

## العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم

صالح أحمد أمين عباينة\*

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي، وتم استخدام أداتين لجمع البيانات هما: مقياس الاحتراق النفسي لمديري المدارس الذي قام ببنائه فريدمان، واستبانة أداء مدير المدرسة التي قام الباحث بتطويرها، وبعد التأكد من خواصهما السيكومترية تم توزيعهما إلى عينة تكونت من (182) مديرا ومديرة يعملون في خمس مناطق تعليمية في العام الدراسي 2015/2014، وبعد تحليل البيانات إحصائيا كانت أهم النتائج:

أن درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن متوسطة، وتترتب أبعاد المقياس تنازليا كما يلي: بعد الشعور بنقص الانجاز، ثم بعد الاستنزاف الانفعالي، وأخيرا بعد تلبد المشاعر الشخصية. وأن درجة الأداء الوظيفي لمديري المدارس كبيرة. وتوجد علاقة عكسية قليلة بين درجة احتراقهم النفسي وأدائهم الوظيفي بلغت (-0.229).

وأوصت الدراسة السلطات التربوية المسؤولة القيام بإجراءات لتقليل الاحتراق النفسي لمديري المدارس لزيادة أدائهم الوظيفي مثل توفير مساعدين لهم، وتقديم المزيد من التعزيز لهم، واقترحت إجراء دراسات أخرى.

**الكلمات الدالة:** الاحتراق النفسي، الأداء الوظيفي، مديري المدارس في الأردن.

\* كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية

تاريخ تقديم البحث: 2016/10/31م.

تاريخ قبول البحث: 2018/6/5م .

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019م.

## **The Relationship Between the Degree of Psychological Burnout Among Principals of Public Schools in Jordan and Their Job Performance From Their Viewpoint**

**Saleh Ahmad Amin Ababneh**

### **Abstract**

This study aimed to reveal the relationship between the degree of psychological burnout among the principals of public schools in Jordan and their job performance, and two tools were used to collect data: the scale of psychological burnout for school principals that Friedman built, and a questionnaire on the performance of the principal of the school that the researcher developed. After confirming their psychometric properties, they were distributed to a sample consisting of (182) male and female principals working in five educational regions in the 2014/2015 academic year, and after analyzing the data statistically, the most important results were:

The degree of psychological burnout among the principals of public schools in Jordan is medium; the dimensions of the scale are descending as follows: the dimension of feeling the lack of achievement, then the emotional exhaustion dimension, and finally the dimension of personal feelings sagging. Also that the degree of job performance of school principals is great, and that there is little negative correlation between their degree of psychological burnout and their job performance which reached (0.229).

The study recommended responsible educational authorities to take measures to reduce the psychological burnout of school principals to increase their job performance, such as providing assistants to them, and providing them with further reinforcement, and suggested conducting other studies.

**Keywords:** Psychological Burnout, Job Performance, School Principals in Jordan.

## مقدمة:

إن مدير المدرسة المعاصر ليس مطالباً فقط بتوفير بيئة منضبطة لتسيير عمليتي التعليم والتعلم في المدرسة؛ بل مطالب بتطوير البرنامج المدرسي لتحقيق توقعات الطلبة وأولياء أمورهم في زيادة التحصيل، وتوقعات المعلمين والعاملين في المدرسة في توفير الدعم المهني، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، وتوقعات المجتمع في تحقيق رؤاه لمستقبل أفضل. هذه المسؤوليات الجديدة جعلت عمل مدير المدرسة أكثر تحدياً، وزادت من الضغوط عليه في مختلف المستويات؛ مما قد يولد لديه مشاعر من التوتر النفسي والشعور بجسامة المهام، وعدم القدرة على تحقيقها بالشكل المطلوب، وهو ما يطلق عليه الاحتراق النفسي (Burnout).

يعد تعريف (Maslach & Jackson, 1981) أقدم وأهم تعريفات الاحتراق النفسي، حيث عرفا الاحتراق النفسي بأنه مجموعة أعراض الاجهاد العصبي، واستنفاد الطاقة الانفعالية، والتجرد من الخواص الشخصية (تبلد المشاعر الشخصية)، والإحساس بعدم الرضا عن الإنجاز الشخصي في المجال المهني. ويتضمن مفهوم الاحتراق النفسي ثلاثة أبعاد، وهي: بعد الاستنزاف الانفعالي (Emotional Exhaustion)، وهو شعور عام يصاب به الفرد يشعره بالارهاق الجسمي والانفعالي، واستنزاف طاقته الجسمية والنفسية، وفقدان الحيوية والنشاط اللذين كان يتمتع بهما سابقاً، بالإضافة إلى عدم المقدرة في متابعة إنجاز الأعمال أو أدائها بالشكل المطلوب. وبعد تبلد المشاعر الشخصية (Depersonalization)، وهو الشعور السلبي الذي يصيب العامل أو المهني، حيث يتخذ مواقف سلبية نحو الأفراد متلقي الخدمة، ويتضمن القسوة والتشدد والإهمال، وتطور المشاعر إلى السخرية وعدم الاهتمام والاحترام، بحيث يتعامل مع الأفراد على اعتبار أنهم جمادات وأشياء ليست ذات قيمة وتفقد الإحساس والمشاعر الإنسانية. والبعد الثالث الشعور بنقص الإنجاز (Personal Accomplishment)، وهو ميل الفرد لتقييم ذاته بشكل سلبي، وشعوره بالعجز التام عن القيام بمهامه والواجبات المطلوبة منه، أو أنه غير قادر على إنجازها بالشكل المطلوب، وإحساسه بعدم الرضا عن الأعمال التي أنجزها (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001) .

يعد مديرو المدارس من أكثر الفئات المتوقع حدوث احتراق نفسي لهم؛ لأن المدارس منظمات إنسانية بالأساس، ويعملون في بيئة شديدة التغير، وكثيرة المطالب، وتتنوع فيها جهات الاتصال ومستوياته (Ozer, 2013)، وتمتاز البيئة المدرسية بالدينامية والمهام المعقدة

العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم  
صالح أحمد أمين عيابنة

(Federici & Skaalvik, 2012 ; Boyland, 2011)، وفي الوقت نفسه يعمل المديرون في بيئة تعاني من قلة الموارد المتاحة وتدني التأهيل والتقدير والتعزيز، لذا من المتوقع تعرضهم لضغوط عمل متواصلة ولفترات طويلة، قد تتطور إلى الاحتراق النفسي.

وأشارت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود علاقة أو ارتباط بين الاحتراق النفسي والعديد من العوامل النفسية والمتغيرات المدرسية، فمثلاً وجود ارتباط عكسي مع كل من: الدعم المجتمعي (Beusaerta et al., 2016)، وأداء المدير (Al-Harthy, 2013)، والكفاءة الذاتية للفرد (Federici & Skaalvik, 2012 ; Ozer, 2013)، وترك العمل أو الغياب المتكرر (Timms, & Graham, 2012) ومع الرضا عن العمل (Federici & Skaalvik, 1998; Gates, 2012)، ومع ثقة المدير بالطلبة وأولياء الأمور (Dönmeza, Özer & Cömert, 2010)، ومع تحقيق الذات (Tomic & Tomic, 2008)، وطرديا مع كل من: كثرة المهام والمسؤوليات (Beusaerta et al., 2016)، وحجم المدرسة وارتفاع المرحلة الدراسية فيها (Ozer, 2013)، والرغبة بترك العمل (Federici & Skaalvik, 2012). مما يعني أن الاحتراق النفسي متغير مهم، ويؤثر بعدد كبير من العوامل المدرسية، ويؤثر بالتالي على أداء المدرسة بشكل عام.

ومن جهة أخرى يعبر عن الأداء الوظيفي بمجموعة السلوكيات المعبرة عن قيام الموظف بعمله (Al-Hawamdeh, 2004)، وعليه يكون أداء مدير المدرسة هو كل ما يصدر عنه أثناء أداءه لأدواره وتنفيذه لمهامه. وتعود أهمية معرفة مستوى أداء مدير المدرسة إلى انعكاسها على أدائه كل من العاملين في المدرسة وخصوصا المعلمين، الذين ينعكس أداؤهم بدوره على أداء الطلبة المتمثل بالتحصيل والسلوك.

لقد تطورت النظرة لأداء مدير المدرسة من النظرة التقليدية المتمثلة بالقيام بالمهام الإدارية والفنية التي تساعد في تسيير عمليتي التعليم والتعلم، إلى نظرة معاصرة تتخذ التطوير والتحسين أساسا لها، متأثرة بالاتجاهات الإدارية الحديثة، فمثلا حركة إدارة الجودة الشاملة (TQM) طالبت مدير المدرسة أن يكون قادرا على امتلاك الرؤية وصياغة الأهداف، وتحقيق شعار المدرسة منظمة تعلم، وإدارة التغيير، والتشارك والتمكين والنقويض في اتخاذ القرار، والتنمية المهنية المستدامة

للعاملين، وتحقيق مشاركة مجتمعية فاعلة (Kiskik, 2014)، وتتطلب حركة المدرسة الفاعلة (Effective School) أن يكون المدير يمتلك صفات القائد الفاعل، ويهتم بالمعلمين ويراعي الطلبة، ويوفر البيئة الآمنة المساعدة على الإبداع والتميز (Al-Selawi, 2017). في حين تتطلب القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership) من مدير المدرسة أن يمارس القيادة الثقافية والتدريسية والأخلاقية في مدرسته (Ababneh, 2015)، وتتطلب حركة من جيد إلى عظيم (Good to Great) أن يكون مدير المدرسة قادرا على اختيار فريق العمل المناسب، ويتحلى بالصبر والإصرار والقدرة على مواجهة الصعاب، وأن تكون لديه رؤية واضحة، وينشر ثقافة الحرية مع الانضباط الذاتي، ويعمل على أن تكون مدرسته هي الأميز، وقادرا على بناء العلاقات (Gray & Streshly, 2008). نستنتج مما سبق أن التوقعات كبيرة من مديري المدارس، والمهام المطلوبة كثيرة ومتشعبة، مما قد يولد ضغوطا وتوترات قد تتطور إلى احتراق نفسي.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد وجهت وزارة التربية والتعليم في الأردن ضمن خطة تطوير التعليم المبني على اقتصاد المعرفة (2003-2013) جزءا من جهودها إلى تطوير الإدارة المدرسية، حيث تم تنفيذ العديد من البرامج لتحسين الإدارة المدرسية، ومنها "برنامج القيادة التعليمية لتطوير المدرسة"، الذي جاء كبرنامج شامل لبناء قدرات مديري المدارس، وأصدرت الوزارة معايير القيادة التربوية (Ministry of Education, 2014).

وعلى الرغم من هذه الجهود إلا أن التعليم العام في الأردن في السنوات الأخيرة تعرض لنقد كبير بسبب ما أشارت إليه نتائج امتحان الدراسة الثانوية بوجود (338) مدرسة حكومية و(11) مدرسة خاصة لم ينجح منها أحد للعام الدراسي (2015/2014) (Abu Ghazleh, 2015)، ونتائج بعض الدراسات الدولية مثل تيمس TIMSS لعام (2011) التي انخفض فيها أداء طلبة الأردن عما كان عليه في دورة (2007) (National Center of Human Resources Development, 2013)، ووجود (100) ألف طالب في الصفوف الثلاثة الأولى لا يتقنون القراءة والكتابة (Ministry of Education and USAID, 2012)، مما يعني وجود ضعف في المدرسة الأردنية، ولا شك أن مدير المدرسة أول من يُسأل عن ذلك.

العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم  
صالح أحمد أمين عيابنة

ومن جهة أخرى أصبح العمل في الفترة الأخيرة في النظام التربوي يتسم بكثرة تغيير السياسات التربوية والإجراءات وصرامتها، وقلة الموارد المادية المتاحة، وزيادة العنف المدرسي، مما ولد لدى العاملين فيه، ومنهم مديري المدارس بعض مشاعر التوتر وعدم القدرة على اتخاذ القرارات. وفي هذا الإطار تتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس: ما العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن؟

السؤال الثاني: ما درجة أداء مديري المدارس الحكومية في الأردن؟

السؤال الثالث: ما العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن ودرجة أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم؟

### أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة نحو مجتمعه والعاملين معه والطلبة ومهنة التعليم بشكل عام، وذلك من خلال سعيها إلى تحديد درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس العامة في هذه المرحلة التي شهدت انتهاء خطة الإصلاح التربوي المعتمد على اقتصاد المعرفة (2003 - 2013) والإعداد لخطة جديدة، ولما لهذا العامل النفسي من أثر بالغ على أداء مدير المدرسة، مما يعني توفير فرصة لوضعي السياسات التربوية وللمديرين أنفسهم لفهم أفضل لأحد الجوانب النفسية وكيفية تأثيرها في أداء مدير المدرسة. وستفتح الدراسة المجال للباحثين لدراسة تأثير العوامل النفسية الأخرى في الأداء المدرسي.

### التعريفات الإجرائية:

استخدمت الدراسة الحالية عدة مصطلحات، يمكن تعريفها إجرائياً كما يلي:

الاحتراق النفسي: مجموعة المثيرات التي تواجه مديري المدارس أثناء قيامهم بمهامهم، وتسبب لهم توتراً وشعوراً بالضعف وضعف المقدرة على مواجهتها، ويتضمن ذلك (الاستنزاف الانفعالي،

وتبيلد المشاعر الشخصية، والشعور بنقص الإنجاز)، وتم قياسه من خلال الدرجة الكلية التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس الاحتراق النفسي لمديري المدارس الذي قام بينائه (Fridman, 2002) المستخدم في هذه الدراسة.

الأداء الوظيفي: ويعرف إجرائيا بمقدار تقدير مديري المدارس الحكومية في الأردن لدرجة قيامهم بمهامهم اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية، وتم قياسه من خلال الدرجة الكلية التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة على استبانة تقييم أداء مدير المدرسة التي طورها الباحث لأغراض هذه الدراسة.

مديرو المدارس الحكومية: وتم تعريفهم إجرائيا لأغراض هذه الدراسة بأنهم مجموعة الأشخاص العاملين في خمس مديريات تربية وتعليم في الأردن (قصبه عمان، والجامعة وناعور، ومأدبا، وبنى كنانة)، الموكلة إليهم مسؤولية إدارة المدارس الحكومية للعام الدراسي 2014/2015.

### الأدب النظري والدراسات السابقة

لقد كان Freudenberger أول من أطلق مفهوم الاحتراق النفسي (Burnout) عام (1974) للإشارة إلى الاستجابة الجسمية الانفعالية لضغوط العمل لدى العاملين في المهن الإنسانية، حيث عرف الاحتراق النفسي بأنه حالة التعب أو الاحباط الناتجة عن شعور الفرد بأنه غير قادر على تحقيق الأهداف التي يسعى الوصول إليها (Arabiya, 2010)، وأدت أعمال (C. Maslach) الرائدة عام (1979) إلى تطور هذا المفهوم وتبلوره بصورة واضحة، عندما عرفت الاحتراق النفسي بأنه مجموعة من أعراض الإجهاد الذهني والاستنزاف الانفعالي، وتبيلد المشاعر والإحساس بعد الرضا عن الإنجاز المهني (Hussein, Mohammed & Badr, 2010)، وقادت جهودها إلى وضع أول مقياس للاحتراق النفسي (MBI) (Maslach Burnout Inventory) الذي لاقى قبولا واسعا، بل إن باقي المقاييس استندت إلى أفكار ماسلاش، وخصوصا تقسيمها المقياس إلى أبعاد: الاستنزاف الانفعالي، وتبيلد المشاعر الشخصية، والشعور بنقص الإنجاز.

الاحتراق النفسي بشكل عام حالة نفسية تتحول إلى حالة جسمية وانفعالية تؤرق العاملين في المنظمات كثيرة الأفراد، التي تتنوع فيها المسؤوليات، وتتعدد فيها مستويات التعامل، وتظهر لدى الأفراد الذين يعطون أكثر مما يأخذون. والاحتراق النفسي لا يظهر فجأة لدى الأفراد بل يتطور

العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم  
صالح أحمد أمين عباينة

بالتدرج من خلال ثلاث مراحل رئيسية، الأولى تبدأ فيها أعباء ومشاق العمل بالظهور عند الأفراد تدريجياً على شكل ضغوط نفسية وتوتر وشعور بالإنهاك، بسبب عدم المقدرة على تحقيق التوازن بين قدراته الذاتية وبين متطلبات العمل المطلوبة. والمرحلة الثانية يعاني فيها الفرد من توتر شديد وملحوظ، ويرجع ذلك إلى ضغوط العمل كرد فعل طبيعي. وأخيراً المرحلة الثالثة، يسعى فيها الفرد إلى إشباع حاجاته الخاصة، ويكره الالتزام بالمسؤولية، ويحاول التخلص منها والاستقلال عنها، ويعطي الأولوية لإشباع حاجاته النفسية الشديدة، بالإضافة إلى تقييم ذاته بشكل سلبي (Rice, 1999).

وتظهر أعراض متنوعة للاحتراق النفسي، فمنها أعراض جسدية، مثل: الاجهاد وتشنج العضلات وارتفاع ضغط الدم، ومنها أعراض معرفية، مثل: ضعف مهارات صنع القرار، والتفكير المفرط في العمل، ومنها أعراض نفسية، مثل: التبرير والانكار والغضب واللامبالاة وانتقاص الذات، وقد تصل الأعراض السابقة بالفرد إلى الرغبة بتغيير الوظيفة أو التقاعد وفي أحيان قليلة إلى الانتحار (Bani Ahmad, 2007)، أي إن أعراض الاحتراق النفسي تتدرج من الإجهاد والتوتر إلى النهاية المهنية أو الشخصية للفرد.

لقد بدأ الاهتمام بتقييم أداء مديري المدارس منذ أربعينيات القرن العشرين ضمن دراسات القيادة في جامعة أوهايو الأمريكية (Ohio State Leadership studies)، ثم أصبح تقييم أداء مديري المدارس جزءاً من دراسات المدرسة الفاعلة منذ سبعينيات القرن العشرين. وتعد مفاهيم كفاءة المدرسة وفعاليتها مرادفة لأداء المدرسة. ويمكن تقسيم الأداء المدرسي حسب الأطراف الرئيسة في المدرسة إلى أداء الطلبة وأداء المعلمين وأداء مدير المدرسة. وتهدف عملية تقييم أداء مديري المدارس إلى تحديد مقدار تحقيقهم الأهداف التربوية في المدرسة، وتحديد بعدها عن معايير الأداء المطلوبة، وتحديد العوامل التي تعوقهم عن تحقيقها، بالإضافة إلى تحديد متطلبات النمو المهني لهم.

وتتكون القيادة المدرسية من ثلاثة مكونات، هي: القيم والالتزامات الأساسية المرتبطة بمهنة التعليم، وما تتضمنه من جعل الطلبة محور عملية التعليم والتعلم، وتطوير التواصل بين الأطراف المدرسية، واستخراج أفضل ما يمكن من قدرات المعلمين. والمعارف والمفاهيم المرتبطة بالقيادة



المدرسية، مثل القيام بعمليات الإدارة وتوفير البيئة الصحية الآمنة لتعلم الطلبة، وتخطيط وتنفيذ عمليات صنع القرار المدرسي. والقدرات الشخصية والمهنية التي توفر مناخا مناسباً لعملية التعلم، وتحديد المشكلات وإبداع حلول لها، ونشر القيادة التشاركية، ومنح الثقة واكتسابها من الآخرين (Al-Taher, 2012).

تعد دراسات الاحتراق النفسي لمديري المدارس قليلة مقارنة بدراسات الاحتراق النفسي للمعلمين، حيث كانت دراسة (Dunn, 1981) من أوائل هذه الدراسات، حيث هدفت إلى استقصاء درجة الاحتراق النفسي لمديري المدارس الابتدائية في إحدى المناطق التعليمية في ولاية أوريجون الأمريكية، استخدمت الباحثة قائمة ماسلاش العامة للاحتراق النفسي (MBI)، وتكونت عينة الدراسة من (184) مديراً، وكان من نتائج الدراسة وجود درجة عالية من الاستنزاف الانفعالي، ودرجة متوسطة من الشعور بنقص الإنجاز، ودرجة قليلة من تبدل المشاعر الشخصية.

وكانت دراسة (Al-Aqrabawi, 1994) قد هدفت إلى الكشف عن مستويات الاحتراق النفسي ومصادرها لدى مديري ومديرات مديرية تربية عمان الكبرى، استخدم الباحث مقياسي ماسك للاحتراق النفسي (MBI)، وتكونت عينة الدراسة من (110) مديراً ومديرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستويات الاحتراق النفسي لمديري المدارس متوسطة لجميع أبعاد المقياس.

بينما هدفت دراسة (Mutchler, 1998) التي أجريت في ولاية أيوا الأمريكية إلى استقصاء العلاقة بين النمط الشخصي لمديري المدارس الثانوية ومستوى احتراقهم النفسي، تم توزيع مؤشر (Meyers-Briggs) للنمط الشخصي، وقائمة ماسلاش للاحتراق النفسي (MBI) إلى (560) مديراً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين نمط المدير الشخصي ومستوى احتراقه النفسي، ووجود درجة عالية من "الشعور بنقص الإنجاز"، ومتوسطة لبعـد "الاستنزاف الانفعالي"، وقليلة لبعـد "تبدل المشاعر الشخصية".

وأجرى (Zadeh, 2002) دراسة في إيران هدفت إلى تقصي درجة الاحتراق النفسي لمديري المدارس وعلاقتها ببعض المتغيرات، استخدم الباحث مقياس فريدمان (Freidman School Principals Burnout Scale (FSPBS) وتكونت عينة الدراسة من (200) مديراً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة عالية من الاحتراق النفسي.

العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم  
صالح أحمد أمين عيابنة

وفي هونغ كونغ أجرت (Li, 2006) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين الضغوط المهنية والاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الثانوية، تكونت عينة الدراسة من (450) مديرا، استجاب (70%) منهم لأداة الضغوط المهنية، ولقائمة ماسلاش للاحتراق النفسي (MBI)، وأشارت النتائج إلى أن أهم الضغوط المهنية هي متطلبات مشاريع التطوير التربوي، ووجود درجة متوسطة لأبعاد الاحتراق النفسي الثلاث: الاستنزاف الانفعالي وتبلد المشاعر والشعور بنقص الإنجاز.

وأجرى (Tomic & Tomic, 2008) دراسة في هولندا هدفت إلى تحديد درجة الاحتراق النفسي لمديري المدارس والمعلمين والعلاقة بينهما، تكونت عينة الدراسة من (215) معلما و(514) مديرا، واستخدم الباحثان مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي (MBI)، وكان من نتائج الدراسة بالنسبة لمديري المدارس: وجود درجة قليلة من الاحتراق النفسي، وتترتب أبعاد مقياس الاحتراق النفسي تنازليا كما يلي: "الشعور بنقص الإنجاز" ثم "الاستنزاف الانفعالي" ثم "تبلد المشاعر الشخصية".

وفي تركيا أجرى (Dönmeza et al., 2010) دراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين ثقة المدير بالطلبة وأولياء الأمور بدرجة احتراقه النفسي، تكونت عينة الدراسة من (119) مديرا، وتم استخدام مقياس فريدمان للاحتراق النفسي (FSPBS)، وأشارت النتائج إلى وجود درجة ثقة واحتراق نفسي متوسطان، وتربط ثقة المدير بالطلبة وأولياء أمورهم عكسيا باحتراقهم النفسي.

وكذلك أجرى (Baş & Yıldırım, 2012) دراسة في تركيا هدفت إلى معرفة مستويات الاحتراق النفسي لمديري المدارس الابتدائية في إحدى المناطق التعليمية، تكونت عينة الدراسة من (190) مديرا ومديرة، استجابوا لمقياس ماسلاش للاحتراق النفسي (MBI)، وأشارت النتائج إلى أن درجة الاحتراق النفسي لهم متوسطة.

وأجرى (Federici & Skaalvik, 2012) دراسة في النرويج هدفت إلى استكشاف العلاقة الارتباطية بين الكفاءة الذاتية لمديري المدارس واحتراقهم النفسي ورضاهم الوظيفي، ورغبتهم بترك العمل، تم توزيع أدوات الدراسة على شكل استبانة الكترونية إلى (1818) مديرا، وأشار تحليل البيانات إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود درجة متوسطة من الاحتراق النفسي لمديري المدارس في النرويج. وتترتب أبعاد مقياس الاحتراق النفسي تنازليا كما يلي: الشعور بنقص الإنجاز، ثم الاستنزاف الانفعالي، وأخيرا تبلد المشاعر الشخصية.

بينما هدفت دراسة (Ozer, 2013) التي أجريت في تركيا تحديد درجة الكفاءة الذاتية لمديري (119) مدرسة ابتدائية وعلاقتها باحتراقهم النفسي وخبراتهم وحجم المدرسة، وقد استخدم الباحث مقياس فريدمان (FSPBS) بعد مواعمتها مع البيئة التركية، وكان من نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة من الاحتراق النفسي، وتترتب أبعاد مقياس الاحتراق النفسي كما يلي: الاستنزاف الانفعالي ثم تبدل الشخصية، وأخيرا الشعور بنقص الإنجاز.

وأجرى (Beusaerta et al., 2016) دراسة طولية في استراليا هدفت تعرف درجة تأثير التغيير في الدعم الاجتماعي على الاحتراق النفسي لمديري المدارس، حيث تم توزيع استبانة إلكترونية عام 2011 إلى جميع مديري المدارس الأساسية والثانوية، استجاب منهم (3572) فردا، وطلب منهم إجراء تحديث لإجاباتهم في السنوات الثلاث التالية، وكان من نتائج الدراسة أن الاحتراق النفسي لمديري المدارس يقل بزيادة الدعم الاجتماعي لهم، وخصوصا دعم المجتمع المحلي، وأكثر أشكال الدعم الاجتماعي تأثيرا هو الدعم العاطفي.

وبالنسبة لدراسات أداء مدير المدرسة، فقد أجرى (Cheng, 1994) دراسة في هونغ كونغ هدفت إلى تعرف جوانب أداء المدير القيادية التي تؤدي إلى زيادة فاعلية المدرسة، استخدم الباحث استبانة وزعت إلى (190) مديرا ومديرة في التعليم الأساسي، وكان من نتائج الدراسة أن القيادة المدرسية الفاعلة تتميز بجوانب الأداء التالية: دعم مشاركة المعلمين في القرار المدرسي، واستخدام المساءلة، وتوفير بيئة تعليمية فاعلة، ونشر ثقافة تنظيمية ايجابية، وتشجيع التنمية المهنية للمعلمين، وتنمية علاقات ايجابية مع المعلمين، ورفع الروح المعنوية للمعلمين وللطلبة، وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

كما أجرت (Osaily, 2006) دراسة هدفت إلى تعرف فعالية أداء المدرسة الثانوية باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة تكونت من (256) مديراً ومعلماً، وأظهرت النتائج أن متوسط تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة كانت متوسطة.

وأجرت (Catano & Stronge, 2007) دراسة في ولاية فرجينيا الأمريكية، كان من أهدافها تحديد درجة الانسجام بين أداء مديري المدارس والمعايير المهنية لمديري المدارس (ISSLC Standards)، تكونت عينة الدراسة من (100) مدير مدرسة، تم استخدام أدوات كمية

العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم  
صالح أحمد أمين عباينة

ونوعية للحصول على البيانات، وكان من نتائج الدراسة أن مستوى الأداء يقارب (80 %) من المعايير المهنية، وأكثرها تطبيقاً كان الإدارة التنظيمية، ثم العملية التعليمية، ثم العلاقات مع المجتمع، ثم تنفيذ الرؤية والرسالة، وأخيراً المسؤولية نحو المجتمع الخارجي.

وقامت (Al-Barami & Tanash, 2008) بدراسة هدفت إلى تعرف فاعلية المدرسة الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، وتم استخدام استبانة مكونة من (100) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وطبقت على عينة مكونة من (1241) مشرفاً تربوياً ومديراً ومعلماً يمثلون جميع المناطق التعليمية في سلطنة عمان، وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية المدرسة الأساسية عالية في جميع المجالات ما عدا مجالي علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والمناخ المدرسي، فكانت فاعليتهما متوسطة.

وأجرت (Bendikson et al., 2012) دراسة في أيسلندا هدفت تعرف السلوكيات الأدائية في القيادة التحولية لمديري المدارس التي تؤثر في أداء المدرسة الثانوية، تم توزيع استبانة إلى معلمي (29) مدرسة ثانوية بلغ عددهم (651) معلماً، وكان من نتائج الدراسة أن أهم سلوكيات القيادة المدرسية المؤثرة هي: توفير بيئة منضبطة، والتخطيط الاستراتيجي، وتوفير التنمية المهنية، وتنمية المسؤولية الجماعية.

وأجرى (Houriah, 2013) دراسة هدفت تعرف فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة. تم تطبيق اختبار القيادة التربوية لمرسي المتضمن (50) سؤالاً، تكونت عينة الدراسة من (86) مديراً ومديرة، وأشارت النتائج إلى أن درجة فعالية القيادة الإدارية على المستوى الكلي جاءت بدرجة متوسطة.

وبالنسبة لدراسات العلاقة بين الاحتراق النفسي لمديري المدارس وأدائهم الوظيفي فهي قليلة جداً، فقد أجرى (Buchanan, 1994) دراسة في ولاية جورجيا الأمريكية هدفت تعرف علاقة التوتر النفسي ومصادره لمديري المدارس بأدائهم الوظيفي، تكون مجتمع الدراسة من (107) مديراً ومديرة يعملون في مدارس ابتدائية ومتوسطة وثانوية، قام الباحث بتوزيع ثلاث استبانات لكل من: شدة التوتر، ومصادره، وأداء المدير الوظيفي، تم استرجاع (78) منها، وبعد التحليل الإحصائي للبيانات

كان من نتائج الدراسة أن درجة التوتر النفسي والأداء لمديري المدارس تتراوح بين قليلة ومتوسطة، ووجود علاقة سلبية قليلة بين التوتر النفسي لمديري المدارس وأدائهم الوظيفي.

وأجرى (Al-Harthy, 2013) دراسة هدفت معرفة مستوى تكرار الاحتراق النفسي وشدته، وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في منطقة حائل، استخدم الباحث مقياس ماسلاش (MBI) المعرب للاحتراق النفسي، وقام بتطوير أداة لقياس أداء مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (103) مديرا، وبعد تحليل البيانات كان من نتائج الدراسة أن شدة الاحتراق النفسي لمديري المدارس الثانوية متوسط في بعد الاستنزاف الانفعالي، وامتدني لبعدي تبدل المشاعر والشعور بنقص الإنجاز، وتوجد علاقة ارتباطية متوسطة وعكسية بين الاحتراق النفسي وأداء مدير المدرسة.

نخلص مما سبق أن الدراسات المحلية والعربية المتعلقة بالاحتراق النفسي لمديري المدارس قليلة، على الرغم من شيوع هذه الدراسات عالميا، واستخدمت الدراسات الحديثة مقياس فريدمان للاحتراق النفسي (FSPBS)؛ بينما استخدمت الدراسات القديمة قائمة ماسلاش العامة (MBI)، وتباينت نتائج الدراسات في تقديرها لدرجة الاحتراق النفسي ولأبعاده الثالث (الاستنزاف الانفعالي) وتبدل المشاعر الشخصية والشعور بنقص الإنجاز)، وكذلك تباينت في ترتيب درجة هذه الأبعاد. بينما كانت الدراسات المتعلقة بالأداء المدرسي وفيرة واستخدمت مقاييس مختلفة هدفت إلى الكشف عن أدائهم أو الفاعلية الإدارية أو القيادة المدرسية، وتمت في بيئات وأوقات مختلفة مما أدى إلى اختلاف نتائجها. بينما الدراسات التي هدفت إلى استقصاء العلاقة بين الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس وأدائهم الوظيفي فهي نادرة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتدرس الاحتراق النفسي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، وباستخدام أداتين الأولى مقياس فريدمان (FSPBS) الذي تم بناؤه خصيصا لقياس الاحتراق النفسي لمديري المدارس، والثانية استبانة تقييم أداء مدير المدرسة التي قام الباحث بنائها، ولتفتح المجال للمزيد من الدراسات المحلية والعربية في دراسة الاحتراق النفسي والعوامل النفسية الأخرى المؤثرة في أداء مدير المدرسة، ولتتضم إلى الدراسات العالمية في سعيها لاستكشاف درجة كل من الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لمديري المدارس وعلاقتها معا في بيئة ثقافية وتربوية لها خصائصها المميزة وتجربتها الخاصة.

العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم  
صالح أحمد أمين عيابنة

### منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لمناسبته لموضوعها، حيث تحاول استكشاف مستوى كل من الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لمديري المدارس في الأردن، ثم إيجاد العلاقة الارتباطية بينهما.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية العاملين في خمس مديريات تربية وتعليم في الأردن، وهي: قصبة عمان والجامعة وناعور ومأدبا وبني كنانة، البالغ عددهم (449) مديرا، والجدول (1) يوضح توزيع مديري المدارس الحكومية في مجتمع الدراسة حسب الجنس والمرحلة.

### الجدول (1) توزيع مديري المدارس الحكومية في مجتمع الدراسة حسب الجنس والمرحلة

| المرحلة |       | الجنس |      | مديرية التربية والتعليم |
|---------|-------|-------|------|-------------------------|
| ثانوي   | أساسي | إناث  | ذكور |                         |
| 44      | 105   | 93    | 65   | قصبة عمان               |
| 32      | 35    | 39    | 28   | لواء الجامعة            |
| 26      | 27    | 33    | 20   | ناعور                   |
| 29      | 45    | 45    | 29   | مأدبا                   |
| 36      | 70    | 68    | 38   | بني كنانة               |
| 167     | 282   | 278   | 171  | مجموع                   |
| 449     |       | 449   |      | مجموع كلي               |

المصدر: (<http://www.moe.gov.jo/Directorates/DirectoratesMenuDetails.aspx>)

وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع أداتي الدراسة إلى (225) مديرا ومديرة، استجاب منهم (190) فردا، وتم استثناء (8) استجابات لنقص البيانات المطلوبة، وبذلك أصبحت عينة الدراسة النهائية (182) مديرا ومديرة، وذلك في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2015/2014)، والجدول (2) يوضح توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة.

#### الجدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل والخبرة ومستوى المدرسة

| مستوى المدرسة |       | الخبرة        |              | المؤهل        |                  | الجنس |     | المتغير          |
|---------------|-------|---------------|--------------|---------------|------------------|-------|-----|------------------|
| ثانوي         | أساسي | 5 سنوات فأكثر | 5 سنوات فأقل | ماجستير فأكثر | بكالوريوس ودبلوم | إنثى  | ذكر | مستوياته         |
| 67            | 115   | 103           | 79           | 30            | 152              | 111   | 71  | العدد            |
| %37           | %63   | %57           | %43          | %16           | %84              | %61   | %39 | النسبة المئوية % |
| 182           |       | 182           |              | 182           |                  | 182   |     | المجموع          |

#### أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام أداتين:

#### الأداة الأولى: مقياس الاحتراق النفسي لمديري المدارس

تم استخدام مقياس الاحتراق النفسي لمديري المدارس الذي قام ببنائه Freidman School Principals Burnout Scale (FSPBS)، الذي تكون من (23) فقرة تتوزع إلى ثلاثة أبعاد، هي: "الاستنزاف الانفعالي": ويضم الفقرات من (1) إلى (9)، و"تبلد المشاعر الشخصية": ويضم الفقرات من (10) إلى (16)، و"الشعور بنقص الإنجاز": ويضم الفقرات من (17) إلى (23) (Fridman, 2002).

قام الباحث بتعريب المقياس الأصلي، وعرضه على خمس من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية ثنائيي اللغة (العربية والإنجليزية)، وطلب منهم مراجعة الترجمة، حيث تم تعديل بعض الكلمات، وبعد ذلك عرض المقياس المترجم على متخصص في اللغة العربية الذي راجعه لغويا، وتم إعادة صياغة بعض الفقرات.

العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم  
صالح أحمد أمين عيابة

### صدق المقياس:

تم التحقق من صدق المقياس ومدى ملاءمته للبيئة التربوية والثقافية الأردنية بصيغته العربية، بعرضه على (10) من المحكمين المتخصصين وذوي الخبرة في المجالات التربوية والنفسية والإدارية من أساتذة الجامعة الأردنية، وبعد استرجاع الاستبانات من المحكمين تم تفرغ آرائهم واقتراحاتهم، وبناء عليها تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وبقيت فقرات المقياس (23) فقرة، كما هي في المقياس الأصلي.

### ثبات المقياس:

وتم التحقق من ثبات المقياس بصيغته العربية ووضوح فقراته بتطبيقه على (15) مديرا من خارج عينة الدراسة، وإعادة التطبيق بعد أسبوعين، وتم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، حيث بلغ (0.73) لبعد الاستنزاف الانفعالي، و(0.78) لبعد تبدل المشاعر الشخصية، و(0.71) لبعد الشعور بنقص الإنجاز، وبلغ للمقياس ككل (0.76). وهذه القيم مناسبة لأغراض هذا البحث.

وللتحقق من الاتساق الداخلي لبنية المقياس، تم إيجاد مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات الثلاثة والمقياس الكلي، والجدول (3) يبين قيم معاملات الارتباط بين مجالات المقياس وكل منها بالمقياس الكلي:

جدول (3) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس وكل منها بالمقياس الكلي

| كلي    | الشعور بنقص الإنجاز | تبدل المشاعر الشخصية | الاستنزاف الانفعالي | البعد                |
|--------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| *0.548 | *0.572              | *0.587               | 1.000               | الاستنزاف الانفعالي  |
| *0.733 | *0.567              | 1.000                |                     | تبدل المشاعر الشخصية |
| *0.512 | 1.000               |                      |                     | الشعور بنقص الإنجاز  |
| 1.000  |                     |                      |                     | كلي                  |

• دال على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )



ينضح من الجدول (3) أن جميع قيم معامل الارتباط بين الأبعاد الثلاثة والدرجة الكلية دالة إحصائياً، ويمكن من خلال هذه القيم الاستدلال على الاتساق الداخلي للمقياس، وهذا مؤشر على أن السمة التي يقيسها كل مجال من مجالات المقياس هي السمة نفسها التي يقيسها المقياس ككل. وتم اعتماد تدريج خماسي لدرجة استجابة المبحوثين (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) تقابل إحصائياً القيم (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اختيار هذا المقياس لحدائته النسبية، وتفرده بقياس الاحتراق النفسي لمديري المدارس بشكل خاص، وشهرته الواسعة، وصدقه وثباته المرتفعان.

#### الأداة الثانية: استبانة تقييم أداء مدير المدرسة

قام الباحث بتطوير استبانة تقييم أداء مديري المدارس في الأردن اعتماداً على الأدب التربوي، ومعايير جائزة المدير المتميز في الأردن والسعودية والإمارات، والدراسات السابقة في هذا المجال، وتكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (28) فقرة، تصف كل فقرة أحد جوانب أداء مدير المدرسة، وقد تم استخراج دلالات الصدق والثبات لها على النحو الآتي:

#### صدق الأداة:

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين في كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية، والمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم بلغ عددهم (15) محكماً، أعادها منهم (11) محكماً. وطلب منهم إبداء آرائهم في درجة ملائمة الفقرات لتقييم أداء مدير المدرسة، وسلامة صياغتها اللغوية، وإجراء أي تعديل يروونه مناسباً، وقد تمت مراجعة ملاحظات المحكمين، وبناء عليها تم حذف (7) فقرات كانت تتعلق بأمور خارج المدرسة، مثل مشاريع التطوير التربوي التي تنفذ حالياً، وتعديل صياغة فقرات أخرى، وبلغ عدد فقرات الأداة بعد هذه المرحلة (21) فقرة.

#### ثبات الأداة:

وتم إيجاد معامل ثبات أداة الدراسة، بطريقتين: الأولى تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه (test-retest) على عينة من خارج مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (20) مديراً ومديرة، وبفارق

العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم  
صالح أحمد أمين عباينة

زمني بين التطبيقين مقداره أسبوعان، وبلغ معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين (0.96) والطريقة الثانية: الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)، حيث بلغت لبعدها "الاستنزاف الانفعالي" (0.78) ولبعد "تبدل المشاعر الشخصية" (0.80)، ولبعد "الشعور بنقص الإنجاز" (0.82)، ولأداة ككل (0.70)، وهذه القيم المرتفعة تطمئن إلى استخدام هذه الأداة لتحقيق أغراض الدراسة.

وتكونت الأداة بصورتها النهائية من (21) فقرة، أعطي لكل منها وزن متدرج لأبدال درجة تقييم أداء المدير: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتمثل رقمياً على الترتيب: (5، 4، 3، 2، 1).

وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة تم توزيعهما إلى عينة الدراسة واسترجاعهما خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2014/2015)، وإدخال البيانات إلى برمجية إكسل، ثم إجراء عمليات التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS.

تم في هذه الدراسة استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، وللإجابة عن السؤال الثالث فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون. ولتحديد درجة الاحتراق النفسي لمديري المدارس، ودرجة أدائهم الوظيفي؛ فقد تم اعتماد المعيار التالي: من (1.00-1.79) قليلة جداً، ومن (1.80-2.59) قليلة، ومن (2.60-3.39) متوسطة، ومن (3.40-4.19) كبيرة، ومن (4.20-5.00) كبيرة جداً.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها حسب أسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها، نص السؤال الأول على: ما درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الأداة ولأبعادها ولأداة ككل، والجدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداة ككل ولمجالاتها.

**جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الاحتراق النفسي للأداة ككل ولمجالاتها مرتبة تنازليا**

| الرقم | البعد                | المتوسط الحسابي | الترتيب | الانحراف المعياري | درجة الاحتراق النفسي |
|-------|----------------------|-----------------|---------|-------------------|----------------------|
| 3     | الشعور بنقص الإنجاز  | 2.73            | 1       | 1.03              | متوسطة               |
| 1     | الاستنزاف الانفعالي  | 2.62            | 2       | 1.07              | متوسطة               |
| 2     | تبدل المشاعر الشخصية | 2.21            | 3       | 0.91              | قليلة                |
|       | كلي                  | 2.68            |         | 1.00              | متوسطة               |

يلاحظ من جدول (4) ما يلي:

أن درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن متوسطة. ويعني ذلك وجود مشاعر من الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس في الأردن وصلت لدرجة لا يستهان بها وخصوصا في بعدي "نقص الشعور بالإنجاز" و"الاستنزاف الانفعالي"، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة المدرسية كثيرة المهام وعالية المتطلبات من باقي العاملين في المدرسة وأولياء الأمور وباقي أصحاب المصالح (Tikkanen et al., 2017)، بالإضافة إلى كثرة التغييرات والقرارات المفاجئة التي اتسمت بها البيئة التربوية الرسمية في الأردن في الفترة الأخيرة؛ كل ذلك زاد من الضغوط والتوتر النفسي لمديري المدارس الذي تطور إلى احتراق نفسي، وهذا التسلسل يشابه النموذج الذي اقترحه (Beausaerta et al., 2016)، حيث اعتمد نموذجهم على افتراض أن بيئة العمل كثيرة المتطلبات وعالية المعايير تؤدي إلى التوتر الذي يتطور إلى احتراق نفسي. وتتشابه هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Baş & Yıldırım, 2012; Al-Aqrabawi, 1994) (Dönmeza, et al., 2010; Federici & Skaalvik, 2012; Li, 2006; Ozer, 2013) التي كانت فيها درجة توفر الاحتراق النفسي لمديري المدارس متوسطة، بينما تتعارض مع نتائج دراسة (Zadeh, 2002) حيث كانت درجة الاحتراق النفسي لمدير المدارس عالية، ومع نتائج دراسة (Tomic & Tomic, 2008) التي كانت فيها درجة الاحتراق النفسي قليلة، وقد يعود ذلك لاختلاف مجتمعا الدراسة وزمن إجرائهما.

العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم  
صالح أحمد أمين عيابنة

أن درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن متوسطة لبعدي الشعور بنقص الإنجاز، والاستنزاف الانفعالي، بينما كانت قليلة لبعد تبدل المشاعر الشخصية. وتتطابق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Buchanan, 1994)، وتتوافق جزئياً مع نتائج دراستي (Dunn, 1981; Mutchler, 1998) التي تفاوتت فيها درجات توفر أبعاد الاحتراق النفسي بين العالية والمتوسطة والقليلة.

جاء ترتيب أبعاد مقياس الاحتراق النفسي لمديري المدارس الحكومية في الأردن تنازلياً، كما يلي: بعد الشعور بنقص الإنجاز، ثم بعد الاستنزاف الانفعالي، وأخيراً بعد تبدل المشاعر الشخصية. وقد يعود ذلك إلى وجود رغبة لدى مديري المدارس في تحقيق المزيد من الإنجازات، مما يؤثر على استنزافهم الانفعالي، وبالوقت نفسه لديهم القدرة على ضبط مشاعرهم تجاه الآخرين والحفاظ على تقديرهم. وهذا الترتيب يتشابه مع ترتيب هذه الأبعاد في نتائج دراستي (Mutchler, 1998; Federici & Skaalvik, 2012) ويختلف عن ترتيب مجالات الاحتراق النفسي لباقي الدراسات. ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها، ينص السؤال الثاني على: ما درجة أداء مديري المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الأداة الثانية وللأداة ككل، والجدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة وللأداة ككل.

**جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة وللأداة ككل والرتبة ودرجة الأداء**

| الرقم | الفقرة                                | المتوسط الحسابي | الترتيب | الانحراف المعياري | درجة الأداء |
|-------|---------------------------------------|-----------------|---------|-------------------|-------------|
| 1     | توفير رؤية ورسالة مدرسية.             | 4.10            | 1       | 0.88              | كبيرة       |
| 9     | التقييم العادل لأداء العاملين.        | 3.81            | 2       | 0.76              | كبيرة       |
| 2     | توفير بيئة تعليمية تعليمية داعمة.     | 3.73            | 3       | 0.78              | كبيرة       |
| 4     | توفير بيئة تعليمية تعليمية آمنة.      | 3.72            | 4       | 0.80              | كبيرة       |
| 8     | توضيح أدوار العاملين ومسؤولياتهم.     | 3.67            | 5       | 0.84              | كبيرة       |
| 18    | إعطاء الشعور بالهمة العالية والاعتزاز | 3.66            | 6       | 0.79              | كبيرة       |

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الرابع والثلاثون، العدد السادس، 2019م .

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الترتيب | الانحراف المعياري | درجة الأداء |
|-------|---|-----------------|---------|-------------------|-------------|
|       | بالمهنة وبالمدرسة.                                      |                 |         |                   |             |
| 7     | توفير فرص النمو المهني للمعلمين ولباقي العاملين.        | 3.64            | 7       | 0.83              | كبيرة       |
| 3     | توفير التسهيلات المدرسية الملائمة للعملية التربوية.     | 3.64            | 7       | 0.82              | كبيرة       |
| 16    | تحفيز المعلمين والطلبة إلى تحقيق المزيد من الإنجازات.   | 3.62            | 9       | 0.72              | كبيرة       |
| 11    | تطوير البيئة المدرسية باستمرار .                        | 3.58            | 10      | 0.81              | كبيرة       |
| 10    | ممارسة الشراكة الجماعية في إدارة المدرسة.               | 3.55            | 11      | 0.71              | كبيرة       |
| 6     | توفير الظروف المناسبة للعمل الجماعي ضمن الفريق.         | 3.55            | 11      | 0.79              | كبيرة       |
| 17    | توفير جو من الروح المعنوية العالية للعاملين والطلبة.    | 3.55            | 11      | 0.89              | كبيرة       |
| 15    | توفير انضباط مدرسي عال.                                 | 3.54            | 14      | 0.72              | كبيرة       |
| 20    | تيسير عمليات الاتصال والتواصل بين جميع أفراد المدرسة.   | 3.54            | 14      | 0.77              | كبيرة       |
| 12    | توفير فرص التعلم للجميع.                                | 3.53            | 16      | 0.78              | كبيرة       |
| 19    | توفير المناخ التنظيمي الداعم للتعليم والتعلم.           | 3.52            | 17      | 0.88              | كبيرة       |
| 13    | استخدام تقانة المعلومات والاتصالات في الأعمال الإدارية. | 3.50            | 18      | 0.76              | كبيرة       |
| 5     | توفير مصادر معرفية متنوعة.                              | 3.49            | 19      | 0.80              | كبيرة       |
| 21    | تبني علاقات تشاركية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.   | 3.45            | 20      | 0.76              | كبيرة       |
| 14    | توفير خدمات طلابية ذات جودة عالية.                      | 3.37            | 21      | 0.75              | متوسطة      |
|       | كلي   | 3.61            |         | 0.79              | كبيرة       |

يلاحظ من جدول (5):

العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم  
صالح أحمد أمين عيابنة

- أن درجة أداء مديري المدارس الحكومية في الأردن كبيرة من وجهة نظرهم ، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.79)، حيث حازت جميع فقرات المقياس على درجة أداء كبيرة، ما عدا الفقرة رقم (14) التي جاءت بدرجة أداء متوسطة، وهذه النتيجة تشير إلى أن مديري المدارس الأساسية في الأردن راضين عن أداءهم، وقد يعود ذلك إلى أن أغلب المدارس الحكومية تتعامل مع طلبة في سنوات الطفولة وبداية المراهقة؛ وبالتالي يسهل التعامل معهم، ومن جهة أخرى يغلب على استجابات الحديث عن الذات الاتجاه إلى إظهار النفس بأفضل وضع ممكن (Donaldson & Grant-Vallone, 2002). وتوافقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Al-Barami & Tanash, 2008) التي كانت فيها درجة الأداء كبيرة، ومع نتائج دراسة (Osaily, 2006) التي أشارت إلى أن درجة فعالية أداء المدرسة متوسطة، ومع نتائج دراسة (Houriah, 2013) التي أشارت إلى أن درجة فعالية القيادة الإدارية متوسطة، وقد يعود ذلك إلى اختلاف مجتمعات الدراسة أو أدواتها أو وقت إجرائها.

- جاءت الفقرة رقم (1) "توفير رؤية ورسالة مدرسية" بأعلى متوسط حسابي وقدره (4.10) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة أداء كبيرة، وقد يعود ذلك إلى أن السلطات التربوية تطلب من المدارس إعلان رؤيتها ورسالتها.

وجاءت الفقرة رقم (9) "التقييم العادل لأداء العاملين" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.81) ودرجة ممارسة كبيرة، وقد يعود ذلك إلى حساسية تقييم أداء العاملين وتأثيره الكبير على تدرجهم الوظيفي، فالمدير يؤكد على عدالته بهذا التقييم، حيث أن شعور العاملين بعدم عدالة المدير في تقييمهم سيؤدي إلى شعورهم بالإحباط وقلة رضاهم عن العمل وطلبهم النقل في نهاية العام الدراسي مما سيؤثر سلباً على أداء المدرسة بشكل عام.

بينما جاءت الفقرة رقم (14) "توفير خدمات طلابية ذات جودة عالية" بأقل متوسط حسابي وقدره (3.37) وانحراف معياري (0.75) ودرجة أداء متوسطة، وقد يعود ذلك إلى محدودية البيئة المدرسية وخصوصاً بعض المدارس التي تشغل أبنية مستأجرة لا تتوفر فيها التسهيلات التربوية المعتادة، مما يحد من توفير خدمات طلابية ذات جودة عالية، ومن جهة أخرى ربما ارتفاع الكثافة الطلابية في بعض المدارس يحد من ممارسة الأنشطة بالشكل الأمثل.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها، ينص السؤال الثالث على: ما العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن ودرجة أدائهم الوظيفي؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الاحتراق النفسي لمديري المدارس بمجالاته الثلاث وأدائهم الوظيفي، والجدول (6)، يوضح ذلك.

جدول (6) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الاحتراق النفسي لمديري المدارس وأدائهم الوظيفي

| أداء المدير | المتغير        |                      |
|-------------|----------------|----------------------|
| ** -0.226   | معامل الارتباط | الاستنزاف الانفعالي  |
| 0.002       | مستوى الدلالة  |                      |
| ** -0.518   | معامل الارتباط | تبدل المشاعر الشخصية |
| 0.000       | مستوى الدلالة  |                      |
| ** 0.427    | معامل الارتباط | الشعور بنقص الإنجاز  |
| 0.000       | مستوى الدلالة  |                      |
| ** -0.229   | معامل الارتباط | الاحتراق النفسي ككل  |
| 0.002       | مستوى الدلالة  |                      |

يلاحظ من الجدول (6):

وجود علاقة ارتباطية قليلة مقدارها (-0.229) وهي سالبة اتجاهها ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.002$ ) بين الاحتراق النفسي لمديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم، بمعنى وجود علاقة عكسية بين الاحتراق النفسي لمديري المدارس وأدائهم الوظيفي. وتتوافق هذه النتيجة في القيمة والاتجاه مع نتيجة دراسة (Buchanan, 1994) التي توصلت إلى وجود علاقة سلبية قليلة بين التوتر النفسي لمديري المدارس وأدائهم الوظيفي، واختلفت عن نتيجة دراسة (Al-Harthy, 2013) بالقيمة التي كانت متوسطة، وتشابهت معها بالاتجاه وهو العكسي، وقد

العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم  
صالح أحمد أمين عيابنة

يعود ذلك إلى استخدام (Al-Harthy, 2013) لأداة أخرى وهي أداة ماسلاشن وإجراؤها في مجتمع آخر، وهو المدارس الثانوية في منطقة حائل بالسعودية.

ووجود علاقة عكسية قليلة مقدارها (-0.226) ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.002$ ) بين بعد الاستنزاف الانفعالي وأداء المدير، مما يعني كلما زاد شعور المدير بالإرهاق الجسمي والانفعالي، واستنزاف طاقته الجسمية والنفسية، وفقدان الحيوية والنشاط لديه، كلما قلت قدرته على متابعة إنجاز الأعمال أو أدائها بالشكل المطلوب، وقد أشار (Boyland, 2011) إلى أن كثرة المهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة هي المسبب الرئيس لاستنزافهم الانفعالي.

ووجود علاقة عكسية متوسطة (-0.518) ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.000$ ) بين بعد تبدل المشاعر الشخصية وأداء المدير، مما يعني أن مواقف مدير المدرسة التي تتسم بالسلبية نحو الأفراد متلقي الخدمة، والقسوة والتشدد والإهمال، وعدم الاهتمام والاحترام، ستؤدي إلى انخفاض أدائه الوظيفي.

بينما كانت العلاقة طردية متوسطة بين بعد الشعور بنقص الإنجاز وأداء المدير حيث بلغت (0.427)، وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.000$ )، مما يعني أنه كلما زاد شعور المدير بأنه لم يتم إنجاز مهامه بالشكل المطلوب، وزيادة إحساسه بعدم الرضا عن الأعمال التي أنجزها، يؤدي إلى قيامه بالمزيد من الأعمال والمهام الإدارية، أي زيادة أدائه الوظيفي.

#### التوصيات:

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- أن تقلل السلطات التربوية من الضغوط التي تؤدي إلى استنزاف المدير انفعالياً أو التي تؤدي إلى تبدل مشاعره نحو المتعاملين معه وخصوصاً المعلمين والطلبة، مثل توفير مساعدين آخرين له توكل إليهم المهام التنفيذية اليومية ليتفرغ المدير للقيادة نحو التطوير والتحسين، وتقديم المزيد من التعزيز لهم.

- وأن تعمل السلطات التربوية على زيادة شعور مديري المدارس بأنهم قادرون على القيام بالمزيد من النجاحات، وذلك بتعزيز إنجازاتهم، وتوقع المزيد منها.



- وتضمين برامج التنمية المهنية لمديري المدارس تعريفهم بأهمية العوامل النفسية مثل الاحتراق النفسي في أدائهم لأعمالهم.
- وأن يقوم باحثون آخرون بالمزيد من الدراسات حول الاحتراق النفسي لمديري المدارس، وعلاقته بجوانب شخصية ومهنية أخرى لمديري المدارس، وللبيئة التربوية في المدرسة، ودراسة تأثير عوامل نفسية أخرى في الأداء المدرسي.

العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم  
صالح أحمد أمين عيابنة

---

## References:

- Ababneh, S. (2015). *Contemporary Educational Planning: Theory and Practice*. Amman: Dar Al Massira.
- Abu Ghazleh, M. (2015). Headlines of the Education Development Plan. A paper presented in Educational Development Conference (1 - 2/8/2015), Amman. Retrieved on 21.2.2015 from: <http://www.ammanalyoum.com/article/5173.html>
- Al-Aqrabawi, M. (1994). Level and source of burnout among principals of public secondary schools in Great Amman director. Unpublished Master Thesis, University of Jordan.
- Al-Barami, S. & Tanash, S. (2008). Effectiveness of Basic Public Schools in Sultanate of Oman as Perceived by Supervisors, Principals, and Teachers. *Dirasat: Educational Sciences (University of Jordan)*, 35 (1), 37-56.
- Al-Harthy, K. (2012). Burnout and its relation to job performance among secondary school principals in Taif Governorate. *Journal of Faculty of Education (Ain Shams University)*, 36 (3), 772-814.
- Al-Hawamdeh, N. (2004). The relationship between the level of perceived effectiveness and justice of performance appraisal system (PAS) job performance, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Jordanian service ministries (An Empirical study). *Journal of King Saud University (Administrative Sciences)*, 16 (1), 61-99.
- Al-Selawi, H. (2017). The role of the effective school program in improving the administrative performance of the secondary school principals in Gaza governorates and highlight ways of it is improvement. Unpublished MA thesis, Islamic University (Gaza).
- Al-Taher, R. (2012). The use of the Portfolio in evaluating the performance of Egyptian school principals (proposed scenario). *Journal of Educational and Social Studies*, 18 (2), 107-188.

- Arabiyat, A. (2010). Burnout among Teachers of Public and Private Secondary Schools in Jordan " Comparative study". Journal of the Faculty of Education (Ain Shams University), 34 (1), 369-402.
- Bani Ahmad, A. (2007). Burnout and organizational climate in schools. Amman: Dar Al-Hamed.
- Baş, G. & Yıldırım, A. (2012). An Analysis of Burnout in Turkish Elementary School Principals. The International Journal of Educational Researchers, 3 (3), 1-18.
- Beusaert, S., Froehlich, D., Devos, C. and Riley, P. (2016). Effects of support on stress and burnout in school principals. Educational Research, 58(4), 347-365. DOI: 10.1080/00131881.2016.1220810.
- Bendikson, L., Robinson, V. & Hattie, J. (2012). Principal instructional leadership and secondary school performance. SET: Research Information for Teachers, 1(1), 2-8.
- Boyland, L. (2011). Job Stress and Coping Strategies of Elementary Principals: A Statewide Study. Current Issues in Education, 14(3), 1-11.
- Buchanan, C. (1994). The relationship of stress coping resources and job performance among elementary, junior high and senior high schools principals. (Unpublished Doctoral dissertation). Georgia State University. Georgia.
- Catano, N. & Stronge, J. (2007). What do we expect of school principals? Congruence between principal evaluation and performance standards. International Journal of Leadership in Education, 10(4), 379-399.
- Cheng, Y. (1994). Principal's Leadership as a Critical Factor for School Performance: Evidence from MultiLevels of Primary Schools. International Journal of Research, Policy and Practice, 5(3), 299-317.
- Donaldson, S., and Grant-Vallone, E. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. Journal of Business and Psychology, 17(2), 245-262.

العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم  
صالح أحمد أمين عيابنة

- 
- Dönmeza, B., Özer, N. & Cömert, M. (2010). Principal trust in students and parents: its relationship with principal burnout. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 547–550.
- Dunn, L. (1981). *Job Burnout in Santa Clara Country School Principals and their Perceptions of Job Related Stressors*. (Unpublished Doctoral dissertation). University of San Francisco.CA.
- Federici, R. and Skaalvik, E. (2012). Principal self-efficacy: relation with burnout, job satisfaction and motivation to quit. *Social Psychological Education*, 15(295-320).
- Friedman, I. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *Social Psychology of Education*. 5, 229-251.
- Gray, S. and Streshly, W. (2008). *From Good Schools to Great Schools: What Their Principals Do Well*. Corwin Press, Thousand Oaks, Calif.
- Houriah, A. (2013). The effectiveness of the administrative leadership of principals in the public schools of the Department of Education in Al Medina Al Munawarah. *Derasat (Educational Studies)*, 40 (1), 410-428.
- Hussein, M., Mohammed, M. and Badr, K. (2010). The general self-competencies as a variable of the relationship between the quality of working life and burnout in a sample of working women. *Psychological Studies*, 20 (2), 197-225.
- Kiskik, B. (2014). Requirements of activating total quality management in Egyptian school. *Journal of Scientific Research in Education (Egypt)*, 4 (15), 951-982.
- Li, K. (2006). *A study of the relationships among stress, coping strategies and job burnout of mainstream secondary school principals in Hong Kong*. (Unpublished Doctoral dissertation). University of Leicester. United Kingdom.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1981). Burnout in organization settings. *Applied Social Physiology Annual*, 5, 133-143.

- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Journal Review of Physiology*, 52, 397-422.
- Ministry of Education (2014). Leadership standards. Retrieved on 1/10/2015 from: <http://www.moe.gov.jo/Files/leadership-10-06-14.pdf>
- Ministry of Education (2015). Statistical Report of the academic year 2013/2014. Retrieved on 15-3-2016 from: <http://www.moe.gov.jo/files/2013-2014.pdf>
- Ministry of Education & USAID (2012). A survey to determine literacy and numeracy for the first three grades. Retrieved on 12-10-2014 from the website: <http://islahnews.net/221745.html>
- Mutchler, K. (1998). The relationships of personality type to perceived levels of job burnout among secondary principals. (Unpublished Doctoral dissertation). Drake University. Iowa.
- National Center of Human Resources Development (2013). Jordan's Performance in the International Study of Mathematics and Science (TIMSS) 2011. 3rd Annual Teachers Conference, 8/6/2013, Dead Sea.
- Osaily, R. (2007). The evaluation of the degree of effective performance in using the total quality management (TQM) in Hebron schools. *Journal of Educational and Psychological Sciences (University of Bahrain)*, 8 (4), 179-208.
- Ozer, N. (2013). Investigation of the primary school principals' sense of self-efficacy and professional burnout. *Middle East Journal of Scientific Research*, 15(5), 682-691.
- Rice, P. (1999). *Stress and health*. (3rd Ed). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole publishing Company.
- Timms, C. & Graham, D.(2012). Burnt-out but Engaged: The Co-existence of Psychological Burnout and Engagement. *Journal of Educational Administration*, 50 (3): 327–345.
- Tomic, T. & Tomic, E. (2008). Existential fulfillment and burnout among principals and teachers. *Journal of beliefs and values*, 29(1), 11-27.

العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم  
صالح أحمد أمين عيابنة

---

Tschannen-Moran, M. & Gareis, C. (2004). Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*, 42(4), 573-585.

Zadeh, R. (2002). Burnout among Iranian school principals. *Psychological Reports*, 90(1), 4-61.