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن متوسطة، وأن هناك علاقة عكسية قليلة بين درجة احتراقهم النفسي وأدائهم الوظيفي، كما أظهرت نتائج أبا علال (2019) أن الاحتراق النفسي له أثر كبير في حياة المدرء وغيرهم، وأن الدور في مواجهته يتم باتباع ثلاث استراتيجيات هي حل المشكلات، الانفعال، التجنب، وكشفت نتائج دراسة ثومبسون وأخران (Thompson, et al. 2020) بعض أسباب الاجهاد المهني لتشمل: الأدوار والمهام المتعددة والغامضة الموكلة إلى مدير المدرسة، والمتطلبات المادية والشخصية للتوظيف الإدارية، وتتعلق هذه المطالب بغموض الأدوار وعبء العمل الزائد إلى جانب النقص من مرافق الدعم المناسبة وعدم الانضباط وضعف العلاقات الشخصية، كما توصلت نتائجها أن من استراتيجيات إدارة الاجهاد المهني ممارسة التمارين البدنية، تحديد أولويات الواجبات الإدارية، وتحديد أهداف واقعية لها، وتفويض المهام إلى المرؤوسين، وتناول وجبات غذائية متوازنة.

بناءً على ما سبق من أهمية للموضوع وقلة الدراسات العربية على حد علم الباحثة والتي تتناول الاحتراق النفسي لفئة مؤثرة في المجال التربوي - قائدات المدارس - والاستراتيجيات المواجهة لهذه الظاهرة، وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية لكل من قائدات المدارس ومشرفات القيادة المدرسية والتي أشارت لظهور علامات للاحتراق النفسي (ملحق رقم 1)، فستسعى هذه الدراسة للتعرف على الاستراتيجيات المواجهة للاحتراق النفسي في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتحديد قائدات مدارس مدينة الرياض نظراً للكثافة السكانية؛ مما يُظهر حاجة القائدة لبيئة مستقرة بعيداً عن الإجهاد والإرهاك الوظيفي.

#### مشكلة الدراسة:

تتولى قائدة المدرسة العديد من المهام والمسؤوليات والتي تجعلها أثناء أداء عملها في احتكاك مباشر بالعاملين معها داخل المدرسة من معلمات وإداريات وطلبات، وأيضاً من هم خارجها من أولياء أمور ومشرفات ومسؤولين؛ بالتالي تكون معرضة للعديد من ضغوطات العمل اليومية؛ إضافةً لما استجد على العملية التعليمية بسبب أزمة كورونا حيث تحول التعليم ليكون عن بعد، فتضطر قائدة المدرسة بناءً على مسؤوليتها القيام بالمتابعة لاستمرارية العمل، وما تم استحداثه من آليات وأساليب جديدة لعمليات التعلُّم والتقويم.

وقد أكدت نتائج دراسة جرار (2011) وجود علاقة ارتباطية بين مستويات مفهوم الجدية في العمل (التحدي والتغيير، الالتزام والمشاركة، السيطرة والتحكم) ومستويات مفهوم الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية. مما يشير إلى احتمالية حصول درجة من الاحتراق النفسي لقائدة المدرسة والتي تتطلب مهامها الكثير من الجدية والتحكم والسيطرة.

وفي ذات السياق ما ذكره ماكاي (McKay, 2020) كونه مدير مدرسة أمريكية خلال دراسته على عينة من مدرء المدارس المستقلة والتي استنتج منها وجود علاقة للإجهاد الوظيفي مع وظيفة قادة المدارس، مما يدعونا للبحث عن استراتيجيات لمواجهة هذا الاحتراق النفسي والذي أشارت دراسة ثومبسون، فين واوبيكو (Thompson, Ven& )

Obiekwe , 2020) والمطبقة على مديري المدارس الثانوية في أنامبرا لبعض الاستراتيجيات للتخفيف من الاحتراق النفسي.

وعلى ضوء الدراسة الاستطلاعية والتي أُجريت في الفصل الدراسي الأول لإثنين وأربعين من قائدات المدارس، يهدف التعرف على درجة الإجهاد الوظيفي، والكشف عن وجود استراتيجيات لمواجهة، حيث وضحت أن (65%) منهن يشعرن بالضغط في العمل و(67%) يشعرن بالإجهاد خلاله، كما أن سبع وأربعين من مشرفات القيادة المدرسية خلال استطلاع رأي آخر هدفه التعرف على درجة العزوف عن القيادة المدرسية والتي أُكِّدُن وجودها بنسبة (93%)، وكان من أسباب ذلك ضغط العمل وتعدد المهام والمسؤوليات وضعف التمكين الإداري والصلاحيات الفعَّالة (ملحق رقم 1).

واستناداً للمبررات الواردة في المقدمة، ونتيجة لما أسفرت عنه نتائج بعض الدراسات السابقة، والبحث في الأدبيات المتعلقة، وقلة الدراسات العربية التي تتناول استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي لقائدات المدارس، حيث إن العديد منها في المجال التربوي تناولت الاحتراق النفسي لدى المعلمين والمرشدين الطلابيين، ستأتي هذه الدراسة استكمالاً للجهود السابقة لقياس درجة الاحتراق النفسي، والبحث عن ماهية الاستراتيجيات المناسبة للمواجهة لدى قائدات المدارس في مدينة الرياض.

#### أسئلة الدراسة:

في ضوء مهام ومسؤوليات قائدة المدرسة والتي تبذل جهودها لتحقيق أهداف المدرسة، من خلال القيام بواجباتها الوظيفية تحت العديد من الضغوط التي قد تعرضها للاحتراق النفسي، وبالتالي تبحث عن آليات للتعامل أو استراتيجيات للمواجهة. فتسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة الاحتراق النفسي لدى قائدات المدارس في مدينة الرياض؟
- 2- ما استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة لدى قائدات مدارس مدينة الرياض من وجهة نظرهن؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء عينة الدراسة حول درجة الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد النفسي، تبدل المشاعر، الشعور بالإنجاز الشخصي)، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على درجة الاحتراق النفسي لدى قائدات المدارس في مدينة الرياض.
- 2- التعرف على استراتيجيات المواجهة الفاعلة للاحتراق النفسي لدى قائدات المدارس في مدينة الرياض من وجهة نظرهن.
- 3- تحديد الخصائص الديموغرافية والإدارية الأكثر قدرة على التمييز بين درجات الاحتراق النفسي.

#### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة كونها من الدراسات القليلة التي تتناول ظاهرة الاحتراق النفسي وأسبابها لقائدات المدارس في مدينة الرياض والاستراتيجيات المواجهة لها، وبالتالي قد تكون قاعدة لدراسة الظاهرة في غيرها من مدن المملكة العربية السعودية.

- الأهمية النظرية: وتظهر في قياس درجة الاحتراق النفسي لدى قائدات المدارس بسبب ضغوطات ومتطلبات العمل والتي يزداد تعقيدها وتشابكها مع دخول تجربة التعليم عن بعد والبحث أيضاً عن أسباب محتملة أخرى؛ بالتالي لا بد من تحديد استراتيجيات لمواجهة هذه الظاهرة لرفع كفاءة الأداء والإنتاجية، حيث تساعد هذه الدراسة على تنمية وعي قائدات المدارس باستراتيجيات فاعلة في مواجهة المواقف الضاغطة.
- الأهمية التطبيقية: وتكمن في إيجاد استراتيجيات لمواجهة للاحتراق النفسي الذي تتعرض له قائدات المدارس في مدينة الرياض والتي تُعد من المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة؛ وبالتالي مدارس بأعداد ضخمة من الطالبات والذي يجعل قائدة المدرسة أمام العديد من الضغوطات المسببة لإنهاكها وظيفياً، فمن خلال هذه الدراسة يمكن الاستفادة من نتائجها لمعالجة الظاهرة مستقبلاً، خاصة العزوف عن القيادة والذي يعاني منه أصحاب القرار أثناء الترشيح؛ مما يسهم في بناء خطط استراتيجية تساعد قائدة المدرسة على تجاوز مثل هذه الصعوبات أثناء أداء العمل، كما أنه من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في بناء برامج إرشادية لتنمية استراتيجيات فعالة لمواجهة الاحتراق النفسي لدى قائدات المدارس.

#### حدود الدراسة:

ستقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: قياس درجة الاحتراق النفسي والبحث عن فاعلية خمس استراتيجيات للمواجهة.
- الحدود البشرية: مجتمع قائدات مدارس التعليم العام (بنات) بجميع مراحلها الحكومية والأهلية.
- الحدود المكانية: مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: ستطبق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 1442-1443هـ.

#### مصطلحات الدراسة.

- تناولت الدراسة عدداً من المتغيرات، ويمكن تعريفها اصطلاحياً وإجراءياً على النحو التالي:
- استراتيجيات المواجهة **Coping strategies**: جميع الأساليب المعرفية والوجدانية والسلوكية التي يستخدمها الفرد للتعامل مع المواقف والأحداث بهدف التخفيف من حدتها بالإضافة لخفض الانفعالات السلبية التي تنتج عنها، والتمكن بعد ذلك من استعادة الاتزان الانفعالي (أبا علال، 2019؛ العاطي ربي، 2018؛ محمد، 2020).
  - التعريف الإجرائي في هذه الدراسة: الاستراتيجيات التي تستخدمها قائدة المدرسة لمواجهة ضغوط العمل في المدرسة أثناء القيام بمهامها ومسؤولياتها لتحقيق التوازن الشامل في حياتها الشخصية.
  - الاحتراق النفسي **Psychological Burnout**: هي أعراض تصيب العديد من الأشخاص خاصة هؤلاء الذين يعملون في مجال الخدمات الإنسانية، وهو استجابة مطولة للضغوطات النفسية والمزمنة بين الأفراد في العمل (Maslach، 2003).
  - التعريف الإجرائي في هذه الدراسة: درجة الضغط النفسي التي تصل إليها قائدة المدرسة أثناء أداء عملها عندما تعجز عن تحملها ومواجهتها أثناء سعيها لإنجاز مهامها في أداة الدراسة وهي الدرجة التي تحددها أداة الدراسة" مقياس ماسلاش".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

### 2-1-1- الاحترق النفسي:

(1-1) مفهوم الاحتراق النفسي إن الاحتراق النفسي هو أكثر من مجرد شعور بالتعب والارهاق نتيجة للتعرض للضغوطات بمختلف أشكالها، ويرتبط غالباً بالمهن التي تقدم العون والمساعدة للآخرين. وقد وضّحت ماسلاش (Maslach, 2003) أن الاحتراق النفسي هو استجابة مطولة للضغوط العاطفية والشخصية المزمّنة في الوظيفة من خلال ثلاثة أبعاد: الإجهاد النفسي وتبدل الشعور ونقص الشعور بالإنجاز.

وقد يعود سبب تحذيرات منظمة الصحة العالمية لظاهرة الاحتراق النفسي هو تكلفتها على المنظمات التي يعمل بها الأفراد، والآثار التي أشارت لها دراسة بن سلامة وخلصي (2018) من آثار معرفية كضعف التركيز وعدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وآثار نفسية كسرعة الغضب والعجز في ضبط الانفعالات، وآثار مهنية كنقص الفعالية في الأداء وكثرة التغيب عن العمل.

(2-1) الفرق بين الاحتراق النفسي والضغط النفسي الضغط النفسي للموظف قد يكون إيجابياً لإنجاز العمل وانتهائه، وقد يكون سلبياً، لكن الاحتراق النفسي فهو سلبي دائماً. كما أن الضغط النفسي يكون لفترات مؤقتة أو طويلة، بينما الاحتراق النفسي فهو يتطور ويزيد تدريجياً مع مرور الزمن، أي أن الاحتراق النفسي هو المرحلة الأخيرة للضغط النفسي المستمر فعندما يُدرك الفرد الواقع يتولد لديه ضغط نفسي، بينما عندما يشعر بعدم تحقيقه لتوقعاته وأنه فشل فيما فهنا يظهر الاحتراق نتيجة ذلك الشعور (الجارودي، 2015).

(3-1) النظرية المفسرة للاحتراق النفسي تناولت دراسة رقية (2018) أحد النظريات المفسرة لظاهرة الاحتراق النفسي وهي النظرية السلوكية، والتي وضحت الختاتنة (2011) نظرتها للسلوك الإنساني على أنه سلسلة ارتباط بين المثيرات البيئية والسلوكيات التي تصدر عن الفرد؛ استجابةً لهذه المثيرات، ولم تتجاهل هذه النظرية المشاعر والأحاسيس وكذلك العمليات الداخلية مثل الإرادة والحرية. فتفسر ظاهرة الاحتراق النفسي بأنها حالة داخلية شأنها شأن القلق والغضب والذي يحدث نتيجة عوامل بيئية، وعندما تضبط تلك العوامل تتمكن من التحكم في الاحتراق النفسي؛ بالتالي نستطيع تعديل السلوك لنحصل على فعالية أداء وإنتاجية عالية في مجال العمل.

(4-1) أسباب الاحتراق النفسي في الإدارة التربوية بناء على ما سبق فظاهرة الاحتراق النفسي هي حالة يمر بها الموظف يشعر فيها بالضغط النفسي والإرهاق والتعب بسبب ضغوطات العمل الزائدة عن الحد وينتج عنه عدم التوازن بين المتطلبات والقدرات. وفي مجال الإدارة التربوية يمكن أن تحصل هذه الظاهرة عند استنزاف القدرات النفسية والذهنية لفترة مطوّلة لقائدة المدرسة والذي ينتج عن المثابرة والاجتهاد للوصول إلى تحقيق هدف من أهداف العمل أو الحياة، ويمكننا تصنيف أسباب الاحتراق النفسي في مجالنا الإداري التربوي إلى ثلاث مستويات:

المستوى الفردي والشخصي والذي يرتبط بخصائص قائدة المدرسة النفسية والعقلية والجسدية، وقد وضحت هذا المستوى أبا علال (2019) بأن فرودنبجر ذكر أن المخلصين والملتزمين هم أكثر الناس عُرضةً للاحتراق النفسي بالإضافة للأفراد ذوي الدافعية نحو النجاح المميّز، ومن الممكن تفسير هذه الأسباب الشخصية لاحتمال عدم واقعية تطلعات الفرد وطموحاته والتي قد تُفضي به لخطر الاحتراق النفسي، لذلك تظهر أهمية الوعي الذاتي من أجل ضبط مهارات التكيف العامة.

المستوى الاجتماعي حيث يكون مصدراً للاحتراق النفسي من خلال التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تحدث في المجتمع كما أشار الأوسي (2009) في نتائجه من تعرُّض مديري ومديرات المدارس للاحتراق النفسي تزامناً مع الظروف والضغوط النفسية التي مرَّ بها المجتمع العراقي بعد أحداث (2003) والتي سببت الكثير من المشاكل الاقتصادية والمهنية والنفسية. ونواجه نحن في ظل أزمة كورونا ظهور تحدي جديد لقائدات المدارس، وهو ظهور التعليم عن بعد كتجربة جديدة وبمتطلبات مهنية بطرق تقنية في مجال الإدارة المدرسية.

المستوى التنظيمي أو الإداري والذي يشمل بيئة العمل المادية والبشرية ولهذا المستوى علاقة مباشرة في الإنهاك والإجهاد الوظيفي المرتبط بالمهام والمسؤوليات والعلاقات مع الآخرين؛ حيث أن قائدة المدرسة تتعامل مع المجتمع الداخلي في المدرسة وكذلك تعاملها الخارجي المباشر مع أولياء الأمور والقيادات العليا وأصحاب المصلحة من الشراكات المجتمعية، فيظهر تضارب للدور والغموض فيه، ومن الدراسات المتخصصة والتي تناولت أسباب الاحتراق النفسي في هذا المستوى، دراسة فريدمان (Fridman، 2002) حيث كانت الضغوط الناتجة من المعلمين هي الأعلى يلها ضغوط أولياء الأمور.

(5-1) مراحل الاحتراق النفسي إن ظاهرة الاحتراق النفسي لا تحدث فجأة، بل لها مراحل تدريجية تتطور من واحدة للأخرى كما أوردها الريدي (2013):

مرحلة الاستغراق في هذه المرحلة يكون مستوى الرضا عن العمل مرتفعاً وعندما يحصل أمر طارئ يسبب عدم اتساق بين ما هو واقع وما هو مأمول ينخفض مستوى الرضا عن العمل.

مرحلة التبلد تبدأ تدريجياً باستمرار انخفاض مستوى الرضا عن العمل فيشعر الفرد باعتلال صحته البدنية ويقل مستوى الأداء ويبدأ الفرد بنقل اهتمامه إلى مظاهر الحياة الأخرى مثل الهوايات والاجتماعات العامة لشغل وقت الفراغ.

مرحلة الانفصال يصل الفرد هنا إلى مرحلة إدراك ما حصل ويبدأ في الانسحاب النفسي ويظهر اعتلال للصحة البدنية والنفسية مع ارتفاع مستوى الاجهاد النفسي.

المرحلة الحرجة وهي آخر مرحلة والتي تزيد فيها الأعراض البدنية والنفسية والسلوكية سوءاً ويضطرب فيها تفكير الفرد نتيجة ضعف ثقته في ذاته ويصل لمرحلة الانفجار حيث قد يفكر في هذه المرحلة في ترك العمل.

(6-1) أبعاد وأعراض الاحتراق النفسي تناولت دراسات كل من (الجارودي، 2015؛ والشبلي والشورطي، 2018؛ ودولي، وآخرون (Dooley, et al.)، 2020)؛ وماسلاش (Maslach، 2003) أبعاد الاحتراق النفسي التالية:

- الإجهاد النفسي (Emotional Exhaustion) حالة من التعب بسبب عدم السيطرة على مؤثرات خارجية ضاغطة تخرج عن قدرة الإنسان، وهو أساس حصول الاحتراق النفسي ويبدو على شكل أعراض جسمية أو نفسية أو كليهما.

- تبلد المشاعر (Depersonalization) حالة نفسية تتصف بغياب الانفعال والشعور وضعف الجانب الإنساني في التعامل مع الآخرين، وتعني اللامبالاة والشعور السلبي تجاه الآخرين، وسرعة الغضب، وفقد التقدير للعمل.

- تدني الشعور بالإنجاز الشخصي (Lack of Personal Accomplishment) ويظهر من خلال التقييم السلبي للذات والشعور بعدم الفاعلية وقلة الإنتاجية وعدم القدرة على التكيف مع الضغوط.

أما الأعراض المرتبطة بالاحتراق النفسي فقد ذكرتها الحضرمي (2019) كالتالي:

أعراض فسيولوجية أو جسدية مثل ارتفاع ضغط الدم والصداع وجفاف الحلق وأمراض الجهاز الهضمي وفقدان الشهية أو ممارسة أنماط ضارة مثل الإفراط في تناول الطعام والأرق.

أعراض نفسية ك فقدان الحماس والدافعية والشعور بالإحباط والانعزال عن المجتمع من خلال الابتعاد عن النشاطات الاجتماعية.

أعراض معرفية وإدراكية ك نقص التركيز وضعف مهارة حل المشكلات والعشوائية في اتخاذ القرارات. أعراض سلوكية تتصف بالعدوانية والغضب، والتعب عند أقل جهد، انخفاض الأداء وتزايد معدل الغياب عن العمل وقد يصل لترك المهنة.

وبناءً على المعطيات السابقة فقد وضحت نتائج دراسة ايزل ( Eisele ، 2020 ) والتي أُجريت على عينة من القطاعين العام والخاص أن رفاهية الموظف يجب أن تكون ذات صلة استراتيجية بالمنظمات من خلال الرفاهية في مكان العمل، والرفاهية النفسية، والرفاهية الذاتية، والرفاهية الاجتماعية، والتي وضحت نتائجها أن توفر الرفاهية في مكان العمل للقطاعات الخاصة كان بشكل أكبر من القطاعات الحكومية من خلال الأنماط القيادية البنّاءة والتي تُحقق الرضا الوظيفي، كما كشفت نتائج هذه الدراسة إلى أن التدريب المعتمد على الأنشطة للقيادة له تأثير أقوى وأكثر موثوقية على الرفاهية في مكان العمل وتوفير بيئة عمل صحية، فيقودنا ذلك للتعرف على استراتيجيات فعّالة لمواجهة الاحتراق النفسي.

## 2-1-2- استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي (Strategies to combat burnout)

وفقاً للرؤية السابقة في تأثير ظاهرة الاحتراق النفسي في بيئة العمل كان لابد من الاهتمام بصورة جديدة لمواجهتها؛ ومن هذا المبدأ فإن منظمة الصحة العالمية WHO (2018) قد وضعت حقائق رئيسية لتعزيز الاستجابة لأهمية الصحة النفسية، فهي ليست مجرد انعدام الاضطرابات النفسية، بل إنها جزء لا يتجزأ من الصحة؛ وبالفعل، لا تكتمل الصحة بدونها، ومن الملاحظ أن الصحة النفسية تتأثر بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيولوجية والبيئية، بالتالي فهناك استراتيجيات وتدخلات مشتركة بين القطاعات لها مردود عالي لتعزيزها.

ولكي نحصل على بيئة عمل صحية وأمنة من الناحية النفسية هناك استراتيجيات موجهة لذات الأفراد، واستراتيجيات أخرى موجهة لذات المؤسسات، وقد تناولت عدة دراسات هذه الاستراتيجيات كما صنفها دردير (2007) إلى ثلاث فئات: أساليب المواجهة-أساليب التماس العون-أساليب سلبية.

وذكر إبراهيم أن هناك استراتيجيات سلوكية نشطة، ويقصد بها المحاولات السلوكية الظاهرة التي يقوم بها الفرد للتعامل مباشرة مع المشكلة، واستراتيجيات معرفية وهي الجهود التي يبذلها الفرد لتطويع تقدير الحدث الضاغط، واستراتيجيات إحصاميه ويقصد بها محاولات الفرد تجنب المواجهة المباشرة مع المشكلة، أو اختزال التوتر بطريقة غير مباشرة (وثق في قاسم ، 2017).

وصنّفت دراسة العاطي ربي (2018) الاستراتيجيات إلى ما يلي:

- 1- المواجهة الفاعلة والمتمركزة على المشكلة من خلال إعداد إجراءات للسيطرة والتحكم في الوضع من أجل تخفيف مفعوله السلبي، ويتضح ذلك في مهارة حل المشكلات.
  - 2- المواجهة السلبية والمتمركزة حول الانفعال بالضبط الذي يقوم به الفرد للانفعالات الناتجة من الوضع أو الموقف، ويكون هذا الضبط بطرق مختلفة (انفعالية- فسيولوجية- معرفية-سلوكية).
  - 3- البحث عن الدعم الاجتماعي للحصول على الدعم والإرشاد وخاصة زملاء المهنة.
- وفي ذات السياق للبحث عن استراتيجيات مواجهه أوردت أبا علال (2019) تصنيفاً آخر لاستراتيجيات مواجهة متمركزة على المشكلة والتي تحقق ما يعرف بالتوافق الفعّال، واستراتيجيات مواجهة متمركزة حول الانفعال، وذكرت أبا علال تصنيف كوهن لاستراتيجيات المواجهة كما يلي:



- التفكير العقلاني والتوجه لأنماط التفكير العقلانية تجاه الموقف الضاغط للبحث عن مصادره وأسبابه.
- الإنكار وتعتبر من الاستراتيجيات الدفاعية اللاشعورية يتجاهل فيها الفرد الموقف الضاغط وكأنه غير موجود، وهو أمر خطير قد يسبب أزمة في بيئة العمل.
- الدعابة والفرح أثناء التعامل مع الموقف الضاغط بروح المرح للتخفيف من حدته.
- الرجوع إلى الدين عن طريق الصلاة والأذكار والعبادة كمصدر للدعم الروحي والانفعالي لمواجهة المواقف الضاغطة.

وأضافت قاسم (2017) استراتيجيات الوجدان الإيجابي حيث ترتبط الإيجابية بالصحة العامة والنفسية للفرد، وفي المقابل ترتبط المشاعر السلبية بانتشار الأمراض. وكذلك استراتيجيات المساندة الاجتماعية من خلال كونها الوسيط بين المشاعر الإيجابية والصحة؛ حيث يميل الناس السعداء لأساليب الحياة الصحية وتكوين علاقات اجتماعية متعددة مما ينتج عنه حياة انفعالية إيجابية فيقوي ذلك من قدرة الفرد على مواجهة الضغوط. كما طبقت رقية (2018) في دراساتها برنامجاً إرشادياً تدريبياً من إعدادها قائم على استراتيجية حل المشكلات للتخفيف من الاحتراق النفسي، وقد تابعت الدراسة مدى استمرارية فاعلية هذا البرنامج لدى أفراد المجموعة التجريبية بعد انتهاء جلساته وأثناء فترة المتابعة، حيث كشفت عن وجود فروق دالة احصائياً قبل وبعد تطبيق البرنامج لصالح القياس البعدي، مما يدل على فاعلية البرنامج التدريبي المطبق في هذه الدراسة. وفي ذات السياق طبقت السامرائي والداهري (2019) برنامج إرشادي جمعي في ضوء نظرية الذات للعالم (كارل روجرز) لخفض الاحتراق النفسي وتحسين مستوى التكيف النفسي، وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس الاحتراق النفسي البعدي تعزى للبرنامج الإرشادي ولصالح المجموعة التجريبية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس التكيف النفسي البعدي تعزى للبرنامج الإرشادي ولصالح المجموعة التجريبية أيضاً.

وقد أشار محمد (2020) لاستراتيجيات التعامل مع المواقف الضاغطة فكانت استراتيجيتي حل المشكلات، وتسيير الانفعال قد حققنا خفض الاحتراق النفسي بمقدار 29%، بينما لم يكن هناك أثر لخفضه من قبل الاستراتيجيات القائمة على المساندة الاجتماعية والترفيه والرياضة.

كما وضحت نتائج دراسة الهداب والمخلافي (2020) أن هناك تأثير جوهري نسبي لمتغير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي والمطبق على الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، حيث يُفسَّر حوالي (35%) من التغير في مستوى الاحتراق الوظيفي وبخاصة أبعاده الثلاثة عند توفر جودة للحياة الوظيفية في كل من (ظروف العمل، والتوازن بين العمل والمنزل، والرفاهية في العمل).

وفي ذات السياق كشفت دراسة العزيمي (2020) أن هناك علاقة وأثر سلبي لبيئة العمل التنظيمية والوظيفية والممثلة بأبعادهما التالية (الاستقرار والأمان الوظيفي، الظروف البيئية المادية الداعمة لأداء العاملين، بيئة العمل الصحية والأمنة، العلاقات الاجتماعية، العدالة في نظام الأجور والمرتبات) في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية في التطبيق الميداني على خمس استراتيجيات لمواجهة الضغوط والاحتراق النفسي لدى قائدات المدارس؛ بالاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة واختيار ما يتلاءم مع بيئة عمل قائدة المدرسة، والمناخ التنظيمي المتاح؛ وبالتالي التعرف من خلال التطبيق الميداني للدراسة على أكثر الاستراتيجيات فاعليةً وتطبيقاً وهي:

- 1- استراتيجية حل المشكلات: طريقة بحث منهجية تتكون من مجموعة من الإجراءات للوصول لهدف محدد وهو حل المشكلة.
- 2- استراتيجية الانفعال: حالة نفسية ووجدانية تمتلك الفرد بشكل مفاجئ بسبب التعرض لموقف ما.
- 3- استراتيجية التجنب: الابتعاد عن الموقف والانفعال عنه.
- 4- استراتيجية الدعم الاجتماعي: الشعور بالرعاية والمساعدة من المحيطين بالفرد.
- 5- استراتيجية الالتزام بالدور الاجتماعي: الالتزام بالدور الذي يؤديه الفرد ضمن جماعة في مواقف معينة.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الاحتراق النفسي المرتبط بالمهنة التي لها علاقة بالاتصال المباشر مع الآخرين مثل المهنة الصحية والتعليمية. ومما يجدر الإشارة إليه أن الفترة الزمنية التي تناولتها الدراسات السابقة هي من عام 2002 وحتى عام 2020 من أجل التعرف على التطور التاريخي للاهتمام بموضوع الدراسة الحالية وهو الاحتراق النفسي لقائدات المدارس واستراتيجيات المواجهة، حيث شملت العديد من البلدان للمرور بالتنوع الجغرافي والزمني لدراسة الموضوع العام، وقد تم استبعاد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الاحتراق النفسي لعينات مختلفة عن الدراسة الحالية.

- دراسة (الحضرمي، 2019):هدفت الدراسة لمعرفة درجة انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وتم تصميم استبانة مبنية على مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، فخلصت نتائج الدراسة إلى أن الاحتراق الوظيفي لدى افراد العينة جاء بدرجة متوسطة، وأن المديرين ذوي المؤهلات العلمية العليا وسنوات الخبرة الطويلة والمتزوجين، هم الأكثر شعوراً بالاحتراق الوظيفي، وأن أهم مصادر الاحتراق الوظيفي للمديرين والمديرات وأكثرها هي طبيعة العمل المادية وأقلها قلة التعزيز الإيجابي.

- دراسة فريدمان (Friedman,2002): هدفت الدراسة لتحديد ضغوط العمل الشائعة التي يواجهها مديرو المدارس وتقييم وزنها النسبي من حيث التنبؤ بالإرهاق الذي يصيب مدير المدرسة، حيث تم تقسيم الدراسة إلى مرحلتين خلال عامين دراسيين 1997 و1998 وكانت كل مرحلة باستخدام عينة مختلفة من مديري المدارس، في المرحلة الأولى تم تحديد وصياغة ضغوط مديري المدارس الرئيسية من خلال مقابلة واستبانة مفتوحة. بينما درست المرحلة الثانية مساهمة هذه الضغوط المعروفة مسبقاً في التنبؤ بالإرهاق، شارك في الدراسة عينة قوامها 821 مدير مدرسة ابتدائية وثانوية من الذكور والإناث، أكملوا استبانة تقرير ذاتي يحتوي على مقياسين: مقياس الاحتراق النفسي (يقاس كمفهوم ثلاثي الأبعاد يتكون من الإرهاق وتبدل الشخصية والإنجاز) ومقياس ضغوط الدور، ومن خلال تحليل المحتوى لاستجابات المرحلة الأولى تم تصنيف الضغوط ضمن المجالات التالية: مجال العلاقات الشخصية للمدير ومجال مهام المدير ومجال المناخ التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن الإرهاق تأثر في الغالب بالضغوط الناتجة من المعلمين بأعلى درجة، يليها الضغوط الناتجة من أولياء الأمور بدرجة أقل وأخيراً الضغوط الناتجة من الحمل الزائد (النوعي والكمي) للمهام والدور المطلوب.

- دراسة ماكاي (McKay,2020): هدفت الدراسة لفهم تأثير الإجهاد والإرهاق على قادة المدارس المستقلة في غرب الولايات المتحدة، وتمت الدراسة بمنهجية نوعية تصميم دراسة ظاهرية، من خلال جمع البيانات عن طريق المقابلات الفردية والمقابلات الجماعية المركزة والملاحظات، باستخدام مقياس ماسلاش ونظرية دورة الإجهاد،

وتوصلت نتائجها أن من أسباب التوتر والإرهاق الذي يشعر به المشاركون علاقتهم مع مجالس المدارس المحلية والمحافظات على التحاق الطلاب، وكذلك المشاكل الناتجة من سلوك الطلاب، والنطاق الواسع لوظيفة قائد المدرسة المستقلة، وأشار المشاركون إلى أن الاجتهاد والإرهاق المرتبطين بالوظيفة أثرا سلباً على الشخصية وكذلك على الأداء الوظيفي والصحة الجسدية والعقلية مثل الصعوبات في النوم والأرق وسوء التغذية، كما كان من نتائج هذه الدراسة شعور المشاركين بالفراغ بتفاعلاتهم مع أصدقائهم وعائلاتهم لاستنزافهم بشكل كبير بعد يوم العمل مما أشعرهم بالذنب لقصورهم في أدوارهم ومسؤولياتهم الشخصية والعائلية، وبالنسبة لاستراتيجيات التعامل مع التوتر لتجنب الإرهاق فقد كشفت الدراسة عن ثلاث استراتيجيات: النشاط البدني، التحكم العقلي، ومهارات الإدارة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسات السابقة جزئياً في هدف مشترك وهو أسباب الاحتراق النفسي واستراتيجيات المواجهة، حيث ركزت دراسة الحضرمي (2019) لمعرفة درجة انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية، بينما هدفت دراسة فريدمان (Friedman,2002) لتحديد ضغوط العمل الشائعة التي يواجهها مديرو المدارس، وجاءت دراسة ماكاي (McKay,2020) لفهم تأثير الإجهاد والإرهاق على قادة المدارس المستقلة.
- اختلفت الدراسات السابقة في استخدام المنهج ففي دراسة فريدمان (Friedman ، 2002) استخدمت منهجاً مختلطاً، بينما دراسة ماكاي (McKay ، 2020) طبقت منهج نوعي بتصميم دراسة ظاهرية، ودراسة الحضرمي (2019) استخدمت المنهج الوصفي المسحي التحليلي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الحضرمي (2019) في تطبيق الأداة وهي الاستبانة واختلفت دراسة فريدمان (Friedman، 2002) حيث استخدمت المقابلة والاستبانة المفتوحة، وأيضاً دراسة ماكاي (McKay ، 2020) استخدمت المقابلة الفردية والجماعية المركزة وكذلك الملاحظة، وتجدر الإشارة بأن الدراسات السابقة ناقشت المشكلة بشكل نظري بينما تميزت دراستان هنا بتطبيقها على الواقع الميداني بأسلوب تنبئي حيث طبقت دراسة فريدمان لمدة عامين متتاليين، بينما دراسة ماكاي تم تطبيقها ميدانياً خلال عام دراسي تقريباً.

#### أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- تتفق الدراسة الحالية معها في موضوعها الرئيسي وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة البحثية التي ستحاول الدراسة الحالية معالجتها فيما يأتي:
- 1- تضمنت الدراسة الحالية ربط المشكلة البحثية بمتغيرات حديثة كأحد مسببات الضغوط، وتتمثل في التعليم عن بعد بسبب أزمة كورونا.
  - 2- ستطبق الدراسة الحالية في مدينة الرياض ولم يوجد على حد علم الباحثة دراسة مشابهة.
  - 3- تعدد أدوات الدراسة لتشمل مقياس الاحتراق النفسي ومقياس استراتيجيات حديثة لمواكبة التغيرات المعاصرة لما استجد في التعليم عن بعد.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الحصول على المراجع العلمية المناسبة لتكوين تصور واضح وفهم شامل لموضوع الاحتراق النفسي واستراتيجيات المواجهة له، كما ساهمت في الوصول لصياغة العنوان الحالي الموسوم باستراتيجيات المواجهة للاحتراق النفسي لدى قائدات المدارس، وخاصة دراسة الحضرمي (2019).
- وظّفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة لدعم مشكلة الدراسة وأهميتها خصوصاً دراسة جرار (2011) وماكاي (McKay ، 2020) وثومبسون وآخرا (Thompson, et al ، 2020).
- استفادت الدراسة الحالية في بناء أدوات الدراسة من دراسة السليمان (2011) ودراسة ماسلاش (Maslach، 2003) ودراسة فريدمان (Friedman ، 2020). في تحديد المنهج المناسب وخاصة من دراسة ثومبسون وآخرا (Thompson, et al ، 2020) والحضرمي (2019).

### 3- منهجية البحث وإجراءاته.

#### منهجية الدراسة:

انطلاقاً من أهداف الدراسة حول إيجاد استراتيجيات مواجهة للاحتراق النفسي للعينة ثم تعميم النتائج، ستعتمد الدراسة المنهج الوصفي المسحي والذي وضحه كريسول (2019/2014) " أنه يعطينا وصفاً كمياً أو رقمياً للاتجاهات أو التوجهات أو الآراء لمجتمع ما بدراسة عينة من ذلك المجتمع" ص 275، ومن مميزات هذا التصميم أنه غير مكلف مادياً، ويسهل الوصول إلى شريحة كبيرة من المشاركين مع سرعة جمع البيانات، وستكون الدراسة مسحية مستعرضة حيث ستجمع البيانات في وقت واحد من خلال توزيع أداة الدراسة عن طريق البريد الإلكتروني وشبكة الانترنت، لسهولة الوصول للعينة وسرعة عملية جمع البيانات وهي طريقة ملائمة للدراسة الحالية.

#### مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع قائدات مدارس التعليم العام والأهلي بمدينة الرياض والبالغ عددهن (1525) قائدة وذلك وفقاً لإحصائية إدارة تعليم الرياض للعام 1442/1441هـ.

#### عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من (342) قائدة في مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي التابعة لإدارة منطقة تعليم الرياض وذلك من خلال الاعتماد على طريقة العينة العشوائية البسيطة، بمستوى ثقة بنسبة 95% وهامش خطأ  $\pm 5\%$ .

#### أداة الدراسة:

عمدت الباحثة إلى استخدام المقياس أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبته لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها.

أ- بناء أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (المقياس)، وتكون في صورته النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائه، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقه، وثباته:

1. القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من مفردات الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
2. القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بمفردات الدراسة، والمتمثلة في: (المؤهل الدراسي - عدد سنوات الخبرة في القيادة المدرسية - قطاع المدرسة التي تعملين بها - المرحلة الدراسية).
3. القسم الثالث: ويتكون من (57) عبارة، موزعة على مقياسين، والجدول (1-3) يوضح عدد عبارات المقياس، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (1-3) محاور المقياس وعباراته

المجموع	عدد العبارات	البعد	المحور
23	11	الإجهاد النفسي	مقياس درجة الاحتراق النفسي لدى قائدات مدارس مدينة الرياض
	5	تبلد المشاعر	
	7	الشعور بالإنجاز الشخصي	
34	10	حل المشكلات	مقياس استراتيجيات التعامل عند التعرض لموقف ضاغط
	6	الانفعال	
	7	التجنب	
	6	الدعم الاجتماعي	
	5	الالتزام بالدور الاجتماعي	
57 عبارة	المقياس		

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات مفردات الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - أبداً). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: دائماً (5) درجات، غالباً (4) درجات، أحياناً (3) درجات، نادراً (2) درجتان، أبداً (1) درجة واحدة.

ب- صدق أداة الدراسة: صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت له، كما يقصد به شمول المقياس لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكّمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للمقياس، والتأكد من أنه يقيس ما وضع لقياسه، تم عرضه بصورته الأولية على عدد من المحكّمين المختصين في موضوع الدراسة، حيث وصل عدد المحكّمين إلى (9) محكّمين، وقد طلب من السادة المحكّمين تقييم جودة المقياس، من حيث قدرته على قياس ما أعد لقياسه، والحكم على مدى ملاءمته لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات. وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملحوظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكّمين، ومن ثم إخراج المقياس بصورته النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات المقياس بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (2-3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات مقياس درجة الاحتراق النفسي لدى قائدات مدارس مدينة

الرياض

البعده	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعده	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعده
الإجهاد النفسي	1	**0.788	7	**0.722
	2	**0.725	8	**0.469
	3	**0.847	9	**0.776
	4	**0.781	10	**0.730
	5	**0.754	11	**0.715
	6	**0.779		
تبلد المشاعر	1	**0.567	4	**0.698
	2	**0.701	5	**0.660
	3	**0.703		
الشعور بالإنجاز الشخصي	1	**0.718	5	**0.889
	2	**0.816	6	**0.878
	3	**0.695	7	**0.844
	4	**0.846		

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

ج- ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )). ويوضح الجدول رقم (3-3) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور المقياس.

جدول رقم (3-3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المقياس	البعده	عدد العبارات	ثبات المحور
مقياس درجة الاحتراق النفسي لدى قائدات مدارس مدينة الرياض	الإجهاد النفسي	11	0.917
	تبلد المشاعر	5	0.655
	الشعور بالإنجاز الشخصي	7	0.914
الثبات العام لمقياس درجة الاحتراق النفسي لدى قائدات مدارس مدينة الرياض		23	0.831
مقياس استراتيجيات التعامل عند التعرض لموقف ضاغط	حل المشكلات	10	0.817
	الانفعال	6	0.836
	التجنب	7	0.801
	الدعم الاجتماعي	6	0.688
	الالتزام بالدور الاجتماعي	5	0.752
الثبات العام لمقياس استراتيجيات التعامل عند التعرض لموقف ضاغط		34	0.721

يتضح من الجدول رقم (3-3) أن معامل الثبات العام لمقياس درجة الاحتراق النفسي لدى قائدات مدارس مدينة الرياض بلغ (0.831)، ومعامل الثبات العام لمقياس استراتيجيات التعامل عند التعرض لموقف ضاغط بلغ (0.721)، وهذا يدل على أن المقياسين يتمتعان بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

#### إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق (المقياس) وثباته، وصلاحيته للتطبيق، قامت الباحثة بتطبيقه ميدانياً باتباع الخطوات التالية:

- 1- توزيع المقياس (الاستبانة) إلكترونياً.
- 2- جمع المقاييس (الاستبانات)، وقد بلغ عددها (342) استبانة إلكترونية.

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص مفردات الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات مفردات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- 3- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- 4- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.
- 5- اختبار كروسكال وايز للتحقق من الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.
- 6- اختبار شيفيه للتحقق من اتجاه الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة التي بينها اختبار تحليل التباين الاحادي.

#### 4- عرض النتائج وتفسيرها.

- إجابة السؤال الأول: ما درجة الاحتراق النفسي لدى قائدات المدارس في مدينة الرياض؟  
أن درجة الاحتراق النفسي لدى قائدات المدارس في مدينة الرياض كانت كبيرة وبلغت (89.76)، واتضح من النتائج أن أبرز درجة للاحتراق النفسي لدى قائدات المدارس في مدينة الرياض تمثلت في بُعد الإجهاد النفسي

بمتوسط (36.86)، يلما بعد الشعور بالإنجاز الشخصي بمتوسط (33.52)، وأخيراً جاء بعد تبليد المشاعر بمتوسط (19.38).

وبناء على هذه الدرجة العالية تبرز هنا أهمية تطبيق استراتيجيات مواجهة هذا القدر الكبير من الاحتراق النفسي بسبب ضغوط العمل خاصة مع ما استجد في التعليم عن بعد كتجربة جديدة ولها متطلبات مستمرة، تجعل قائدة المدرسة في انشغال دائم للمتابعة والتقييم، وتتطلب توفير تهيئة نفسية لتقوم بمهام عملها، ومما يشكل ضغطاً في هذه الظروف عدم تواجد الطالبات وكذلك دوام المعلمات يوم واحد فقط فتكون عملية التواصل بطيئة وفيها قدر كبير من الصعوبة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (ذياب، 2018) والتي بينت تعرّض أفراد العينة لمستوى متوسط من الاحتراق النفسي على مستويي الإجهاد الانفعالي وتبليد المشاعر. كما تختلف مع نتيجة دراسة الحضرمي (2019) والتي بينت أن الاحتراق الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية جاء بدرجة متوسطة. لكنها اتفقت مع دراسة ماكاي (McKay، 2020) في التأثير السلبي للإجهاد والإرهاق الوظيفي على الشخصية والصحة الجسدية والعقلية، كذلك الشعور بالفراغ بتفاعل المشاركين مع الأصدقاء والعائلة.

● **إجابة السؤال الثاني:** ما استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة لدى قائدات مدارس مدينة الرياض من وجهة نظرهن؟

مفردات عينة الدراسة موافقات غالباً على استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة بمتوسط (3.44 من 5)، واتضح من النتائج أن أبرز استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة لدى قائدات مدارس مدينة الرياض تمثلت في الاستراتيجية الخامسة (الالتزام بالدور الاجتماعي) بمتوسط (4.50 من 5)، يلما الاستراتيجية الأولى (حل المشكلات) بمتوسط (4.43 من 5)، يلما الاستراتيجية الرابعة (الدعم الاجتماعي) بمتوسط (2.96 من 5)، يلما بعد الاستراتيجية الثانية (الانفعال) بمتوسط (2.56 من 5)، وأخيراً جاءت الاستراتيجية الثالثة (التجنب) بمتوسط (2.44 من 5).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ماكاي (McKay، 2020) والتي بينت ثلاث استراتيجيات كانت منها التحكم العقلي، ومهارات الإدارة. وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة قاسم (2017) أن من الاستراتيجيات الاستعمال الاجرائي للدعم الاجتماعي. واتفقت مع نتيجة ثومبسون وأخران (Thompson. et al.، 2020) أن من الاستراتيجيات تحديد الأولويات للواجبات الإدارية وتحديد أهداف واقعية لها.

وفيما يلي النتائج التفصيلية:

الاستراتيجية الأولى (حل المشكلات):

مفردات عينة الدراسة موافقات بدرجة (دائماً) على استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة فيما يتعلق بالاستراتيجية الأولى (حل المشكلات).

أبرز استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة فيما يتعلق بالاستراتيجية الأولى (حل المشكلات) تتمثل

في:

1- أراجع اللوائح والأنظمة الرسمية. وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات مدارس مدينة الرياض يسعين للتأكد من

تطبيقهن للأنظمة واللوائح مما يقلل من شعورهن بالإجهاد النفسي خوفاً من مخالفتن لهذه النظم.

2- استفيد من أخطائي. مما يدل على أن قائدات مدارس مدينة الرياض يسعين لعدم تكرار أخطائهن مما يقلل

من الضغط عليهن بسبب كثرتها، ويحد من شعورهن بالإجهاد النفسي نتيجة لكثرة الأخطاء في العمل والتي تزيد



من الضغط عليهن، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قاسم (2017) والتي بينت أن الأفراد يستخدمون الاستراتيجيات المعرفية في المقام الأول كالتخطيط وإعادة التفسير الإيجابي والمواجهة النشطة. أقل استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة فيما يتعلق بالاستراتيجية الأولى (حل المشكلات) تتمثل

في:

- 1- أشارت الموظفات في اقتراح الحلول. واختلفت هذه النتيجة لما كشفت عنه دراسة وانغ وآخرون (Wang, et al. ، 2020) بأن الدعم المتبادل له علاقة سلبية مع التوتر والإجهاد؛ في حين ظهرت في الدراسة الحالية قلة استخدام الدعم المتبادل ومشاركة الموظفات في اقتراح الحلول، وتُفسر هذه النتيجة بأن قائدات مدارس مدينة الرياض يمارسن بشكل ضعيف مشاركة الموظفات في اقتراح الحلول لتهيئة العمل والحد من مشكلاته ؛ والتي ستقلل من الضغوط التي تتعرض لها قائدة المدرسة.
- 2- أشعر بالمشكلات المتعلقة بالعمل. وتُفسر هذه النتيجة بأن مدى شعور قائدات مدارس مدينة الرياض بالمشكلات المتعلقة بالعمل والذي كشفت عنه الدراسة الحالية بأنه قليل والذي قد يكون عاملاً يخفف من الاحتراق النفسي المتسبب منها، كون الشعو بالمشكلة هو أولى خطوات الطريقة العلمية لحل المشكلات.

#### الاستراتيجية الثانية (الانفعال):

مفردات عينة الدراسة موافقات بدرجة (نادراً) على استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة لدى قائدات مدارس مدينة الرياض فيما يتعلق بالاستراتيجية الثانية (الانفعال). وتفسر هذه النتيجة بوجود درجة جيدة من التحكم في الانفعال أثناء المواقف الضاغطة في العمل.

أبرز استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة فيما يتعلق بالاستراتيجية الثانية (الانفعال) تتمثل في:

- 1- أشعر بالقلق في هذا الموقف. وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات مدارس مدينة الرياض يشعرن بالقلق في المواقف الضاغطة والتي تسبب لهن حالة من الانفعال بشكل كبير، يجعل إجهادهن النفسي كبيراً وبالتالي يزيد من درجة الاحتراق النفسي لديهن، وقد أكدت دراسة جرار (2011) وجود علاقة ارتباطية بين مفهوم الجدية في العمل ومستويات الاحتراق النفسي لدى قادة المدارس.
- 2- أُلوم نفسي لحساسيتي المفرطة أمام هذا الموقف. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة ماكي (McKay ، 2020) بشعور المشاركات بالقصور في أدوارهن ومسؤولياتهن الشخصية والعائلية. وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات مدارس مدينة الرياض يلمن أنفسهن للحساسية الزائدة أمام الموقف والتي قد تؤثر على التفكير واتخاذ القرار المناسب؛ مما يزيد الإجهاد النفسي عليهن، وقد يكون ذلك من تميز أغلب القائدات بالجدية والحرص على إتمام العمل بشكل كامل.

أقل استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة فيما يتعلق بالاستراتيجية الثانية (الانفعال) تتمثل في: "أعجز عن التصرف". وتُفسر هذه النتيجة بأن قائدات مدارس مدينة الرياض يمتلكن الخبرة والقدرة اللازمة، الأمر الذي لا يجعلهن يصلن لمرحلة العجز عن العمل بما يحد من مستوى الاحتراق النفسي لديهن.

#### الاستراتيجية الثالثة (التجنب):

مفردات عينة الدراسة موافقات بدرجة (نادراً) على استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة لدى قائدات مدارس مدينة الرياض فيما يتعلق بالاستراتيجية الثالثة (التجنب). وتفسر هذه النتيجة بوجود حس عالي لتحمل المسؤولية لمواجهة المواقف الضاغطة ومشكلات العمل، والعمل على تجاوزها وعدم تجنبها وتجاهلها.

مفردات عينة الدراسة موافقات بدرجة (أحياناً) على اثنتين من استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة فيما يتعلق بالاستراتيجية الثالثة (التجنب) تتمثلان في:

1- استخدم الجوال. وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات مدارس مدينة الرياض يخرجن من ضغوط العمل من خلال الاتجاه لمتابعة أمور أخرى من خلال استخدامهن الجوال، فقد يستخدمن الجوال للاستشارة أو البحث أو الترفيه، مما يحد من مستوى الاحتراق النفسي لديهن بدرجة متوسطة.

2- أشاهد التلفاز. وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات مدارس مدينة الرياض يخرجن من روتين العمل من خلال الاتجاه لمتابعة التلفاز للترفيه والاطلاع على بعض البرامج، مما يحد من مستوى الاحتراق النفسي لديهن.

أقل استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة فيما يتعلق بالاستراتيجية الثالثة (التجنب) تتمثل في: "ألجأ إلى الأكل". وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات مدارس مدينة الرياض لا يملن لممارسة العادات الضارة لمواجهة الضغوط ولذلك لا نجدهن يلجأن للأكل للحد من مستوى الاحتراق النفسي لديهن وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ثومبسون وآخران (Thompson, et al. ، 2020) والتي بينت أن من استراتيجيات إدارة الإجهاد المهني ممارسة التمارين البدنية، تحديد أولويات الواجبات الإدارية، وتحديد أهداف واقعية لها، وتفويض المهام إلى المرؤوسين، وتناول وجبات غذائية متوازنة.

#### الاستراتيجية الرابعة (الدعم الاجتماعي):

مفردات عينة الدراسة موافقات بدرجة (أحياناً) على استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة لدى قائدات مدارس مدينة الرياض فيما يتعلق بالاستراتيجية الرابعة (الدعم الاجتماعي).

مفردات عينة الدراسة موافقات بدرجة (غالباً) على واحدة من استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة فيما يتعلق بالاستراتيجية الرابعة (الدعم الاجتماعي) تتمثل في: "أشارك التفكير مع الكادر الإداري". وتتفق مع نتيجة ثومبسون وآخران (Thompson, et al. ، 2020) أن من استراتيجيات الاجهاد المهني تفويض المهام إلى المرؤوسين، وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات مدارس مدينة الرياض يسعين لتفويض مهام العمل للكادر الإداري لتخفيف عبء العمل والضغوط عليهن ولذلك نجدهن يتشاركن التفكير مع الكادر الإداري بما يحد من مستوى الاحتراق النفسي لديهن.

مفردات عينة الدراسة موافقات بدرجة (نادراً) على واحدة من عبارات استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة فيما يتعلق بالاستراتيجية الرابعة (الدعم الاجتماعي) تتمثل في: "أشارك الموقف مع أولياء الأمور". وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات مدارس مدينة الرياض لا يقمن بالتنسيق والتفاعل مع أولياء الأمور، ولذلك نجدهن لا يتشاركن الموقف مع أولياء الأمور بما يحد من مستوى الاحتراق النفسي لديهن، وقد كشفت نتيجة دراسة فريدمان (Friedman ، 2002) أن الضغوط المسببة للإرهاق والنتيجة من أولياء الأمور كانت بدرجة أقل من المعلمين، مما يجعل مشاوره ذوي الاختصاص والحكمة من أولياء الأمور داعماً لتخفيف درجة الاحتراق النفسي لدى قائدات المدارس.

#### الاستراتيجية الخامسة (الالتزام بالدور الاجتماعي):

مفردات عينة الدراسة موافقات بدرجة (دائماً) على استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة لدى قائدات مدارس مدينة الرياض فيما يتعلق بالاستراتيجية الخامسة (الالتزام بالدور الاجتماعي).

أبرز استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة فيما يتعلق بالاستراتيجية الخامسة (الالتزام بالدور الاجتماعي) تتمثل في:

- 1- أُسِّمَ متطلبات العمل في وقتها. وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات مدارس مدينة الرياض يسعين للحد من تراكم العمل عليهن ولذلك نجدهن يسلمن متطلبات عملهن في وقتها للابتعاد عن تراكم الأعمال والحرص على ترتيب الأولويات، مما يحد من مستوى الاحتراق النفسي لديهن.
  - 2- أوزع العمل على الكادر الإداري. وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات مدارس مدينة الرياض يسعين للحد من عبء العمل عليهن ولذلك نجدهن يوزعن العمل على الكادر الإداري لتدريب صف ثاني من الإدارة واكمالهم مهارات إدارية تخدم بيئة العمل، مما يحد من مستوى الاحتراق النفسي لديهن.
- أقل استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفاعلة فيما يتعلق بالاستراتيجية الخامسة (الالتزام بالدور الاجتماعي) تتمثل في: "أوزع العمل على الكادر التعليمي". وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات مدارس مدينة الرياض يسعين للحد من عبء العمل عليهن ولذلك نجدهن يوزعن العمل على الكادر التعليمي، ولكن بدرجة أقل من الكادر الإداري، كما تفسر هذه النتيجة أن الإرهاق يتأثر بالضغوط الناتج من المعلمين بأعلى درجة كما أكدت نتيجة فريدمان (Friedman ، 2002) والذي يجعل قائدات المدارس يمارسن توزيع العمل على الكادر التعليمي بدرجة ضعيفة تجنباً للضغوط الناتجة من المعلمات، خوفاً من عدم فهم الهدف من توزيع العمل على الكادر التعليمي والذي قد يعتقدن ان قائدة المدرسة تتخلص من مسؤولياتها، ويفترض ان يكون التفويض في ذلك للمهام وليس المسؤولين.

- إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء عينة الدراسة حول درجة الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد النفسي، تبلد المشاعر، الشعور بالإنجاز الشخصي)، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)؟
  - 1- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (الإجهاد النفسي، تبلد المشاعر، الشعور بالإنجاز الشخصي، درجة الاحتراق النفسي) باختلاف متغير المؤهل العلمي.
  - 2- الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (الإجهاد النفسي، تبلد المشاعر، الشعور بالإنجاز الشخصي، درجة الاحتراق النفسي) باختلاف متغير سنوات الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سعيد (2015) والتي بينت عدم وجود فروق لدى مديري التعليم المتوسط في استراتيجيات مواجهة تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، وكذلك دراسة أبا علال (2019).
  - 3- الفروق باختلاف متغير المرحلة الدراسية:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (الإجهاد النفسي، الشعور بالإنجاز الشخصي، درجة الاحتراق النفسي) باختلاف متغير المرحلة الدراسية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين مفردات عينة الدراسة مرحلتين الدراسية ابتدائية ومفردات عينة الدراسة مرحلتين الدراسية متوسطة حول (تبلد المشاعر) لصالح مفردات عينة الدراسة مرحلتين الدراسية متوسطة. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين مفردات عينة الدراسة مرحلتين الدراسية متوسطة ومفردات عينة الدراسة مرحلتين الدراسية ثانوية حول (تبلد المشاعر) لصالح مفردات عينة الدراسة مرحلتين الدراسية ثانوية.

## التوصيات والمقترحات.

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة وتفتتح ما يلي:
- 1- حث قائدات مدارس مدينة الرياض على مشاركة الموظفات في اقتراح الحلول.
  - 2- توجيه قائدات مدارس مدينة الرياض للاهتمام بالشعور بالمشكلات المتعلقة بالعمل وعدم إهمال أي مؤشرات دالة.
  - 3- حث قائدات مدارس مدينة الرياض على مشاركة الموقف مع أولياء الأمور، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
  - 4- توجيه قائدات مدارس مدينة الرياض لتوزيع العمل على الكادر التعليمي، والاستفادة من خبراتهم.
  - 5- إجراء تقويم مستمر لواقع استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفعّالة لدى استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفعّالة.
  - 6- الاستفادة من التجارب السابقة والأخطاء الواردة لتجنب لوم النفس في حال وقوع أي خطأ.
  - 7- كما تفتتح الباحثة إجراء دراسات مستقبلية في الموضوعات الآتية:
    - معوقات استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفعّالة لدى قائدات مدارس مدينة الرياض.
    - سبل الحد من معوقات استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي الفعّالة لدى قائدات مدارس مدينة الرياض.
    - استراتيجيات مواجهة فعالة للاحتراق النفسي لدى قائدات المدارس.
    - بحث علاقة الاحتراق النفسي بالعزوف عن القيادة المدرسية.
    - علاقة جودة الحياة الوظيفية بدرجة الاحتراق النفسي لدى قائدات المدارس.
    - الفروق في درجة الاحتراق النفسي بين قادة وقائدات المدارس.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبا علال، الزهرة. (2019). مصادر الاحتراق النفسي واستراتيجيات المواجهة لدى مديري المؤسسات التربوية بولاية ادرار (أطروحة دكتوراة). استرجعت من <https://cutt.us/YU8Xp>
- الآشي، ألفت. (2020). ضغوط العمل لدى المرأة العاملة السعودية وأثره على المناخ الأسري. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (58)، 631-579.
- الأوسي، علي. (2009). الاحتراق النفسي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة الفتح، 4(38)، 405-415.
- برنامج التحول الوطني. (2016). في رؤية المملكة العربية السعودية 2030. تم استرجاعه من موقع الرؤية في نوفمبر، 13، 2020 <https://cutt.us/ORmTx>
- بن سلامة، حنان؛ وخلصي، مراد. (2018). مستوى الاحتراق النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي. (رسالة ماجستير) استرجعت من <http://hdl.handle.net/123456789/4990>
- الجارودي، ماجدة. (2015). مستويات الاحتراق النفسي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك سعود في مواجهة متطلبات الاعتماد الأكاديمي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 16(2)، 11-52

- جرار، سنابل. (2011). الجدية في العمل وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية (رسالة ماجستير) استرجعت من <https://cutt.us/TTg0Z>
- الحضرمي، نوف (2019). ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، (20)، 305-400.
- الختاتنة، سامي. (2011). علم النفس الإداري. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- دردير، نشوة. (2007). الاحتراق النفسي للمعلمين ذوي النمط "أ، ب" وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات. (رسالة ماجستير)، استرجعت من <https://cutt.us/vfDHT>
- ذياب، حسان. (2018). مستوى الاحتراق النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة (رسالة ماجستير)، استرجعت من <https://cutt.us/HVHvC>
- الريدي، سفيان. (2013). مستويات الاحتراق النفسي لدى المرشدين والمرشدات بمنطقة القصيم التعليمية في ضوء بعض المتغيرات، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 201(3)، 237-309
- رقية، نبار. (2018). فاعلية برنامج تدريبي قائم على حل المشكلات في التخفيف من الاحتراق النفسي دراسة شبه تجريبية على عينة من الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين بسيدي بلعباس ( أطروحة دكتوراه)، استرجعت من <https://cutt.us/WNyIC>
- السامرائي، لى؛ والداهري، صالح. (2019). فاعلية برنامج إرشادي جمعي في ضوء نظرية الذات (روجرز) لخفض الاحتراق النفسي وتحسين مستوى التكيف النفسي لدى أمهات أطفال ذوي صعوبات التعلم في الأردن (أطروحة دكتوراه). تم استرجاعه من <https://cutt.us/EHxY9>
- السليمان، نورة. (يوليو، 2011). أساليب مواجهة الضغوط لدى عينة من الطالبات المتفوقات وغير المتفوقات بالمرحلة الجامعية. ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الثاني لقسم الصحة النفسية، في الفترة بين 17-19 يوليو 2011 بكلية التربية بجامعة بنها، مصر.
- الشبلي، آلاء؛ والشورطي، يزيد. (2018). درجة الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بمستوى الاحتراق النفسي لدى المديرين (رسالة ماجستير). استرجعت من <https://cutt.us/oa3NI>
- العاطي ربي، جلال. (2018). استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي لدى المدرس. المجلة العربية لعلم النفس. (6)، 104-118.
- عباينة، صالح. (2019). العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 34(6).
- العزيزي، محمود. (2020). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة حالة على جامعة أزال للتنمية البشرية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (27)، 6-43
- قاسم، سالي. (2017)، الفروق في استراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية في ضوء الحالة النفسية والمرونة المعرفية والنفسية لدى الاساتذة الجامعيين الممارسين لمهام إدارية. مجلة كلية التربية بالزقازيق، 2(96)، 11-139
- كريسول، ج. (2019). تصميم البحوث الكمية-النوعية-المزجية (ترجمة عبد المحسن القحطاني). الكويت: دار المسيلة. (العمل الأصلي نشر في 2014).

- ليندماير، كريستيان. (2018، 18 يونيو). منظمة الصحة العالمية تُصدر نسخة جديدة من التصنيف الدولي للأمراض (المراجعة الحادية عشرة للتصنيف الدولي للأمراض). منظمة الصحة العالمية. تم الاسترجاع في أكتوبر 5، 2020، من <https://cutt.us/nqkly>
- محمد، معروف. (2020). استراتيجيات الوقاية من الاحتراق الوظيفي عند أساتذة التعليم الثانوي مجلة كلية التعليم الأساسي للعلوم التربوية والإنسانية، (46)، 260-271.
- منظمة الصحة العالمية WHO. (2018، 30 مارس). الصحة النفسية: تعزيز استجابتنا. استرجعت في نوفمبر 10، 2020 من <https://cutt.us/X8Gr1>
- منظمة الصحة العالمية WHO، الصحة النفسية. (د.ت). استرجعت من <https://cutt.us/mjfsV>
- الهدّاب، تغريد؛ والمخلافي، عبد الملك. (2020). أعلى جودة من الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. المجلة العربية للإدارة، (3)40، 233-254.

#### ثانياً- المراجع الإنجليزية

- Dooley, L., Alizadeh, A., Qiu, S., & Wu, H. (2020). Does Servant Leadership Moderate the Relationship between Job Stress and Physical Health? Sustainability, 12 (16), 6591.
- Eisele, P. (2020). Transformational and Devious Leadership and How it Predicts Stress and Workplace Wellbeing.
- Friedman, I. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. <https://cutt.us/EJ7No>
- Maslach, C. (2003). Job burnout: new directions in research and intervention. Current Directions in Psychological Science, 12 (5), 189.
- McKay, J. (2020). Job-Related Stress and Burnout in Charter School Leaders: A Transcendental Phenomenological Study.
- Thompson, c., Nweke, J., & Obiekwe, k. (2020). occupational stress and the management strategies adopted by secondary school principals in Anambra state. National Journal of Educational Leadership, 5 (1).