



إدارة الضغوط المهنية كمدخل للحد من الاحتراق الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة

أ. مريم محمد يوسف المعافي
باحثة بجامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

د. إيمان عبد الملك راوه
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الضغوط المهنية في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة، من خلال التعرف إلى درجة ممارسات إدارة الضغوط المهنية، ومستوى الاحتراق الوظيفي، وطبيعة العلاقة الارتباطية بينهما، والفروق المرتبطة بالنوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة كمدير. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، وطُبقت استبانة مكونة من محورين على عينة متاحة بلغت 160 مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة البالغ 230 مديراً ومديرة. تناول المحور الأول ممارسات إدارة الضغوط المهنية في أربعة أبعاد: حل المشكلات المخطط، وضبط النفس، وطلب الدعم الاجتماعي، وإعادة التقييم الإيجابي، بينما تناول المحور الثاني الاحتراق الوظيفي في أبعاد الإجهاد الانفعالي، وتبدل المشاعر، وضعف الشعور بالإنجاز الشخصي. أظهرت النتائج أن درجة ممارسات إدارة الضغوط المهنية جاءت عالية بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري 1.08، في حين جاء مستوى الاحتراق الوظيفي متوسطاً بمتوسط 3.23 وانحراف معياري 1.31. كما كشفت النتائج عن علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة ودالة إحصائياً بين المتغيرين بلغت -0.20 عند مستوى دلالة 0.01. وظهرت فروق دالة في ممارسات إدارة الضغوط المهنية تبعاً للمؤهل العلمي، لصالح ذوي الدراسات العليا، وتبعاً لسنوات الخبرة لصالح الأكثر خبرة، في حين لم تظهر فروق تبعاً للنوع. ولم تظهر فروق دالة في الاحتراق الوظيفي تبعاً للنوع أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. وتشير النتائج إلى أن إدارة الضغوط المهنية تمثل مدخلاً مهنياً داعماً للتخفيف من الاحتراق الوظيفي، مع ضرورة التعامل معها بوصفها عاملاً مرتبطاً بالاحتراق لا تفسيراً سببياً وحيداً له.

الكلمات المفتاحية: إدارة الضغوط المهنية، الاحتراق الوظيفي، القيادات المدرسية، مديرو ومديرات المدارس الثانوية، جدة.



Managing Occupational Stress as an Approach to Reducing Job Burnout Among Secondary School Principals in Jeddah

Mariam Mohammed Yousef Al-Maafi
Researcher, King Abdulaziz University, Saudi Arabia

Dr. Iman Abdulmalik Rawah
Assistant Professor of Educational Administration and Planning, King Abdulaziz University, Saudi Arabia

ABSTRACT

This study examined professional stress management as an approach to reducing job burnout among male and female secondary school principals in Jeddah. It sought to determine the level of professional stress management practices, the level of job burnout, the relationship between the two variables, and differences associated with gender, educational qualification, and years of experience as a principal. A quantitative approach was adopted using descriptive survey and correlational methods. Data were collected through a two-domain questionnaire administered to an available sample of 160 principals from a population of 230 principals. The first domain measured professional stress management across four dimensions: planned problem solving, self-control, seeking social support, and positive reappraisal. The second measured job burnout across emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment. Results showed a high level of professional stress management ($M = 3.98$, $SD = 1.08$) and a moderate level of job burnout ($M = 3.23$, $SD = 1.31$). A weak but statistically significant negative correlation was found between the two variables (Spearman's $\rho = -0.20$, $p = .01$), indicating that higher levels of stress-management practices were associated with lower levels of burnout. Significant differences in professional stress management were found by educational qualification, favoring principals with postgraduate qualifications, and by years of experience, favoring the more experienced group; no significant gender differences were found. No statistically significant differences in burnout were found by gender, educational qualification, or years of experience. The findings support professional stress management as a relevant organizational and professional pathway for mitigating burnout, while the correlational design does not permit causal inference.

Keywords: Professional Stress Management, Job Burnout, School Principals, Secondary Schools, Jeddah.



المقدمة

تمثل القيادة المدرسية عنصرًا محوريًا في تحقيق كفاءة العمل التعليمي وتحسين الأداء المؤسسي، إذ تتولى القيادات المدرسية مسؤوليات متشابهة تتصل بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار ومتابعة الأداء وتنسيق جهود العاملين وتحقيق متطلبات العملية التعليمية. ومع تنامي الأدوار الإدارية والتربوية واتساع دائرة المسؤوليات، أصبح العمل القيادي المدرسي أكثر تعرضًا لمصادر متنوعة من الضغوط المهنية، بما في ذلك كثرة المهام، وضيق الوقت، وتعدد المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات متزامنة، فضلًا عن التعامل المستمر مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمشرفين والجهات الإدارية. وتزداد أهمية هذه الضغوط في المرحلة الثانوية نظرًا إلى تدخل المسؤوليات الإدارية مع متطلبات التحصيل الدراسي والانضباط المدرسي والتوجيه التربوي والاستعداد لمستقبل الطلبة الأكاديمي والمهني، الأمر الذي يجعل القدرة على إدارة الضغوط جزءًا مهمًا من الكفاءة القيادية (الحربي، 2021).

ولا ترتبط الآثار المهنية والنفسية للضغوط بمجرد تعرض القائد للمواقف الضاغطة، وإنما تتأثر بدرجة كبيرة بالأساليب التي يستخدمها في إدارتها والتعامل معها. فاختيار أساليب مناسبة لمواجهة المواقف الضاغطة يمكن أن يساعد على تنظيم الاستجابات الانفعالية، وتحليل المشكلات بصورة أكثر موضوعية، والاستفادة من مصادر الدعم المتاحة، وإعادة تفسير المواقف الصعبة بطريقة تساعد على التكيف معها. وتبرز ضمن هذه الممارسات مجموعة من الأساليب المهنية، من أهمها حل المشكلات المخطط، وضبط النفس، وطلب الدعم الاجتماعي، وإعادة التقييم الإيجابي، لما توفره من مسارات معرفية وانفعالية وسلوكية تساعد القائد على المحافظة على قدرته على أداء مسؤولياته في ظل ضغوط العمل المتعددة (السليمان والدوسري، 2025).

وفي المقابل، يمثل الاحتراق الوظيفي أحد النتائج المهنية التي قد تترافق مع استمرار التعرض لمتطلبات العمل الضاغطة وعدم كفاية الموارد أو أساليب المواجهة اللازمة للتعامل معها. ويتخذ الاحتراق الوظيفي صورًا متعددة، من أبرزها الإجهاد الانفعالي، وتبدل المشاعر، وضعف الشعور بالإنجاز الشخصي، وقد تمتد آثاره إلى مستوى الرضا عن العمل، وجودة الأداء، والعلاقات المهنية، والقدرة على الاستمرار في أداء الأدوار القيادية بكفاءة. وتكتسب دراسة هذه الظاهرة أهمية خاصة لدى القيادات المدرسية بسبب طبيعة العمل الذي يتطلب قدرًا مرتفعًا من التفاعل الإنساني وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المتغيرة بصورة مستمرة (الجابري وآخرون، 2023).

كما أن طبيعة البيئة التنظيمية التي يعمل فيها مدير المدرسة تؤدي دورًا مهمًا في تشكيل خبرته مع الضغوط المهنية ومستوى استنزافه الوظيفي؛ فارتفاع أعباء العمل، وتعدد المهام، ونقص الموارد، وضعف الدعم التنظيمي قد يزيد من صعوبة التكيف مع متطلبات العمل، في حين يمكن أن تسهم الممارسات المهنية الفاعلة، وشبكات الدعم، والخبرات المتراكمة في تحسين قدرة القيادات على التعامل مع المواقف الضاغطة. ومن ثم، فإن النظر إلى إدارة الضغوط المهنية لا ينبغي أن يقتصر على كونها مجموعة من الأساليب الفردية، وإنما ينبغي تناولها ضمن سياق مهني وتنظيمي يتفاعل فيه القائد مع متطلبات العمل والموارد والدعم والعلاقات المهنية (طاهر وآخرون، 2025).

وفي البيئة التعليمية المحلية، تبرز الحاجة إلى دراسة إدارة الضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي لدى القيادات المدرسية في ضوء ما تفرضه الأدوار القيادية من مسؤوليات متزايدة، وما تتطلبه الإدارة المدرسية المعاصرة من سرعة الاستجابة للمشكلات وتحقيق جودة الأداء والمحافظة على استقرار البيئة التعليمية. وعلى الرغم من تناول عدد من الدراسات للضغوط المهنية أو الاحتراق الوظيفي لدى القيادات التعليمية، فإن الحاجة ما تزال قائمة إلى دراسة المتغيرين معًا لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة، بما يسمح بفهم مستوى ممارسات إدارة الضغوط المهنية، ومستوى الاحتراق الوظيفي، وطبيعة العلاقة بينهما، فضلًا عن الكشف عن مدى اختلاف هذه الممارسات والظاهرة وفق بعض الخصائص الشخصية والمهنية (مغرقونه، 2024).



مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من طبيعة العمل القيادي في المدارس الثانوية وما يرتبط به من تعدد المسؤوليات وتنوع المواقف التي تتطلب من مدير المدرسة الاستجابة المستمرة واتخاذ القرارات وإدارة العلاقات المهنية ومتابعة الأداء التعليمي والإداري. ومع استمرار هذه المتطلبات، قد تتراكم مصادر الضغط المهني بما يؤثر في قدرة القيادات على المحافظة على التوازن النفسي والمهني، الأمر الذي يجعل إدارة الضغوط المهنية من الموضوعات المهمة التي ينبغي دراستها في سياق القيادة المدرسية.

وتزداد أهمية المشكلة عندما تقترن الضغوط المهنية بمظاهر الاحتراق الوظيفي، إذ قد يؤدي استمرار الأعباء والمسؤوليات القيادية إلى تنامي الإجهاد الانفعالي وتبلد المشاعر وتراجع الشعور بالإنجاز الشخصي. وفي المقابل، قد تسهم الممارسات الفاعلة في إدارة الضغوط في تحسين قدرة المديرين والمديرات على التعامل مع متطلبات العمل والتكيف معها. إلا أن طبيعة العلاقة بين المتغيرين لا يمكن افتراضها مسبقاً، وإنما تتطلب التحقق منها ميدانياً في البيئة التعليمية محل الدراسة.

كما تبرز المشكلة البحثية في محدودية الدراسات التي تجمع بين ممارسات إدارة الضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي في إطار واحد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة، إلى جانب احتمال اختلاف مستويات هذه المتغيرات باختلاف بعض الخصائص الشخصية والمهنية، مثل النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ومن ثم، تتركز مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الكشف عن واقع ممارسات إدارة الضغوط المهنية ومستوى الاحتراق الوظيفي، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما، والكشف عن الفروق المرتبطة بالمتغيرات الديموغرافية والمهنية محل الدراسة.

وفي ضوء ذلك، تتمثل المشكلة البحثية في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما دور إدارة الضغوط المهنية كمدخل للحد من الاحتراق الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة؟

ويستخدم تعبير «الحد من الاحتراق الوظيفي» في هذه الدراسة في إطار النتائج التي يسمح بها المنهج الارتباطي، أي باعتبار ارتفاع ممارسات إدارة الضغوط المهنية مرتبطاً بانخفاض مستوى الاحتراق الوظيفي، دون الجزم بوجود علاقة سببية مباشرة بين المتغيرين.

أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساولاتها، تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة إدارة الضغوط المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة؟
2. ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة؟
3. ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة إدارة الضغوط المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة تُعزى إلى متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة بوصفهم مديريين؟



5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى الاحترق الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة تُعزى إلى متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة بوصفهم مديرين؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف إلى مستوى ممارسات إدارة الضغوط المهنية ومستوى الاحترق الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة، وتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين في ضوء واقع العمل القيادي ومتطلباته. ويتفرع عن ذلك الأهداف الآتية:

1. تحديد درجة ممارسة إدارة الضغوط المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة.
2. تحديد مستوى الاحترق الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الضغوط المهنية والاحترق الوظيفي لدى أفراد العينة.
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسات إدارة الضغوط المهنية وفق متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة بوصفهم مديرين.
5. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الاحترق الوظيفي وفق متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة بوصفهم مديرين.
6. الاستفادة من النتائج في تحديد الجوانب التي يمكن أن تسهم في تعزيز قدرة القيادات المدرسية على التعامل مع الضغوط المهنية، والحد من تنامي مظاهر الاحترق الوظيفي في بيئة العمل المدرسية.

ثالثاً: أهمية الدراسة

1. الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من تناولها لموضوعين يرتبطان بصورة مباشرة بالعمل القيادي المدرسي، هما إدارة الضغوط المهنية والاحترق الوظيفي، ومحاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بينهما في سياق المدارس الثانوية بمدينة جدة. وتسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة التربوية والصحة المهنية من خلال تقديم معالجة تجمع بين ممارسات إدارة الضغوط ومؤشرات الاحترق الوظيفي ضمن إطار بحثي واحد، بدلاً من تناول كل متغير بصورة منفصلة.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من تناولها لأبعاد متعددة لإدارة الضغوط المهنية، تتمثل في حل المشكلات المخطط، وضبط النفس، وطلب الدعم الاجتماعي، وإعادة التقييم الإيجابي، وربطها بأبعاد الاحترق الوظيفي المتمثلة في الإجهاد الانفعالي، وتبليد المشاعر، وضعف الشعور بالإنجاز الشخصي. ويساعد هذا التناول في بناء فهم أكثر تكاملاً للعوامل المرتبطة بالخبرة المهنية للقيادات المدرسية، وما قد يترتب عليها من آثار نفسية ومهنية.

وتوفر الدراسة أساساً علمياً يمكن أن يفيد الباحثين في إجراء دراسات لاحقة تتناول الضغوط المهنية والاحترق الوظيفي لدى القيادات التعليمية، سواء من خلال دراسة متغيرات وسيطة أو مفسرة، أو من خلال توظيف تصميمات بحثية أكثر قدرة على اختبار اتجاهات العلاقة بين المتغيرين.



2. الأهمية التطبيقية

تتحدد الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الإفادة من نتائجها في تطوير الممارسات المهنية والتنظيمية الموجهة إلى مديري ومدرسات المدارس الثانوية، ولا سيما في الجوانب المرتبطة بإدارة الضغوط اليومية والتعامل مع المواقف المهنية المتعددة (demanding). ويمكن أن تسهم النتائج في توجيه برامج التطوير المهني نحو تنمية مهارات حل المشكلات بصورة منظمة، وضبط الاستجابات الانفعالية، وتوظيف الدعم الاجتماعي والمهني، وإعادة التقييم الإيجابي للمواقف الضاغطة.

كما يمكن أن تستفيد إدارات التعليم والجهات المعنية بالقيادات المدرسية من نتائج الدراسة في بناء آليات أكثر فاعلية للرصد المبكر لمؤشرات الاحترق الوظيفي، وتطوير برامج للدعم والإرشاد المهني، ومراجعة توزيع الأعباء والمسؤوليات الإدارية بما يساعد على الحد من تراكم مصادر الضغط داخل البيئة المدرسية.

وتمتد الإفادة التطبيقية إلى تعزيز ممارسات الإرشاد المهني والتعلم من الأقران بين القيادات المدرسية، والاستفادة من خبرات المديرين الأكثر خبرة في مساعدة القيادات الأقل خبرة على التعامل مع المواقف الضاغطة واتخاذ القرارات المهنية. كما يمكن توظيف نتائج الدراسة في تصميم تدخلات مهنية تستهدف تحسين المناخ التنظيمي والدعم الإداري والاتصال المهني، بما يدعم الاستقرار النفسي والمهني للقيادات المدرسية.

أدبيات الدراسة:

أولاً: إدارة الضغوط المهنية

تعد الضغوط المهنية من الظواهر المرتبطة بصورة مباشرة بطبيعة العمل ومتطلباته، إذ تنشأ عندما يواجه الفرد مجموعة من المطالب التي تتجاوز، بصورة كلية أو جزئية، الموارد والإمكانات التي يراها متاحة لديه للتعامل معها. ولا تقتصر الضغوط المهنية على حجم العمل وحده، وإنما ترتبط كذلك بدرجة وضوح الأدوار، ومستوى التحكم في القرارات، وطبيعة العلاقات المهنية، ومدى توافر الموارد والدعم التنظيمي. وفي البيئة المدرسية تتخذ الضغوط المهنية طبيعة أكثر تعقيداً نتيجة تعدد الأدوار التي يضطلع بها مدير المدرسة، وارتباط عمله بمجموعة متداخلة من المسؤوليات الإدارية والتعليمية والتنظيمية والاجتماعية، إضافة إلى ضرورة التعامل مع مواقف متغيرة تتطلب الاستجابة السريعة واتخاذ القرارات المناسبة. ومن ثم، فإن الضغوط التي يتعرض لها مدير المدرسة لا يمكن فصلها عن السياق التنظيمي الذي يعمل في إطاره، وعن حجم المسؤوليات التي يتحملها، وعن مستوى الموارد والدعم المتاح له في مواجهة هذه المتطلبات (العنزي، 2020).

وتتعدد مصادر الضغوط المهنية في العمل المدرسي، وتتنوع بين مصادر مرتبطة بالمهام اليومية ومصادر أخرى ناتجة عن طبيعة العلاقات والأدوار التنظيمية. ومن أبرز هذه المصادر كثرة الأعباء الإدارية، وتعدد المهام، وضيق الوقت، وكثرة الاجتماعات والمتابعة، وضغط اتخاذ القرارات، ومتابعة أداء العاملين، والتعامل مع مشكلات الطلاب، والتواصل مع أولياء الأمور، والاستجابة لمتطلبات الجهات الإشرافية والإدارية. كما يمكن أن يرتبط الضغط بغموض بعض الأدوار أو تداخلها، أو بتعدد التوقعات المرتبطة بمنصب مدير المدرسة، بحيث يجد القائد نفسه مطالباً بتحقيق أهداف متنوعة في الوقت نفسه مع المحافظة على استقرار العمل المدرسي وجودة مخرجاته. وتزداد حدة هذه المصادر عندما تكون الموارد المتاحة محدودة أو عندما تتطلب المواقف المهنية قرارات سريعة في ظل معلومات غير مكتملة، الأمر الذي يفرض على القيادة المدرسية قدرًا مرتفعًا من التنظيم والتكيف وإدارة الأولويات (الغامدي والألفي، 2019).

ولا يرتبط التعامل مع الضغوط المهنية باستجابة واحدة ثابتة، وإنما يعتمد على مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات التي يستخدمها القائد بحسب طبيعة الموقف وإدراكه لمتطلباته. ومن المنظور المهني، تكتسب أساليب المواجهة أهمية خاصة لأنها تمثل الوسائل التي يستطيع من خلالها الفرد تنظيم استجاباته والتعامل مع المواقف الضاغطة بصورة أكثر فاعلية. وفي هذا السياق، تم اعتماد أربعة أبعاد لممارسات إدارة الضغوط المهنية في الدراسة الحالية، هي: حل المشكلات المخطط، وضبط النفس، وطلب الدعم الاجتماعي، وإعادة التقييم



الإيجابي. ويمثل هذا التصنيف مجموعة مترابطة من الممارسات التي تجمع بين الجانب المعرفي في تحليل المشكلة، والجانب الانفعالي في تنظيم الاستجابة، والجانب الاجتماعي في الاستفادة من الآخرين، والجانب المعرفي الإيجابي في إعادة تفسير الموقف الضاغط (بن عبدالسلام والهلي، 2021).

ويشير حل المشكلات المخطط إلى التعامل مع الموقف الضاغط من خلال تحديد المشكلة بصورة واضحة، وتحليل أسبابها، والبحث عن البدائل الممكنة، وتقويم هذه البدائل، ثم اختيار الإجراء الأكثر ملاءمة وتنفيذه بصورة منظمة. وتكتسب هذه الممارسة أهمية خاصة لدى القيادات المدرسية؛ لأن كثيراً من المواقف التي يواجهونها تتطلب الانتقال من رد الفعل المباشر إلى تحليل المشكلة وتحديد أولوياتها قبل اتخاذ القرار. كما يساعد هذا الأسلوب على تقليل العشوائية في التعامل مع المشكلات، ويتيح للقائد توجيه موارده ووقته نحو الجوانب الأكثر تأثيراً في الموقف، بدلاً من استنزاف الجهد في استجابات غير منظمة. ويمثل التخطيط لحل المشكلات بذلك جانباً من الجوانب التي يمكن أن تدعم قدرة القائد على التعامل مع المواقف المهنية المعقدة والمحافظة على فاعلية أدائه في الظروف الضاغطة (كوزمين وآخرون، 2021).

أما ضبط النفس فيرتبط بقدرة القائد على تنظيم استجاباته الانفعالية أمام المواقف التي تثير التوتر أو الغضب أو القلق، وتأجيل ردود الفعل الاندفاعية إلى حين فهم الموقف وتقدير نتائجه المحتملة. وتبرز أهمية هذا البعد في العمل المدرسي بسبب كثرة المواقف التي تتطلب من مدير المدرسة المحافظة على الاتزان والموضوعية، خصوصاً في حالات الخلافات والنزاعات أو التعامل مع المشكلات التي يكون لها أثر مباشر في العاملين والطلاب. ولا يعني ضبط النفس إلغاء الانفعالات أو تجاهلها، وإنما يعني إدارتها بصورة تساعد على اتخاذ قرارات أكثر اتزاناً وتحافظ على العلاقات المهنية. كما يمكن أن يسهم هذا النمط من التعامل في تقليل انتقال الانفعال من القائد إلى المحيطين به، وتعزيز مناخ مهني أكثر استقراراً داخل المدرسة (البراغ، 2021).

ويمثل طلب الدعم الاجتماعي في توظيف العلاقات المهنية والاجتماعية المتاحة لمساعدة القائد على فهم المواقف الضاغطة والتعامل معها، سواء من خلال طلب المشورة من الزملاء، أو الاستفادة من خبرات المشرفين، أو تبادل الرأي مع القيادات الأخرى، أو الحصول على مساندة مهنية وانفعالية من المحيطين. وتزداد أهمية هذا الأسلوب في العمل القيادي لأن بعض المواقف تنسم بالتعقيد، وقد لا يكون التعامل الفردي معها كافياً للوصول إلى البدائل المناسبة. كما يمكن أن يخفف الدعم الاجتماعي من الإحساس بالعزلة المهنية، ويوفر فرصاً للتعلم من تجارب الآخرين، ويعزز القدرة على النظر إلى المشكلة من زوايا متعددة، بما يساعد على اختيار استجابات أكثر ملاءمة لطبيعة الموقف (بن عبدالسلام والهلي، 2021).

وعني إعادة التقييم الإيجابي إعادة النظر في الموقف الضاغط بطريقة تساعد على اكتشاف الجوانب التي يمكن التعلم منها أو تطويرها، بدلاً من التركيز فقط على الجوانب السلبية للموقف. ولا يعني ذلك التقليل من صعوبة المشكلة أو إنكار آثارها، وإنما يتضمن محاولة إعادة تفسير الخبرة المهنية في ضوء ما يمكن أن ينتج عنها من تعلم أو تحسين أو اكتساب خبرة جديدة. وتكتسب هذه الممارسة أهمية في العمل القيادي؛ لأن بعض التحديات قد لا يمكن تجنبها، ومن ثم تصبح القدرة على التعامل معها واستخلاص الخبرة منها مدخلاً للمحافظة على التكيف المهني والاستمرار في أداء المسؤوليات بصورة متوازنة (البراغ، 2021).

وبذلك، فإن إدارة الضغوط المهنية في الدراسة الحالية لا تنصرف إلى إزالة الضغوط من البيئة المدرسية، وهو أمر قد يكون متعزراً في ظل طبيعة العمل القيادي، وإنما تنصرف إلى مستوى الممارسات التي يستخدمها مديرو ومديرات المدارس للتعامل مع هذه الضغوط وتنظيم الاستجابة لها. ويتيح هذا الفهم الانتقال من النظر إلى الضغط باعتباره مشكلة قائمة بذاتها إلى الاهتمام بالطريقة التي تتم بها إدارته، والموارد التي يتم توظيفها في مواجهته، والاستراتيجيات التي تساعد على المحافظة على التوازن والفاعلية المهنية. ومن هذا المنطلق، تمثل ممارسات إدارة الضغوط أحد المداخل المهمة لفهم الخبرة المهنية للقيادات المدرسية وما يرتبط بها من نتائج نفسية ووظيفية.



ثانياً: الاحتراق الوظيفي

يمثل الاحتراق الوظيفي أحد المظاهر المرتبطة بالتعرض المستمر لمتطلبات العمل والضغوط المهنية، ولا سيما عندما تستمر هذه المتطلبات لفترات طويلة دون توافر موارد كافية تساعد الفرد على استعادة توازنه والتعامل معها بفاعلية. وبأخذ الاحتراق الوظيفي طابعاً مهنيًا تراكميًا، بحيث لا يظهر بالضرورة نتيجة موقف واحد، وإنما قد يتشكل تدريجيًا في ظل استمرار الأعباء وتعدد المطالب وتكرار المواقف الضاغطة. وفي بيئة القيادة المدرسية قد تتفاعل هذه الظروف مع طبيعة الدور القيادي الذي يتطلب المتابعة المستمرة واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والتعامل مع المشكلات والعلاقات الإنسانية، بما يجعل دراسة الاحتراق الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس موضوعاً ذا أهمية خاصة في الإدارة التربوية (العتيبي، 2022).

وتتجسد أهم أبعاد الاحتراق الوظيفي في الإجهاد الانفعالي، وتبدل المشاعر، وضعف الشعور بالإنجاز الشخصي. ويشير الإجهاد الانفعالي إلى حالة من الاستنزاف النفسي والوجداني التي يشعر معها الفرد بأن طاقته الانفعالية قد استنفدت نتيجة متطلبات العمل المستمرة. أما تبدل المشاعر فيرتبط بحدوث قدر من التباين أو التغير في التعامل مع الآخرين ومع المواقف المهنية، بحيث قد يفقد الفرد جزءاً من استجابته الانفعالية المعتادة تجاه من يتعامل معهم في بيئة العمل. في حين يشير ضعف الشعور بالإنجاز الشخصي إلى انخفاض إحساس الفرد بكفاءته وفاعليته وما يحققه من نجاح في عمله. وتوفر هذه الأبعاد الثلاثة إطاراً لفهم الاحتراق بوصفه ظاهرة متعددة المكونات، لا تختزل في الشعور بالتعب فقط، وإنما تمتد إلى الجوانب الانفعالية والعلاقية والإدراكية المرتبطة بالعمل (الجابري والمهدي والشامي، 2023).

وترتبط احتمالية ظهور الاحتراق الوظيفي بطبيعة المتطلبات التي يواجهها الفرد في عمله وبدرجة التوازن بين هذه المتطلبات والموارد المتاحة لمواجهةها. فارتفاع الأعباء، وتعدد الأدوار، وضغط الوقت، وغموض المسؤوليات، وضعف الدعم التنظيمي، قد تشكل ظروفاً تزيد من احتمالية تراكم الاستنزاف المهني. وفي المقابل، يمكن أن تسهم الموارد المهنية والاجتماعية، ووضوح الأدوار، وتوافر الدعم الإداري، ووجود استراتيجيات أكثر فاعلية للتعامل مع مواقف العمل، في تحسين قدرة الفرد على التكيف وتقليل الآثار السلبية المستمرة للضغط. ومن ثم، فإن الاحتراق الوظيفي لا ينبغي النظر إليه بمعزل عن البيئة التنظيمية التي تحيط بالقائد، وإنما في ضوء التفاعل بين متطلبات العمل والموارد الشخصية والتنظيمية المتاحة له (طاهر وآخرون، 2025).

وتكتسب ظاهرة الاحتراق الوظيفي خصوصية في المجال المدرسي بسبب الطبيعة الإنسانية للعلاقات التي يقوم عليها العمل التربوي. فمدير المدرسة لا يتعامل مع مهام وإجراءات فقط، وإنما يتعامل بصورة يومية مع معلمين وطلاب وأولياء أمور ومشرفين وجهات إدارية، ويضطر إلى التوفيق بين توقعات واحتياجات متعددة قد لا تتفق دائماً. ويضاف إلى ذلك ما يفرضه العمل المدرسي من متابعة مستمرة للأنضباط والتحصيل وجودة الأداء، والتعامل مع المشكلات الطارئة، وتنفيذ القرارات والسياسات التعليمية. وتؤدي هذه الطبيعة التفاعلية إلى جعل العمل القيادي مجالاً يحتاج إلى قدر مرتفع من التنظيم الانفعالي والمرونة والاستعداد النفسي والمهني، مع احتمال تنامي الاستنزاف عندما تتراكم المتطلبات بصورة مستمرة (العتيبي، 2022).

كما أن مستوى الاحتراق الوظيفي لا يتحدد بالضرورة بالخصائص الشخصية أو المهنية وحدها، وإنما قد يتأثر بالظروف الفعلية التي تحيط بممارسة العمل القيادي. ولذلك يمكن أن يظهر الاحتراق بمستويات متفاوتة بين القيادات حتى مع تشابه بعض خصائصهم الديموغرافية، تبعاً لاختلاف طبيعة المدرسة، وحجم الأعباء، ومستوى الدعم، ودرجة الاستقلالية في العمل، ونمط العلاقات المهنية السائدة. ويعني ذلك أن دراسة الاحتراق لدى القيادات المدرسية تحتاج إلى تجاوز الوصف العام للظاهرة نحو تحليل ارتباطها بممارسات التعامل مع الضغوط والموارد المهنية والتنظيمية التي يمكن أن تخفف من آثارها (الجابري والمهدي والشامي، 2023).

وفي الدراسة الحالية، ينظر إلى الاحتراق الوظيفي باعتباره متغيراً مهنيًا يمكن رصد مستواه من خلال أبعاده الثلاثة الأساسية، مع ربطه بممارسات إدارة الضغوط المهنية. ويساعد هذا التناول على فحص ما إذا كانت المستويات الأعلى من استخدام أساليب التعامل مع الضغوط ترتبط بمستويات أقل من الاحتراق، مع مراعاة أن



العلاقة بين المتغيرين قد تتأثر بعوامل أخرى داخل بيئة العمل. ومن ثم، فإن دراسة الاحتراق الوظيفي في هذا الإطار لا تهدف فقط إلى تحديد مدى انتشاره، وإنما تسعى كذلك إلى فهم موقعه ضمن شبكة من المتغيرات المرتبطة بالخبرة المهنية للقيادات المدرسية.

ثالثاً: العلاقة بين المتغيرين والدراسات السابقة

تقوم العلاقة النظرية بين إدارة الضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي على افتراض أن الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع متطلبات العمل قد ترتبط بمستوى الاستنزاف الذي يختبره بمرور الوقت. فعندما يستخدم القائد أساليب منظمة في تحليل المشكلات، ويتمكن من ضبط استجاباته الانفعالية، ويستفيد من الدعم الاجتماعي، ويعيد تفسير المواقف الصعبة بصورة إيجابية، فقد يصبح أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العمل. وفي المقابل، قد يؤدي ضعف القدرة على التعامل مع الضغوط أو استمرار التعرض لمصادرها مع محدودية الموارد الداعمة إلى تراكم الانفعال والإجهاد، وهو ما قد يرتبط بارتفاع مؤشرات الاحتراق الوظيفي. وتدعم الأدبيات المتعلقة بالقيادات التعليمية هذا التصور من خلال الربط بين استراتيجيات المواجهة الفاعلة وتحسن التكيف المهني وانخفاض بعض صور الاستنزاف (ساندمير وآخرون، 2023).

وتظهر العلاقة بين المتغيرين كذلك من خلال طبيعة الممارسات المستخدمة في مواجهة المواقف المهنية. فحل المشكلات المخطط يساعد على التعامل مع مصادر الضغط بصورة مباشرة، بينما يوفر ضبط النفس قدرًا أكبر من التنظيم الانفعالي عند التعرض للمواقف الصعبة، ويساعد طلب الدعم الاجتماعي على توزيع أعباء المواجهة والاستفادة من الخبرات المتاحة، في حين يساهم إعادة التقييم الإيجابي في إعادة بناء المعنى المرتبط بالموقف الضاغط. وعند اجتماع هذه الممارسات قد تتكون لدى القائد منظومة أكثر تكاملاً لإدارة المواقف المهنية، وهو ما يمكن أن يرتبط بقدرة أعلى من التكيف وأقل من الاستنزاف. وتنسجم هذه الرؤية مع النتائج التي ربطت بين استراتيجيات المواجهة والدعم الاجتماعي وبين القدرة على التعامل مع الضغوط المهنية في البيئات التعليمية (أديكاري وآخرون، 2024).

وتكشف الدراسات التي تناولت القيادات المدرسية عن وجود ارتباط بين ارتفاع الضغوط المهنية وبين مظاهر الإجهاد والاستنزاف النفسي، خصوصاً في الحالات التي تتزايد فيها الأعباء الإدارية وتقل الموارد أو لا يتوافر الدعم الكافي. كما تشير الأدبيات إلى أن طبيعة المسؤوليات القيادية تجعل المديرين أكثر تعرضاً لمواقف تتطلب طاقة انفعالية وعقلية متواصلة، الأمر الذي قد ينعكس على مؤشرات الاحتراق في حال استمرار الضغط دون استراتيجيات مناسبة للمواجهة. وقد أظهرت بعض الدراسات الحديثة تناولاً مباشراً لاحتراق مديري المدارس وعلاقته بالضغوط وظروف العمل، بما يعزز أهمية دراسة المتغيرين ضمن إطار واحد (كارافلي، 2024).

وعلى المستوى العربي، بينت بعض الدراسات أن الضغوط المهنية لدى مديري المدارس قد ترتبط بمستوى أداء المدير في بيئة العمل، وأن تعدد المتطلبات والأعباء الإدارية يمثل أحد المصادر البارزة للضغط المهني. كما ظهرت مؤشرات على اختلاف إدراك الضغوط باختلاف بعض الخصائص المهنية، ومنها سنوات الخبرة، بما قد يعكس دور الخبرة المتراكمة في تطوير طرق التعامل مع المواقف القيادية الصعبة. وتوفر هذه النتائج أساساً مهماً لفحص ممارسات إدارة الضغوط لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية، مع الانتقال من قياس شدة الضغط ذاته إلى قياس الكيفية التي تتم بها إدارته والتعامل معه (مغرقونه، 2024).

وأظهرت دراسات عربية أخرى وجود مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس، مع عدم ثبات الفروق المرتبطة بالمتغيرات الشخصية والمهنية من دراسة إلى أخرى. ويعكس ذلك أن الاحتراق الوظيفي قد لا يتشكل بالطريقة نفسها في جميع البيئات التعليمية، وأن مستوى الدعم التنظيمي وطبيعة الأعباء والظروف المهنية قد تؤدي أدواراً مختلفة من سياق إلى آخر. ومن هنا تبرز أهمية دراسة الاحتراق الوظيفي في البيئة المحلية لمدينة جدة، بدلاً من الاكتفاء بتعميم نتائج الدراسات التي أجريت في بيئات تعليمية مختلفة (الجابري والمهدي والشامي، 2023).



وتتضح الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية إلى تناولها في الحاجة إلى الجمع بين متغيري إدارة الضغوط المهنية والاحترق الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سياق محلي محدد، مع التركيز على ممارسات عملية لإدارة الضغوط، وليس فقط على مصادر الضغوط أو شدتها. كما أن الجمع بين قياس مستوى المتغيرين وفحص العلاقة الارتباطية بينهما، إلى جانب دراسة الفروق وفق النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، يوفر قراءة أكثر شمولاً للخبرة المهنية للقيادات المدرسية. ويعزز هذا التوجه أهمية الدراسة الحالية في تقديم صورة ميدانية يمكن الاستفادة منها في فهم طبيعة العلاقة بين إدارة الضغوط والاحترق الوظيفي في المدارس الثانوية بمدينة جدة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

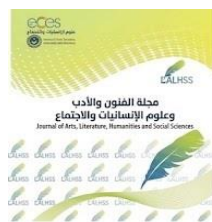
اتبعت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبيه المسحي والارتباطي. واستخدم الأسلوب المسحي لوصف درجة ممارسات إدارة الضغوط المهنية ومستوى الاحترق الوظيفي، في حين استخدم الأسلوب الارتباطي لفحص العلاقة بين المتغيرين والفروق المرتبطة ببعض الخصائص الشخصية والمهنية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة في العام الدراسي 1447هـ/2026م، وعددهم 230 مديرًا ومديرة، بواقع 103 مديرين و127 مديرة. واختيرت عينة متاحة بلغت 160 مديرًا ومديرة، أي نحو 70% من المجتمع، في حين بلغ الحد الأدنى المحسوب للعينة 144 مفردة. كما طبقت الأداة تجريبيًا على عينة استطلاعية قوامها 30 مديرًا ومديرة من خارج العينة الأساسية.

تكونت أداة الدراسة من استبانة ذات محورين. المحور الأول يقيس ممارسات إدارة الضغوط المهنية في 15 عبارة موزعة على أربعة أبعاد: حل المشكلات المخطط (4)، وضبط النفس (3)، وطلب الدعم الاجتماعي (4)، وإعادة التقييم الإيجابي (4). والمحور الثاني يقيس الاحترق الوظيفي في 11 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد: الإجهاد الانفعالي (4)، وتبلد المشاعر (3)، وضعف الشعور بالإنجاز الشخصي (4). واستند بناء الأداة إلى الاستفادة من مقياس أساليب مواجهة الضغوط (WCQ) وأبعاد مقياس ماسلاش للاحتراق، مع تكييف الصياغة للسياق المدرسي المحلي.

تحققت الباحثة من صدق المحتوى بعرض الأداة على 17 محكمًا من ذوي الاختصاص، ثم تحققت من الصدق البنائي بعد التطبيق. تراوحت معاملات ارتباط العبارات بأبعادها بين 0.938 و0.962 في محور إدارة الضغوط المهنية، وبين 0.943 و0.972 في محور الاحترق الوظيفي، وجميعها دالة عند 0.01. كما تراوحت معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمحور بين 0.975 و0.987 في المحور الأول، وبين 0.978 و0.986 في المحور الثاني. وبلغت معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد بين 0.940 و0.976، وللمحورين 0.989 و0.988، وللاستبانة ككل 0.895، بما يدعم ثبات الأداة.

استخدم مقياس ليكرت الخماسي. واعتمدت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط سبيرمان، واختبار مان-ويتني، واختبار كروسكال-واليس. كما فُحصت اعتدالية التوزيع باختبار كولموغوروف-سميرنوف والمدرج التكراري ومخطط Q-Q، وبناءً على عدم تحقق الاعتدالية في معظم الفئات استُخدمت الاختبارات اللامعلمية المناسبة، مع اعتماد مستوى دلالة 0.05.



النتائج

أولاً: خصائص العينة

جدول (1): خصائص العينة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
النوع	مدير	65	40.6
النوع	مديرة	95	59.4
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	48	30.0
سنوات الخبرة	5-10 سنوات	59	36.9
سنوات الخبرة	أكثر من 10 سنوات	53	33.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس	144	90.0
المؤهل العلمي	دراسات عليا	16	10.0

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من المديرات بنسبة بلغت 59.4%، مقابل 40.6% للمديرين، وهو توزيع يوفر تمثيلاً مناسباً للنوعين، مع ارتفاع نسبي لمشاركة المديرات. أما من حيث سنوات الخبرة، فقد جاءت فئة 5-10 سنوات في المرتبة الأولى بنسبة 36.9%، تلتها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 33.1%، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 30.0%، بما يشير إلى تنوع نسبي في الخبرات القيادية لدى أفراد العينة. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، تركزت النسبة الأكبر في فئة البكالوريوس بنسبة 90.0%، مقابل 10.0% للدراسات العليا، وهو ما يعكس غلبة حملة البكالوريوس بين أفراد العينة.

ثانياً: مستوى ممارسات إدارة الضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي

جدول (2): مستوى ممارسات إدارة الضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي

المتغير/البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
إدارة الضغوط المهنية – كلي	3.98	1.08	عالية
إعادة التقييم الإيجابي	3.99	1.14	عالية
ضبط النفس	3.98	1.08	عالية
حل المشكلات المخطط	3.97	1.07	عالية
طلب الدعم الاجتماعي	3.97	1.11	عالية
الاحتراق الوظيفي – كلي	3.23	1.31	متوسطة

متوسطة	1.29	3.28	الإجهاد الانفعالي
متوسطة	1.33	3.20	تبلد المشاعر
متوسطة	1.38	3.20	ضعف الشعور بالإنجاز الشخصي

تشير النتائج إلى أن مستوى ممارسات إدارة الضغوط المهنية جاء مرتفعاً بصورة عامة، حيث بلغ المتوسط الكلي 3.98، وهو ما يعكس امتلاك أفراد العينة مستوى جيداً من الممارسات التي تساعد على التعامل مع الضغوط المرتبطة بالعمل. وقد جاء بُعد إعادة التقسيم الإيجابي في المرتبة الأولى بمتوسط 3.99، يليه ضبط النفس بمتوسط 3.98، ثم حل المشكلات المخطط وطلب الدعم الاجتماعي بمتوسط 3.97 لكل منهما. ويشير تقارب المتوسطات إلى أن أفراد العينة لا يعتمدون على استراتيجية واحدة في مواجهة الضغوط، وإنما يوظفون مجموعة مقاربة من الأساليب المعرفية والانفعالية والسلوكية.

وفي المقابل، جاء مستوى الاحتراق الوظيفي متوسطاً بمتوسط كلي بلغ 3.23، حيث سجل الإجهاد الانفعالي أعلى متوسط بين أبعاده بلغ 3.28، في حين جاء تبلد المشاعر وضعف الشعور بالإنجاز الشخصي بمتوسط 3.20 لكل منهما. وتكشف هذه النتيجة عن وجود مستوى متوسط من مظاهر الاحتراق الوظيفي، رغم ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الضغوط، بما قد يشير إلى أن فاعلية استراتيجيات التعامل مع الضغوط تسهم في الحد من تفاقم الاحتراق، لكنها لا تؤدي بالضرورة إلى اختفائه بصورة كاملة، خاصة في ظل طبيعة المسؤوليات القيادية وما يصاحبها من أعباء مستمرة.

ثالثاً: العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغيرين

جدول (3): العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغيرين

العلاقة	معامل سبيرمان	النتيجة
إدارة الضغوط المهنية × الاحتراق الوظيفي	-0.200	عكسية ضعيفة، دالة عند 0.01
حل المشكلات المخطط × تبلد المشاعر	-0.276	أقوى ارتباط عكسي بين الأبعاد
ضبط النفس × تبلد المشاعر	-0.154	أضعف ارتباط عكسي بين الأبعاد

توضح النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية بين إدارة الضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي؛ إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين -0.200، وهو ارتباط عكسي ضعيف ودال إحصائياً عند مستوى 0.01. وتعني هذه النتيجة أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة أساليب إدارة الضغوط المهنية اتجه مستوى الاحتراق الوظيفي إلى الانخفاض، وإن كانت قوة العلاقة محدودة، وهو ما يشير إلى أن إدارة الضغوط تمثل عاملاً من العوامل المرتبطة بالاحتراق الوظيفي، دون أن تكون العامل الوحيد المفسر له.

كما تراوحت القيم المطلقة لمعاملات الارتباط بين 0.154 و0.276، وجاءت جميعها في الاتجاه العكسي. وكان أقوى ارتباط بين حل المشكلات المخطط وتبلد المشاعر، إذ بلغ -0.276، بما يشير إلى أن اعتماد أسلوب منظم في تحليل المشكلات والتعامل معها قد يرتبط بدرجة أقل من التبلد تجاه العمل ومشكلاته. في المقابل، كان أضعف ارتباط بين ضبط النفس وتبلد المشاعر (-0.154)، بما يدل على أن العلاقة بين هذين البعدين محدودة نسبياً.



رابعاً: الفروق في ممارسات إدارة الضغوط المهنية

جدول (4): الفروق في ممارسات إدارة الضغوط المهنية

المتغير	الاختبار	قيمة الاختبار	الدلالة	النتيجة
النوع	Mann-Whitney U	2777.50	0.280	غير دالة
المؤهل العلمي	Mann-Whitney U	635.50	0.003	دالة لصالح الدراسات العليا
سنوات الخبرة	Kruskal-Wallis	56.80	<0.001	دالة لصالح الأكثر خبرة

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الضغوط المهنية تبعاً للنوع، حيث بلغت قيمة Mann-Whitney U مقدار 2777.50 عند مستوى دلالة 0.280. ويشير ذلك إلى أن مستوى ممارسة استراتيجيات التعامل مع الضغوط لا يختلف جوهرياً بين المديرين والمديرات في العينة، بما يعكس تقارباً في طبيعة المتطلبات القيادية وأساليب التعامل معها بغض النظر عن النوع.

في المقابل، ظهرت فروق دالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي عند مستوى 0.003، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة من حملة الدراسات العليا؛ إذ بلغ متوسط رتبهم 112.78 مقابل 76.91 لحملة البكالوريوس. وقد يرتبط ذلك بما توفره الدراسات العليا من معارف ومهارات تحليلية وبحثية قد تساعد القيادات على فهم مصادر الضغوط بصورة أكثر عمقاً، وتطوير أساليب أكثر تنظيماً في التعامل معها.

كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لسنوات الخبرة عند مستوى أقل من 0.001، وجاءت لصالح الأكثر خبرة. فقد بلغ متوسط الرتب 118.34 لفئة أكثر من 10 سنوات، مقابل 69.49 لفئة 5-10 سنوات، و52.25 لفئة أقل من 5 سنوات. وتكشف هذه النتيجة عن أثر واضح للخبرة في اكتساب أساليب أكثر فاعلية للتعامل مع الضغوط المهنية؛ فالتعرض المتكرر للمواقف القيادية المختلفة قد يسهم تدريجياً في تطوير القدرة على ضبط المواقف، وتحديد أولويات المشكلات، واختيار أساليب التعامل المناسبة معها.

خامساً: الفروق في الاحتراق الوظيفي

جدول (5): الفروق في الاحتراق الوظيفي

المتغير	الاختبار	قيمة الاختبار	الدلالة	النتيجة
النوع	Mann-Whitney U	2901.50	0.518	غير دالة
المؤهل العلمي	Mann-Whitney U	891.50	0.138	غير دالة
سنوات الخبرة	Kruskal-Wallis	4.18	0.124	غير دالة

توضح النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي تبعاً للنوع أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة؛ إذ لم تصل قيم الدلالة في المتغيرات الثلاثة إلى مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد. وتشير هذه النتيجة إلى أن الاحتراق الوظيفي في العينة يبدو مرتبطاً بصورة أكبر بطبيعة العمل القيادي ومتطلباته العامة، وليس بالخصائص الديموغرافية أو المهنية للأفراد.



ومع ذلك، فإن الاتجاهات الوصفية لمتوسطات الرتب تبين أن الاحتراق الوظيفي كان أعلى نسبياً لدى فئة أقل من 5 سنوات خبرة، حيث بلغ متوسط الرتب 91.79، ثم فئة 5-10 سنوات بمتوسط 76.95، ثم فئة أكثر من 10 سنوات بمتوسط 74.23. وعلى الرغم من أن هذا الاتجاه لا يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، فإنه قد يوحي بأن القيادات الأقل خبرة ربما تواجه في بدايات مسارها القيادي قدرًا أكبر من الضغوط المرتبطة بالتكيف مع المسؤوليات واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف غير المألوفة. ومع تراكم الخبرة قد تتطور أساليب التعامل مع متطلبات العمل، وهو ما قد يساعد في الحد من بعض مظاهر الاحتراق، إلا أن هذه النتيجة تبقى اتجاهًا وصفيًا ولا يجوز تفسيرها بوصفها فرقًا حقيقيًا في المجتمع الأصلي لعدم دلالتها إحصائيًا.

المناقشة والاستنتاجات

أظهرت الدراسة ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الضغوط المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة، مع تقارب واضح بين الأبعاد الأربعة. ويعني ذلك أن أفراد العينة لا يعتمدون على أسلوب واحد لمواجهة الضغوط، وإنما يجمعون بين التعامل المنظم مع المشكلة، وتنظيم الاستجابة الانفعالية، والاستفادة من الشبكات المهنية والاجتماعية، وإعادة تأطير المواقف الصعبة. وتتسق هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة السليمان والدوسري (2025) من ارتفاع ممارسات إدارة ضغوط العمل لدى القيادات الأكاديمية، بينما تختلف من حيث مستوى الضغوط المباشرة عن نتائج مغرقونه (2024) وبعيطي (2024) اللتين تناولتا شدة الضغوط ومصادرها لا مستوى ممارسات إدارتها.

وجاء الاحتراق الوظيفي في المستوى المتوسط، وكان الإجهاد الانفعالي هو البعد الأعلى، يليه تبدل المشاعر وضعف الشعور بالإنجاز الشخصي. ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة العمل القيادي تتضمن متطلبات مستمرة قد تولد قدرًا من الاستنزاف، إلا أن ارتفاع ممارسات إدارة الضغوط قد يكون مرتبطًا ببقاء الاحتراق في مستوى متوسط بدلاً من ارتفاعه. وتتفق النتيجة مع الجابري وآخرين (2023) والحضرمي (2020) وعبابنة (2019)، بينما تختلف مع نتائج أشارت إلى مستويات أعلى من الاحتراق لدى مديري المدارس، مثل كاريفلي (2024) وروجرز (2025)، بما يرجح أهمية اختلاف السياق التنظيمي والدعم المؤسسي وطبيعة الأعباء.

أظهرت العلاقة الارتباطية بين المتغيرين اتجاهًا عكسيًا ضعيفًا ودالًا إحصائيًا. وهذه النتيجة منطقية في ضوء الأدبيات التي تربط بين استراتيجيات المواجهة الأكثر فاعلية وانخفاض الاستنزاف المهني (ساندماير وآخرون، 2023؛ طاهر وآخرون، 2025). إلا أن ضعف معامل الارتباط يوضح أن إدارة الضغوط المهنية ليست العامل الوحيد المفسر للاحتراق الوظيفي؛ فقد تتدخل عوامل أخرى مثل المناخ التنظيمي، وعبء العمل، والموارد المتاحة، والدعم الإداري، والرضا الوظيفي.

أما الفروق في إدارة الضغوط المهنية لصالح ذوي الدراسات العليا والأكثر خبرة، فتشير إلى احتمال ارتباط المعرفة والمهارات المتراكمة والخبرة الميدانية بقدرة أعلى على اختيار استراتيجيات المواجهة الملائمة. وهذه النتيجة تتسق مع ما أشارت إليه دراسات سابقة إلى أهمية الخبرة في التعامل مع مصادر الضغط. وفي المقابل، لم تظهر فروق في الاحتراق الوظيفي تبعًا للنوع أو المؤهل أو الخبرة، بما يشير إلى أن الاحتراق قد يرتبط بدرجة أكبر بظروف العمل الراهنة ومصادر الضغط والدعم المتاح، وليس بالخصائص الفردية وحدها.

وتخلص الدراسة إلى ثلاث نتائج مركزية: ارتفاع ممارسات إدارة الضغوط المهنية، ووجود احتراق وظيفي بدرجة متوسطة، ووجود ارتباط عكسي ضعيف بين المتغيرين. كما تشير النتائج إلى أن تطوير مهارات إدارة الضغوط يمثل مسارًا واعدًا في التدخل المهني، لكن إثبات أثره السببي يتطلب تصميمات تجريبية أو طولية لا يوفرها التصميم الحالي.



التوصيات

- تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات إدارة الضغوط المهنية لدى مديري ومديرات المدارس، مع التركيز على حل المشكلات، وضبط الانفعالات، وإعادة التقييم الإيجابي، وتوظيف الدعم الاجتماعي.
- بناء آليات مؤسسية لتوزيع الأعباء الإدارية ومراجعة المهام غير الضرورية بما يقلل مصادر الضغط المتراكمة داخل المدارس.
- تفعيل برامج الدعم النفسي والمهني والإرشاد القيادي، وإدراج مؤشرات الاحتراق الوظيفي ضمن المتابعة المهنية الدورية للقيادات المدرسية.
- توظيف الخبرات الطويلة لدى المديرين الأكثر خبرة في نقل الممارسات الناجحة إلى القيادات الأقل خبرة من خلال الإرشاد المهني والتعلم من الأقران.
- تعزيز مناخ التقدير والتحفيز والاتصال المهني داخل المدرسة، مع توفير قنوات واضحة لطلب الدعم والمشورة عند مواجهة المواقف الضاغطة.
- الاستفادة من نتائج الدراسة في بناء تدخلات تستهدف خفض الاحتراق، مع تقييم فعالية هذه التدخلات قبل تعميمها.

المقترحات البحثية

- إجراء دراسات تجريبية أو شبه تجريبية تقيس أثر برامج إدارة الضغوط المهنية في خفض الاحتراق الوظيفي لدى القيادات المدرسية.
- تنفيذ دراسات طولية ترصد تطور الضغوط والاحتراق عبر سنوات الخبرة ومراحل التغيير التنظيمي.
- فحص دور المناخ التنظيمي والدعم الإداري وجودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي بوصفها متغيرات مفسرة أو وسيطة.
- إجراء دراسات نوعية تستكشف مصادر الضغوط المهنية التي يراها مديرو ومديرات المدارس أكثر تأثيراً وآليات التعامل معها.
- إجراء دراسات مقارنة بين المراحل التعليمية المختلفة أو بين مناطق تعليمية متعددة داخل المملكة العربية السعودية.

المراجع

1. أبو شلط، سليم عليان سليم. (2023). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في فلسطين على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحوث والدراسات التربوية العربية، (4)، 221-269.
2. الجابري، عبد الله صالح، والمهدي، ياسر فتحي الهنداوي، والشامي، السعيد سعد السعيد. (2023). الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان: دراسة ميدانية. مستقبل التربية العربية، 30(141)، 11-46.
3. الحربي، محمد بن علي. (2021). الضغوط المهنية لدى القيادات المدرسية في المدارس الحكومية. مجلة العلوم التربوية، 33(2)، 145-168.
4. الحضرمي، نوف بنت خلف محمد. (2020). ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، 20(2).
5. العتيبي، سعد بن محمد. (2022). الاحتراق الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بضغوط العمل. مجلة العلوم التربوية.
6. العساف، صالح بن حمد. (2020). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
7. العنزي، عبد الله بن سعد. (2020). الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى القيادات التعليمية. الرياض: دار المسيرة.



8. الغامدي، فيصل عبد الله رمزي، والألفي، أشرف عبده حسن. (2019). ضغوط العمل لدى قادة المدارس السعودية الحكومية بإدارة تعليم الباحة وعلاقتها بممارستهم لصلاحياتهم. التربية (الأزهر)، 38(182/ج2)، 908-843.
9. القحطاني، خالد بن محمد. (2022). مصادر الضغوط المهنية لدى قادة المدارس وعلاقتها بالأداء الإداري. مجلة دراسات تربوية، 14(1)، 77-102.
10. السليمان، روان بنت عبدالعزيز بن عبدالله، والدوسري، عيسى بن خلف بن سعد. (2025). إدارة ضغوط العمل، ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز أنموذجاً. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 9(46)، 370-321.
11. بعيطي، محمد بن حافظ بن علي. (2024). ضغوط العمل لدى مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جازان.
12. بن عبدالسلام، مختار، والهلي، مصباح. (2021). الضغوط النفسية وعلاقتها باستراتيجيات المواجهة لدى أساتذة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية بمنطقتي أدرار وعين صالح. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 7(1)، 82-103.
13. شاين، نوال، وخميس، بسمة. (2024). طرق واستراتيجيات إدارة الضغوط المهنية في بيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة التمكين الاجتماعي، 6(2)، 226-209.
14. سعد، مصطفى عبد الله حسن، والحراري، الشريف محمد علي. (2023). ضغوط العمل وأثرها في الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية. مجلة كلية التربية - جامعة الزاوية، 12(28)، 26-1.
15. عيابنة، صالح أحمد أمين. (2019). العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم. مؤنة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 34(6)، 82-53.
16. مغرقونه، أريج. (2024). واقع ضغوط العمل وعلاقتها بأداء المهام الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية: دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة حماة، 17(1)، 18-1.
17. وزارة التعليم. (2024). المعلومات الإحصائية لمدارس تعليم محافظة جدة: العام الدراسي 1446هـ. الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
18. يحيى، أحمد محمد، وطاهر، حسن عبد الله. (2024). الضغوط المهنية في المؤسسات التعليمية وأثرها في الأداء الوظيفي. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 18(1)، 78-55.
19. Adhikari, N. R., Amirrudin, S., & Khadka, J. (2024). Professional stress and coping strategies of private school leaders in Nepal. *American Journal of Educational Research*, 12(8), 339-343.
20. Diotaiuti, P., Mancone, S., Bellizzi, F., & Valente, G. (2020). The principal at risk: Stress and organizing mindfulness in the school context. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6318.
21. Karaevli, Ö. (2024). Understanding school principals' burnout. *European Journal of Education*, 59(3), e12667.
22. Kuzmin, M. Y., Mironova, E. I., & Kiseleva, A. A. (2021). Teacher coping strategies as factor of child's success in educational process. *SHS Web of Conferences*, 117, Article 03004.
23. Labrague, L. J. (2021). Psychological resilience, coping behaviours, and social support among workers during stressful situations. *Journal of Nursing Management*, 29(7), 1893-1901.
24. Leksy, K., Wójciak, M., Gawron, G., Muster, R., Dadaczynski, K., & Okan, O. (2020). Work-related stress of Polish school principals during the COVID-19 pandemic as a risk factor for burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(8), 805.



مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانية والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

Website: www.jalhss.com Email: editor@jalhss.com

Volume (133) October 2026 | العدد (133) أكتوبر 2026



25. Persson, R., Leo, U., Arvidsson, I., Håkansson, C., Nilsson, K., & Österberg, K. (2021). Prevalence of exhaustion symptoms and associations with school level, length of work experience and gender: A nationwide cross-sectional study of Swedish principals. *BMC Public Health*, 21(1), 331.
26. Rogers, R. (2025). Principal burnout: A systematic review (SSRN Working Paper No. 5096001). SSRN.
27. Sandmeier, A., Dadaczynski, K., Okan, O., & Skedsmo, G. (2023). Work-stress, coping, and emotional exhaustion of school principals in Germany and Switzerland. *European Journal of Public Health*, 33(Supplement_2), ckad160-685.
28. Tahir, L. M., Yunus, W. M. A. W. M., & Rosli, M. S. (2025). Stress and mental health among school principals: A scoping review. *Educational Review*.