



## الاحترق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان: دراسة ميدانية

أ. عبد الله صالح الجابري \*

أ.د. ياسر فتحى المهدي \*\* - د. السعيد سعد الشامى \*\*\*

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظرهم، ومدى وجود فروق في تصوراتهم لأبعاد الاحتراق الوظيفي طبقاً لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمرحلة التعليمية، وقد تم جمع البيانات من عينة بلغت (١٢٥) من مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان، وتم توظيف المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق استبانة للاحتراق الوظيفي تضمنت ثلاثة أبعاد (الإجهاد الانفعالي، وتبدل المشاعر، والشعور بنقص الإنجاز). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن درجة الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان تُعزى لاختلاف المتغيرات الديموغرافية، وقد تم مناقشة النتائج وتفسيرها، وأوصت الدراسة بعدة توصيات

\* جامعة السلطان قابوس، ووزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.

\*\* كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، وجامعة عين شمس.

\*\*\* كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، وجامعة الإسكندرية.

أ. عبد الله الجابري وآخرون الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية ...

أبرزها، تضمنين البرامج التدريبية لإعداد مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان موضوعات وإستراتيجيات مواجهة الاحتراق الوظيفي.  
الكلمات المفتاحية: الاحتراق الوظيفي، مديري المدارس الحكومية، سلطنة عُمان.

---

## *Job burnout among public school principals in the Sultanate of Oman: A Field Study*

*Abdullah Al-Jabri \**

*- Prof. Yasser Al-Mahdy \*\* - Dr. Alsaeed Alshamy\*\*\**

### *Abstract:*

The study aimed at investigating the degree of job burnout among school principals of public schools in the Sultanate of Oman from their perspective, and the extent of differences in their perceptions of dimensions of job burnout according to the variables of gender, experience, and educational stage. Data was collected from a sample of 125 public school principals in the Sultanate of Oman. The correlational descriptive approach was employed through the application of a job burnout questionnaire consisting of three dimensions: emotional exhaustion, dullness of feelings, and

---

\* Sultan Qaboos University, Ministry of Education, The Sultanate of Oman.

\*\* College of Education, Sultan Qaboos University, Ain Shams University.

\*\*\*College of Education, Sultan Qaboos University, Alexandria University.

the feeling of reduced personal accomplishment. The study reached several results, including: the degree of job burnout among public school principals in the Sultanate of Oman was moderate, and there were no statistically significant differences in the degree of job burnout among public school principals in the Sultanate of Oman attributed to differences in the demographic variables. The study provided several recommendations, the most prominent of which is to incorporate topics and strategies for addressing job burnout in the preparation training programs of public school principals in the Sultanate of Oman.

**Keywords:** Job Burnout, School Principals, The Sultanate of Oman

---

## الإطار العام للبحث

### مقدمة:

إن التطورات المتسارعة في النظام التعليمي العالمي، وحرص العديد من الدول على تطوير وتحسين التعليم المدرسي للوصول إلى تعليم يساهم في التنمية والتطوير، يفرض على المدارس وإداراتها الجهد الأكبر في مواكبة هذا التطور وتجويد المخرجات التعليمية لتحقيق التنمية المطلوبة، كما يتطلب من الحكومات مزيداً من الدعم لقطاع التعليم المدرسي، لتلبية الاحتياجات التعليمية المادية والبشرية وتعزيز نمو الموظفين وتلبية احتياجاتهم.

وتشير الأدبيات الدولية إلى أن مديري المدارس من أكثر الفئات المتوقع حدوث احتراق وظيفي لها، وذلك لأن المدارس منظمات إنسانية ضاغطة بالأساس، والبيئة المدرسية شديدة التغير والتجديد وكثيرة المطالب وتمتاز بالتنوع، ومتعددة المهام وتتعدد فيها جهات الاتصال ومستوياته كما تمتاز بالدينامية والمهام المعقدة (Ozer, 2013). ولما كانت الإدارة المدرسية الجيدة عاملا حاسما يؤثر على أداء المدرسة ونتائجها ورفاهية المعلمين والطلاب فقد يكون لاستياء المديرين وإرهاقهم آثار ضارة على تعلم الطلاب وأداء العاملين، وهذا يعطي أهمية لظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس، والتي قد تجعله عاجزا عن أداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه وقد يدفعه إلى الاستقالة والبحث عن وظيفة أخرى (الزيودي، ٢٠٠٧).

وفي سلطنة عمان يقع على عاتق مديري المدارس المسؤولية الأكبر في إدارة المدارس وتحسين العملية التعليمية لتجويد المخرجات القادرة على تحقيق التنمية المطلوبة، حيث يشير دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبه المعتمدة لها في سلطنة عمان إلى ما يزيد عن ثلاثين مهمة تقع على عاتق مديري المدارس تشمل مسؤولياتهم نحو الطلبة وتحسين تحصيلهم الدراسي، ومسؤولياتهم نحو العاملين وتعزيز نموهم المهني، ومسؤولياتهم نحو المجتمع المحلي والتواصل مع أولياء الأمور، علاوة على مسؤولياتهم الإدارية المعتادة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقويم وغيرها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥). وفي الوقت نفسه تبذل وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جهودا عديدة لتطوير أداء مديري المدارس وتزويدهم بالصلاحيات الكافية التي تساعدهم على مواجهة كثرة أعبائهم الوظيفية ومواجهة الضغوط المهنية المختلفة.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

بالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لدعم العملية التعليمية وتوفير البيئة المناسبة للعاملين بها، ومنهم مديرو المدارس، إلا أن مديري المدارس يتحملون عبء العديد من المهام والمسؤوليات التي تسبب لهم العديد من الضغوطات النفسية التي قد تدفعهم للتقاعد المبكر أو ترك العمل.

وتشير نتائج الدراسات السابقة في سلطنة عُمان ومنها دراسة "الصوافي" (٢٠١١) أن مديري المدارس يعانون من ضغوط العمل وكثرة المهام والمشاريع وتعدد لجان المتابعة، كما أكدت دراسة "إبراهيم والمعمري" (٢٠٢٠) أن من ضمن المعوقات الإدارية في المدارس الحكومية في سلطنة عمان، كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مديري المدارس مما يسبب لهم إجهادا مهنيًا، وأكدت دراسة "العامرية" (٢٠٢١) على ضرورة التخفيف من إجهاد العمل على مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان، كما أشارت دراسة "الكيومية والمنذرية" (٢٠٢٢) إلى أن من أبرز الأسباب الشخصية للعزوف عن وظيفة مدير مدرسة هي: الاحتراق النفسي الناتج عن ضغوط العمل والتعامل مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وامتداد أعباء إدارة المدرسة خارج أوقات الدوام الرسمي، والإجهاد الجسمي الناتج عن العمل في الإدارة.

ويؤكد مجلس التعليم في سلطنة عُمان (٢٠١٤) أن كثرة المهام والأعباء التي تقع على مديري المدارس أدت إلى وصولهم إلى درجة كبيرة من الإجهاد المهني، والضغوط النفسية والمهنية أثرت على جودة الأداء، وهو ما بات يعرف بظاهرة الاحتراق الوظيفي، وهذا ما أشار إليه المجلس في تقريره، تعد زيادة

حالات الاستقالة والتقاعد المبكر من الكوادر المدرسية من أبرز التحديات التي تواجه قطاع التعليم، والذي يترتب عليه عدم الاستفادة من خبراتهم التربوية والتي كان يعول عليها في عمليات التطوير التربوي (مجلس التعليم، ٢٠١٤).

ورغم وجود العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس، مثل دراسة "دن" (Dunn (1981)، ودراسة "فريدمان" (Friedman (2002)، ودراسة "زادة" (Zadeh (2003)، ودراسة "يلدريم وباس" (Yıldırım & Baş (2012)، وكذلك الدراسات العربية مثل دراسة "العقرباوي" (١٩٩٤)، ودراسة "السرطان" (٢٠١٨)، ودراسة "الحارثي" (٢٠١٣)، إلا أنه لا توجد دراسات حول ظاهرة الاحتراق الوظيفي لفئة مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان على حد علم الباحثين، وتأسيساً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

I. ما درجة الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان؟

II. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية؟

III. ما الإجراءات المقترحة لمواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان؟

### حدود الدراسة:

### الحدود الموضوعية:

تناولت الدراسة أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان حسب مقياس "فريدمان" (Freidman, 2002) المؤسس على

الأبعاد الثلاثة لماسلاش: (الإجهاد الانفعالي، وتبلد الشعور، ونقص الشعور بالإنجاز) وقد تم اختياره كونه يركز على مديري المدارس تحديداً.

#### الحدود البشرية:

طبقت الدراسة على عينة من مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان للمراحل التعليمية الثلاث: مرحلة التعليم الأساسي مدارس الصفوف (١-٤)، ومدارس الصفوف (٥-٩)، ومرحلة التعليم ما بعد الأساسي (مدارس الصفوف ١٠-١٢).

#### الحدود الزمانية:

تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م (ربيع ٢٠٢٣).

#### أهمية الدراسة:

للدراسة الحالية أهمية نظرية وتطبيقية فمن الناحية النظرية يُؤمل أن تُسهم الدراسة في إثراء الأدب النظري حول الاحتراق الوظيفي لمديري المدارس الحكومية، ومن الناحية التطبيقية يواكب موضوع الدراسة الإستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠، التي تدعم التعليم الشامل والتعليم المستدام، وتمكين القدرات البشرية في التعليم، كما يُؤمل أن تُفيد الدراسة صانعي السياسات التعليمية في سلطنة عمان في إعادة النظر حول أهمية تهيئة البيئة ومقومات العمل المناسبة والدافعة للعمل كالمهام الوظيفية والمخصصات المالية والحوافز والترقيات لمديري المدارس الحكومية، كما يُؤمل أن تُفيد نتائج الدراسة في الوصول إلى وسائل تمكن مديري المدارس من مواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي والتعايش معها.

## مصطلحات الدراسة:

### الاحتراق الوظيفي Job Burnout:

يعرف الاحتراق الوظيفي إجرائياً في الدراسة الحالية على انه: حالة من الإرهاق النفسي والإجهاد البدني التي تصيب مدير المدرسة نتيجة كثرة المهام وضغوط العمل، وتتضمن الأعراض الثلاثة الأساسية في نموذج ماسلاش وجاكسون (Maslach & Jackson, 1984) وتشمل: الإنهاك الانفعالي (استنزاف الموارد الانفعالية) وتبدل المشاعر (المواقف والأحاسيس تجاه العميل) وانخفاض الإنجاز الشخصي.

### مراجعة الأدبيات:

#### مفهوم الاحتراق الوظيفي وأبعاده:

نشأ مفهوم الاحتراق الوظيفي في كتابات عالم النفس فريدنبرجر (Freudenberger, 1974) ويعد من أوائل الباحثين الذين وصفوا تراكم الإجهاد الذي يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي، وفي هذا الصدد صاغ هذا المفهوم لوصف مرض يعاني منه متخصصو الخدمات الإنسانية الذين يبدو أنهم "يتأكلون"، أو يصلون إلى مرحلة يكونون فيها غير قادرين على أداء مهامهم بفعالية (Yıldırım & Baş, 2012) ؛ وهذا ما أكده "إيزلبيرج" (Easlburg, et, al., 1994)، (الوارد في مزياني، ٢٠١٠) أن المفهوم المتعارف عليه الآن للاحتراق الوظيفي لم يستعمل إلا سنة ١٩٧٤ من قبل "فرويدنبرجر" الذي أطلق هذا المصطلح ليبدل على حالة من الاستنزاف البدني والانفعالي الناتجين عن حالة العمل، ويصف فرويدنبرجر الاحتراق الوظيفي: خار، أنهك، أرهق الفرد نفسه باستغلال طاقته وقوته ونشاطه أو



موارده بشكل مفرط دون تقنين (Freudenberger, 1974)؛ ويُفهم من التعريف أن الفرد يصل إلى مرحلة الاحتراق الوظيفي إذا استنزف جل طاقته في العمل الذي يقوم به، وقد شكلت أعمال ماسلاش وجاكسون (Maslach & Jackson) الإسهام الأساسي لتطور هذا المفهوم وتبلوره بصورة واضحة، فبعد سلسلة من الأبحاث قدمت أكثر التعريفات قبولا للاحتراق الوظيفي، وقد عرفته على أنه: مجموعة من الأعراض التي يمكن أن تحدث لدى الأشخاص الذين يؤدون نوعا من الأعمال التي تقتضي التعامل مع البشر وتتضمن الأعراض: الإنهاك الانفعالي (استنزاف الموارد الانفعالية)، وتبدل المشاعر (المواقف والأحاسيس تجاه العميل)، وانخفاض الإنجاز الشخصي (p.143). وقد تضمن هذا التعريف ثلاثة مفاهيم أو مراحل متعاقبة عُرِفَت بأبعاد الاحتراق الوظيفي وهي: الإنهاك الانفعالي، وتبدل المشاعر، وانخفاض الإنجاز الشخصي (Maslach & Jackson, 1981, 134). ويشير الرشدان (١٩٩٥) للاحتراق الوظيفي على أنه استنزاف للجهد البدني والنفسي لدى الفرد يصل به إلى حالة من الاضطراب نتيجة لضغوط نفسية كبيرة تسببها أعباء العمل، ومتطلباته، والتي تنعكس آثاره بصورة سلبية على العاملين والمؤسسة والعملاء. ويصف الخرابشة وعريبات (٢٠٠٥) الاحتراق الوظيفي بأنه "حالة من التعب النفسي والبدني تصيب العاملين بالإرهاق والإحباط بسبب كثرة الأعمال الموكلة إليهم تشعرهم بعدم المقدرة على أدائها وينعكس ذلك سلبا على مستوى الخدمة المقدمة في المؤسسة والأفراد ومتلقي الخدمة" (ص ٢٩٣). ويُستخلص مما سبق أن جميع التعريفات تتفق على أن الاحتراق الوظيفي (مزياني، ٢٠١٤):

- نتيجة الإجهاد في العمل وكثرة المهام على العاملين في المهنة.

- ظاهرة بدنية ونفسية تكون اتجاهًا سلبيًا نحو المهنة وتقلل من الإنجاز.
- يعمل على الاستنزاف التدريجي للنشاط البدني والفكري للفرد فتقل الإنتاجية بالمؤسسة.

وقد حددت "ماسلاش" أبعادًا عرفت بأبعاد الاحتراق الوظيفي وقد أقر العديد من الباحثين بهذه الأبعاد في نتائج أبحاثهم كونها قابلة للقياس من خلال الأداة التي عرفت بمقياس "ماسلاش" للاحتراق الوظيفي Maslach Burnout (MBI) Inventory) وتقيس الأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي وهي:

### البعد الأول: الإنهاك الانفعالي Emotional exhaustion:

ترى ماسلاش بأن هذا البعد يشير إلى شعور الفرد باستنزاف انفعالي مفرط نتيجة احتكاكه بالناس الآخرين (Maslach & Jackson, 1984). وذكر كاولي Cowley (1995) بأنه استنزاف واستنزاف الفرد لموارده الانفعالية مع فقدانه لمصدر الطاقة، ما يدفعه للابتعاد عن من هم بحاجة إلى خدماته والطلبات التي تزاممه (مزياني، ٢٠١٠)؛ ويتضح من هذا البعد (الإنهاك العاطفي) فقدان الفرد مقدم الخدمة للكفاءة الذاتية، والروح المعنوية التي تدفعه للعمل، واستنفاده لطاقته ومصادره العاطفية، وذلك بسبب الإفراط الكبير في العمل والجهد الذي يبذله الموظف لأداء الخدمة الموكلة إليه وضغط المستفيدين لتلقي الخدمة، مما يؤدي إلى الإصابة بالإنهاك واستنزاف الطاقة والمشاعر ويفقده الرغبة في خدمة المستفيدين والعناية بهم، ويشعره بالإحباط والابتعاد عن الخدمة ثم الانسحاب.

**البعد الثاني، تبدل المشاعر: Depersonalization:**

يذكر شيوت وآخرون (Schutte, et, al., 2000) أن تبدل المشاعر يشير إلى اتجاهات ومشاعر الفرد السلبية والساخرة والمستقلة والمبنية للمجهول تجاه الأفراد الآخرين، بينما تشير ماسلاش وجاكسون (Maslach & Jackson, 1984) إلى أن تبدل المشاعر هو استجابة الأفراد عديمة الشعور والقاسية تجاه الأشخاص الذين يتلقون منهم الخدمة والرعاية. ويتضح من هذا البعد أن الموظف يفتقد العنصر الإنساني في التعامل مع المستفيدين من الخدمة فيتعامل مع الأفراد كأشياء وليس كبشر، حيث يتعامل بقسوة ويستخدم الألفاظ للإشارة إلى متلقي الخدمة، ويلقي باللوم والتقصير على الزملاء ومتلقي الخدمة كما يتصف بسرعة الانفعال والغضب والفتور في العمل ونقص الأداء والانشغال بأمور خارج العمل كما يتصف باللامبالاة والشعور غير الإيجابي للمستفيدين من الخدمة.

**البعد الثالث: نقص الشعور بالإنجاز Lack of a sense of accomplishment:**

ترى ماسلاش وجاكسون (Maslach & Jackson, 1984) في هذا البعد أنه انخفاض شعور الفرد بكفاءته وإنجازه المثمر في عمله مع الناس؛ وعند شيوت وآخرين (Schutte, et, al., 2000) انخفاض شعور الفرد بكفاءته وميله إلى التقييم السلبي لذاته خاصة فيما يتعلق بعمله مع الأفراد الآخرين؛ وتضيف "مزباني" (٢٠١٠) أن الأفراد العاملين يراودهم الشعور والإحساس بتعكير الصفو، وجلد الذات، وبأنهم ليسوا في مستوى متطلبات وكفاءات مركزهم الوظيفي، ويظنون أنهم أخطأوا في توجيههم ومسارهم المهني؛ يتضح مما سبق

أن هذا البعد يشير إلى تقييم الفرد لذاته، والذي يتجه نحو فقدان الثقة بالنفس والتقييم السلبي وتدني الكفاءة الذاتية، والشعور بالفشل في المهام الموكلة له والتعامل مع الأفراد متلقي الخدمة ويشعر الموظف بفقدان الإلتزام الشخصي في علاقات العمل تصل به إلى حالة من الاكتئاب واليأس وعدم قدرته على التقدم في مهامه الوظيفية وتقديم ما هو مأمول منه مما يدفعه إلى الانسحاب.

### **عوامل وأسباب حدوث الاحتراق الوظيفي:**

صنف الباحثون عوامل وأسباب حدوث ظاهرة الاحتراق الوظيفي إلى عوامل مؤسسية وشخصية واجتماعية أو داخلية وخارجية، ومنهم فريدمان (Fridman, 2002)، الذي حدد نمطين للاحتراق الوظيفي لمدير المدرسة، الأول يرتبط "بالبروفایل" الشخصي ومدى استعداد مديري المدارس للاحتراق، والثاني يرتبط بالنظام والبيئة المدرسية والمساندة الاجتماعية والمهنية داخل المدرسة.

### **أولاً: العوامل المؤسسية:**

تتعدد الأسباب التي تصل بالعاملين إلى درجات من الاحتراق الوظيفي في البيئات المؤسسية على اختلافها، ونوعية العمل، أو الخدمة المقدمة بها كما تتفاوت نسبة التأثير لهذه العوامل بين المؤسسات، وقد تشابهت العوامل المؤسسية عند العديد من الباحثين، من بينهم ماسلاش (١٩٨٤) و"الطلاع" (٢٠١٥) ومن هذه العوامل:

- **ضغط العمل:** وهي عدة تفاعلات بين العامل وبيئته تسبب حالة نفسية غير مرغوبة، وهي تمثل أيضاً كثرة المهام والأعباء الوظيفية التي تسند إلى الموظف، ويشعر بأنها تشكل ضغطاً عليه وهو مطالب بإنجازها في

ظروف مؤسسية غير داعمة، وقد عمدت العديد من المؤسسات الاستغناء عن عدد من موظفيها وتوزيع أعمالهم على ما تبقى من موظفين لترشيد الإنفاق مما يشكل ضغطاً كبيراً على الموظفين.

- **محدودية صلاحيات العمل:** إن لتحجيم أو تقييد صلاحيات العاملين كالمديرين ومن في مستواهم يؤدي بلا شك إلى عدم القدرة على اتخاذ الإجراء المناسب والقرار الصحيح في الوقت المناسب مما يعطل العمل ويشكل ضغطاً نفسياً ومع التكرار يصل بالفرد إلى مستويات متقدمة من الاحتراق الوظيفي.

- **قلة التعزيز الإيجابي:** يمثل التعزيز الإيجابي أحد الدوافع الرئيسة لإنجاز المهام الموكلة، وتحقيق الأهداف، ونجاح المؤسسات وعلى العكس من ذلك فإن نقص التعزيز المادي أو المعنوي أو انعدامه مع ما يبذله الموظف من جهد كبير وساعات إضافية من العمل يؤدي إلى حالة من عدم الرضا والسخط ومع استمرار الوضع يصل بالموظف إلى الاحتراق الوظيفي.

- **انعدام الاجتماعية:** من المعلوم أن الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يميل إلى المشاركة مع الآخرين ومشاركتهم العمل والفرح والحزن وهذا بدوره يعزز فرص النجاح في بيئة العمل، وتستوجب بعض الأعمال عزلة الموظف عن محيط بيئة العمل كأعمال الحراسة والأبراج في المطارات والمعامل ومختبرات الحاسوب وغيرها مما تؤثر على نفسيته بالبعد والانطواء ويمتد إلى بيته ومجتمعه.

- **عدم الإنصاف والعدل:** يتسبب ضغط العمل أحيانا في تحميل الموظف مهام ومسؤوليات تفوق قدرته على أدائها ثم يتهم بالتقصير ويعاقب على ذلك دون تقدير ومراعاة لحجم العمل، ولربما يكون التقصير في العمل خارج عن إرادة الموظف كتعطل في الأجهزة أو الشبكات أو نقص في الموارد مما يؤثر على نفسية الموظف وعطائه لإحساسه بالظلم وعدم التقدير ما يصل به إلى مستوى غير مرغوب من الاحتراق.
- **صراع القيم:** يُعد صراع القيم من أصعب المواقف التي تشكل ترددا وضغطا نفسيا لدى الموظفين وصراعا داخليا بين مطرقة الواجب الوظيفي الذي عليه القيام به، وسندان القيم الخلقية التي يؤمن بها، ومن هذه المهن على سبيل المثال العاملون في قطاع القروض في البنوك الربوية وتجارة بيع وتقديم الخمور وغيرها من المهن الأخرى، وأحيانا يضطر الموظف إلى الكذب على العميل لتمير سلعة أو المراوغة واستخدام الوسائل اللاأخلاقية لكسب قضية كـبعض المحامين، هذا الصراع يشكل ضغطا نفسيا يصل بالموظف إلى مستويات من الاحتراق الوظيفي وربما الانسحاب من الوظيفة.

### ثانياً: العوامل الشخصية:

إن الموظفين الأكثر اجتهداً وإخلاصاً في عملهم وانتماءً لمؤسساتهم هم الأكثر عرضه للاحتراق الوظيفي، ويرجع الباحثون ذلك إلى تأثير الفرد بالوظيفة التي يعمل بها، وهذا ما أكده "ساراسون" (Sarason, 1972) "إن العامل الأكثر تفاعلا في عمله وأكثر إخلاصاً هو الذي يعرف بحماسة، والتحكم في رغباته، ولكن بعد سنوات من الوظيفة يفقد حماسه وطموحه واهتمامه بالمهنة، وإن زيادة

الخبرة تؤدي إلى الإحساس بالسأم وزيادة في مستوى الضغط النفسي لديه" (القيسي، ٢٠١٤).

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، والقائم على تحليل المعلومات والحقائق والاستنباط المتعلق بدراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي، والمنهج الوصفي يشكل مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الموضوع أو الظاهرة، بالاعتماد على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الموضوع أو الظاهرة محل الدراسة (الكسباني، ٢٠١٢).

#### مجتمع الدراسة:

يبلغ عدد المدارس الحكومية بسلطنة عمان ١٢٤١ مدرسة وذلك حسب البيانات الواردة في الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية لعام ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣، كما توجد تقسيمات مختلفة للمدارس الحكومية، وذلك حسب ما يتطلبه التنوع الجغرافي والكثافة السكانية في المحافظات المختلفة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان والبالغ عددهم (٥٦٤) مديراً ومديرة مدرسة، والمحدد بالتقسيمات والمراحل التعليمية الآتية: مرحلة التعليم الأساسي (١-٤) الحلقة الأولى، ومرحلة التعليم الأساسي (٥-٩) الحلقة الثانية، ومرحلة التعليم للصفوف (١٠-١٢) (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٣).

### عينة الدراسة:

تكونت العينة الفعلية للدراسة الحالية من (١٢٥) من مديري المدارس الحكومية للمراحل التعليمية الثلاث وهي: مرحلة التعليم الأساسي (١-٤) الحلقة الأولى، ومرحلة التعليم الأساسي (٥-٩) الحلقة الثانية، ومرحلة التعليم للصفوف (١٠-١٢)، وهم يمثلون ما نسبته ٢٢% من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٥٦٤) مديراً ومديرة مدرسة.

### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ويعد مراجعة الدراسات السابقة عن الاحتراق الوظيفي تم استخدام مقياس الاحتراق الوظيفي لمديري المدارس الذي طوره "فريدمان" (Freidman 2002)، وقد سبق تعريبه واختبار ثباته وصلاحيته في البيئة الأردنية في دراسة "السرطان" (٢٠١٨) ودراسة "عابنة" (٢٠١٩) والمكون من ٢٣ فقرة موزعة على أبعاد الاحتراق الوظيفي وهي: بُعد الإنهاك الانفعالي: ويضم ٩ فقرات (١ إلى ٩)، وبُعد تبدل المشاعر: ويضم ٧ فقرات للفقرات من ١٠ إلى ١٦، وبُعد انخفاض مستوى الإنجاز: ويضم ٧ فقرات للفقرات من ١٧ إلى ٢٣؛ وقد تم الرجوع إلى المقياس الأصلي في دراسة "فريدمان" (٢٠٠٢)، والتأكد من صحة ترجمته وتحكيمه من بعض الخبراء، وكذلك التأكد من صدقه وثباته في الدراسة الحالية.

### صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال طريقة الصدق البنائي، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) مديراً ومديرة مدرسة، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، بين درجة



كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له، كما هو موضح في جدول (١).

## جدول (١)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه (ن=٣٠)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	*٠,٤١	٩	**٠,٧٩	١٧	**٠,٦٨
٢	*٠,٤٥-	١٠	**٠,٧٨	١٨	**٠,٥٧
٣	*٠,٤٣-	١١	**٠,٨١	١٩	**٠,٦٨
٤	**٠,٦٥	١٢	**٠,٧٣	٢٠	**٠,٧٨
٥	**٠,٦٤	١٣	**٠,٥٨	٢١	**٠,٨٢
٦	**٠,٦٨	١٤	**٠,٧٤	٢٢	**٠,٧٣
٧	**٠,٦٥	١٥	**٠,٦٦	٢٣	**٠,٧٧
٨	**٠,٧٠	١٦	**٠,٧٢		

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

ويتضح من جدول (١) أن معاملات الارتباط تراوحت بين (-٠,٤٥) - (٠,٨١)، وكانت جميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=٠,٠١$ )، عدا العبارات (٣,٢,١) جاءت دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=٠,٠٥$ ) مما يؤكد تمتع الاستبانة بدلالات صدق مقبولة لأغراض الدراسة.

## ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات درجات أداة الدراسة تم استخدام معامل ثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) ويوضح جدول (٢) معاملات الثبات للمحاور وللأداة ككل.

جدول ٢

معاملات ثبات ألفا لكرونباخ لأداة الدراسة

معايير ألفا لكرونباخ	عدد المقدرات	محاوير أداة الدراسة
٠,٧٤	٩	الإجهاد الانفعالي
٠,٩٠	٧	تبلد المشاعر
٠,٩٠	٧	انخفاض مستوى الإنجاز
٠,٩٢	٢٣	المقياس ككل

يتضح من جدول (٢) أن قيم معامل ألفا لكرونباخ لمحاوير أداة الدراسة تراوحت بين (٠,٧٤ - ٠,٩٠)، وبلغ معامل الثبات للأداة ككل (٠,٩٢)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من الثبات، وتصلح لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وقد بقيت عدد الفقرات بصورتها النهائية على ما كانت عليه في المقياس الأصلي (٢٣ فقرة).

**نتائج الدراسة ومناقشتها:**

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها:**

ما درجة الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان؟ للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقاً لكل محور من محاورها، ويوضح جدول (٣) هذه النتائج.

## جدول ٣

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الاحتراق الوظيفي

م	الرتبة	محاوَر الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	الإجهاَد الانفعالي	٢,٨٣	٠,٩٢	متوسطة
٢	٣	تبلد المشاعر	١,٩٥	٠,٨٦	منخفض
٣	٢	نقص الشعور بالإنجاز	٢,٢٩	٠,٨٤	منخفض
		المتوسط الحسابي ككل	٢,٣٥	٠,٧٧	متوسطة

أظهرت النتائج في جدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محاور الاحتراق الوظيفي تراوحت بين (١,٩٥ - ٢,٨٣)، كان أعلاها محور **الإجهاَد الانفعالي** بمتوسط حسابي (٢,٨٣) وبدرجة متوسطة على مقياس الاحتراق الوظيفي، وجاء في المرتبة الثانية محور **نقص الشعور بالإنجاز** بمتوسط حسابي (٢,٢٩) وبدرجة منخفضة على مقياس الاحتراق الوظيفي، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء محور **تبلد المشاعر** بمتوسط حسابي (١,٩٥) وبدرجة منخفضة على مقياس الاحتراق الوظيفي، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة ككل (٢,٣٥) و بدرجة متوسطة على مقياس الاحتراق الوظيفي ، مما يدل على وجود مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان.

وتعتبر نتيجة الدراسة الحالية من النتائج الواقعية لمستوى الاحتراق الوظيفي، وذلك لتطابق درجة الاحتراق الوظيفي (المتوسطة) مع أغلب نتائج الدراسات السابقة وهي الدرجة الأعلى المسجلة في أغلب نتائج الدراسات لظاهرة

الاحتراق الوظيفي، لمديري المدارس على الأبعاد الثلاثة المعتمدة في الدراسة الحالية ومنها دراسة "السرطان" (٢٠١٨)، ودراسة "عبابنة" (٢٠١٩)، دراسة "أوزير" (٢٠١٣) Ozer، و"الحارثي" (٢٠١٣)، ودراسة "جرار" (٢٠١١)، ودراسة "سكالفيك" (٢٠٢٠) Skaalvik، وجاءت دراسة (Turgut, et al., 2016) بمستوى منخفض من الاحتراق الوظيفي على مديري المدارس بتركيا، بينما جاءت دراسة "زاده" (٢٠٠٢) Zadeh بمستوى مرتفع من الاحتراق الوظيفي على أبعاد الاحتراق الوظيفي وهي من الدراسات القليلة، وهذا ما يؤكد أن شاغلي وظيفة مدير المدرسة عرضة للاحتراق الوظيفي ومديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان ليسوا بمنأى عن هذه البيئات.

وللتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة على عبارات مقياس الاحتراق الوظيفي بمحاورة الثلاثة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات، وفيما يأتي عرض لهذه النتائج حسب كل محور:

#### المحور الأول: الإجهاد الانفعالي:

##### جدول ٤

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الإجهاد الانفعالي

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
١	٢	أشعر بالتعب من إدارة المدرسة لدرجة أنني أتمنى الاستقالة.	٣,١٤	١,٢٥	متوسطة
٢	١	أشعر أنني أحترق نفسياً بسبب عملي كمدير مدرسة.	٣,٤٨	١,٢٣	متوسطة

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٣	٩	أظن أنني لم أعد مهتما في الإدارة المدرسية.	٢,٢٢	١,١٠	ضعيفة
٤	٤	أشعر بأنني منهك عاطفيا بسبب الإدارة المدرسية.	٣,١٨	١,٢٦	متوسطة
٥	٣	أشعر برغبة في أخذ إجازة بسبب المشاكل التي تجلبها المدرسة إليّ.	٢,٦٢	١,١٩	متوسطة
٦	٧	أشعر أن عملي كمدير مدرسة يزيد تعاستي.	٢,٩٠	١,١٠	متوسطة
٧	٥	أشعر بصعوبة في البحث عن حلول للمشاكل الخاصة بالمدرسة.	٢,٨٦	٠,٩٦	متوسطة
٨	٨	أشعر بصعوبة في التعامل مع قضايا المدرسة وشؤونها	٢,٢٨	٠,٩٣	ضعيفة
٩	٦	أشعر بالملل التام في نهاية اليوم المدرسي.	٢,٨٦	١,٠٦	متوسطة
		النتيجة الكلية للمحور الأول	٢,٨٣	٠,٩٢	متوسطة

جاءت العبارة (٢) في المرتبة الأولى التي نصها " أشعر أنني أحترق نفسيا بسبب عملي كمدير مدرسة " بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وبدرجة ممارسة متوسطة، وفي المرتبة الثانية والثالثة على التوالي جاءت العبارة (٤) التي نصها " أشعر بأنني منهك عاطفيا بسبب الإدارة المدرسية" بمتوسط حسابي (٣,١٨)، وبدرجة ممارسة متوسطة، والعبارة (١) التي نصها " أشعر بالتعب من إدارة المدرسة لدرجة أنني أتمنى الاستقالة"، بمتوسط حسابي (٣,١٤)، وبدرجة ممارسة متوسطة، ويرجع السبب في حصول هذه العبارات الثلاث على أعلى

درجة المتوسطات عن بقية العبارات إلى التأكيد على كثرة المهام والأعباء على مديري المدارس، كالمهام الإشرافية والكتابية الإلكترونية، وزيادة أعداد الموظفين والكثافة الطلابية ومشكلاتها، وضغط المجتمع الخارجي وتذمره، وما يستجد من مهام وبرامج كبرنامج إجادة الذي أضاف مهامًا ليست بالسهلة على مديري المدارس، الأمر الذي يجعلهم منهكين عاطفياً ويستنفذ من قواهم، مما يجعلهم أكثر شعورًا بالمستوى المتقدم من الاحتراق الوظيفي.

فيما جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "أشعر بصعوبة في التعامل مع قضايا المدرسة وشؤونها" بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، والعبارة رقم (٣) والتي تنص على "أظن أنني لم أعد مهتمًا في الإدارة المدرسية" بمتوسط حسابي (٢,٢٢)، وبدرجة منخفضة، مما يؤكد قدرة المدراء على التعامل مع قضايا المدرسة ومشكلاتها، كما أن مديري المدارس مهتمون بالإدارة المدرسية، فهم مقيدون بضوابط أخلاقية واجتماعية وقانونية في متابعة أمور الإدارة وضبط مدارسهم، وهذا ما يؤكد دليل مهام الوظائف المدرسية لعام ٢٠١٥ والذي حدد في أول المسؤوليات التي تقع على عاتق مدير المدرسة هي "الالتزام بأخلاقيات المهنة والقوانين واللوائح والقرارات المنظمة سلوكًا وعملاً ومتابعة تنفيذ العاملين بها" (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥)، وتتفق نتيجة هذا المحور مع دراسة "عبابنة" (٢٠١٩)، ودراسة (Yıldırım & Baş., 2012)، ودراسة "جرار" (٢٠١١)، وتختلف مع دراسة "السرطان" (٢٠١٨) والتي جاءت بمستوى منخفض.

## المحور الثاني: تبدل المشاعر:

## جدول ٥

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور تبدل المشاعر

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١٠	٣	أشعر أنني لم أعد مهتماً بمشكلات المعلمين كما كنت عليه في الماضي.	١,٩٩	١,٠٠	ضعيفة
١١	٦	أشعر أنني أصبحت أقل دعماً وتقديراً للمعلمين في مدرستي مقارنة بالماضي.	١,٨٩	١,٠١	ضعيفة
١٢	٤	أشعر بنفاد الصبر في تعاملي مع المعلمين والطلبة في مدرستي.	١,٩١	٠,٩٧	ضعيفة
١٣	٢	أشعر أن علاقتي مع المعلمين والطلبة أصبحت أكثر رسمية مقارنة بما كانت عليه.	٢,١٠	١,٠٣	ضعيفة
١٤	٥	أشعر أن الأفكار والاقتراحات التي يقدمها المعلمون في المدرسة لم تعد تثيرني كما كانت عليه في الماضي.	١,٩٠	٠,٩٦	ضعيفة
١٥	١	أصبحت أتجاهل الأشياء التي لا أتفق معها في المدرسة مقارنة مع ما كنت عليه في الماضي.	٢,١٤	١,٠٧	ضعيفة
١٦	٧	أشعر بعدم القدرة على تقبل اقتراحات المعلمين وملاحظاتهم كما كنت عليه في الماضي.	١,٧٤	٠,٨٨	ضعيفة
		النتيجة الكلية للمحور الثاني.	١,٩٥	٠,٨٦	ضعيفة

جاءت العبارة رقم (١٥) في المرتبة الأولى التي نصها "أصبحت أتجاهل الأشياء التي لا أتفق معها في المدرسة مقارنة مع ما كنت عليه في الماضي" بمتوسط حسابي (٢,١٤) وبدرجة ممارسة ضعيفة، فيما جاءت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على "أشعر بعدم القدرة على تقبل اقتراحات المعلمين وملاحظاتهم كما كنت عليه في الماضي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٧٤) وبدرجة ممارسة ضعيفة، إن حصول هذا المحور (تبلد المشاعر) من محاور الاحتراق الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان، على درجة ممارسة (ضعيفة) مؤشر جيد على الرغبة التي يتمتع بها مديرو المدارس في هذه الوظيفة وسعة الصدر لديهم ومستوى التقدير والاحترام الذي يمتلكونه والإنسانية التي يتعاملون بها مع العاملين والطلاب، والعلاقات الاجتماعية المثالية التي تربطهم بالمجتمع المدرسي والخارجي، وتتفق نتيجة هذا المحور لهذه الدراسة مع دراسة "السرطان" (٢٠١٨)، و"جرار" (٢٠١١)، و"عبابنة" (٢٠١٩) والتي أجريت على البيئة الأردنية ما يؤكد على صحة نتائج الدراسة للتقارب بين البيئة العمانية والبيئة الأردنية والقواسم المشتركة بين المجتمعات العربية.

### المحور الثالث: نقص الشعور بالإنجاز

#### جدول ٦

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور نقص الشعور بالإنجاز

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١٧	١	أشعر بعدم توفر الوقت الكافي لمساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم رغم إيماني بأهمية ذلك.	٢,٥٧	١,١١	متوسطة



رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
١٨	٦	أجد صعوبة في تشجيع المعلمين الذين لديهم صعوبات مهنية لمساعدتهم على حلها.	٢,١٨	٠,٩٧	ضعيفة
١٩	٤	أشعر بمشقة التخطيط للنشاطات المستقبلية.	٢,٣١	٠,٩٨	ضعيفة
٢٠	٢	أشعر بعدم توفر الوقت الكافي للتعامل مع قضايا الطلبة التي يحولها إليّ المعلمون.	٢,٤٨	١,٠٧	متوسطة
٢١	٣	أواجه صعوبة في لقاء الطلبة وحل مشكلاتهم.	٢,٣٠	١,٠٥	ضعيفة
٢٢	٧	أشعر أنني لا أوجه الأخصائي الاجتماعي لحل قضايا الطلبة.	١,٩٥	٠,٩٢	ضعيفة
٢٣	٥	أشعر أنني أزور الصفوف بشكل عشوائي.	٢,٢٩	١,١١	ضعيفة
		الدرجة الكلية للمحور الثالث.	٢,٢٩	٠,٨٤	ضعيفة

جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (١٧) التي نصها "أشعر بعدم توفر الوقت الكافي لمساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم رغم إيماني بأهمية بذلك" بمتوسط حسابي (٢,٥٧)، وتلتها مباشرة في المرتبة الثانية العبارة رقم (٢٠) التي نصها "أشعر بعدم توفر الوقت الكافي للتعامل مع قضايا الطلبة التي يحولها إليّ المعلمون" وكلاهما بدرجة ممارسة متوسطة، وتفسير ذلك أن

المديرين يستشعرون بمسئوليتهم في التصير من عدم توفر الوقت الكافي لمساعدة المعلمين في حل قضاياهم كواجب أخلاقي واجتماعي، وكذلك قضايا الطلاب التي يحولها المعلمون ولا يستطيعون البت فيها دون الرجوع للإدارة المدرسة، وإيمانهم التام بأهمية حل مشكلات المعلمين والطلبة لاسيما أن كليهما محور العملية التربوية، بينما جاءت العبارة رقم (٢٢) والتي نصها "أشعر أنني لا أوجه الأخصائي الاجتماعي لحل قضايا الطلبة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( ١,٩٥ ) وبدرجة ممارسة (ضعيفة)، في إشارة إلى أن مديري المدارس لا يألون جهدا في تقديم الدعم والمساندة لجميع العاملين بالمدرسة للمعلمين والوظائف المساندة الأخرى خدمة الطلاب وحرصا منهم على تهيئة بيئة التعلم المثالية والمساعدة في حل مشكلات الطلاب التي تؤثر على تقدمهم في العملية التعليمية، ورغم ذلك هنا شعور من مديري المدارس بالحاجة إلى مزيد من الجهد في هذا الجانب لاحتواء الكثافة الطلابية وتنوع بيئاتها الأسرية وطباعتها ومستويات التربية والأخلاق والتعليم لديها؛ وتتفق نتيجة المحور لهذه الدراسة مع دراسة "جرار" (٢٠١١)، وتختلف مع دراسة "السرطان" (٢٠١٨)، ودراسة "عبانة" (٢٠١٩)، حيث سجل المحور نتيجة متوسطة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية؟

## أولاً: الفروق التي تُعزى لمتغير الجنس:

## جدول ٧

نتائج اختبار (ت) للفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الإجهاد الانفعالي	ذكر	٥٩	٢,٣	٠,٩٧	-٠,٠٥٧	١٢٣	٠,٩٥٥
	أنثى	٦٦	٢,٣	٠,٨٩			
تبلد المشاعر	ذكر	٥٩	٢,١٠	٠,٩٥	١,٣١	١٢٣	٠,١٩٣
	أنثى	٦٦	١,٩٠	٠,٧٦			
الشعور بنقص الإنجاز	ذكر	٥٩	٢,٣٨	٠,٨٢	١,٠٥	١٢٣	٠,٢٩٣
	أنثى	٦٦	٢,٢٢	٠,٨٦			
المتوسط الحسابي ككل	ذكر	٥٩	٢,٢٥	٠,٨٢	٠,٧٧	١٢٣	٠,٤٤٥
	أنثى	٦٦	٢,١٥	٠,٧٢			

يتضح من جدول (٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان تُعزى لمتغير الجنس؛ حيث كانت قيمة "ت" الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) على مستوى الدرجة الكلية وفي جميع المحاور الفرعية، ويعزى ذلك إلى أن كلا من مديري ومديرات المدارس يخضعون لنفس الظروف في البيئة المدرسية من حيث المسؤوليات والمهام الموكلة ونفس العوامل الاجتماعية المؤثرة على الطلاب مع فروقات بسيطة، كما يخضع كلا الجنسين من مديري المدارس لنفس الخبرات التدريبية والتأهيلية ونفس الحوافز المالية ونظام موحد للترقيات والتدرج الوظيفي؛ وتتفق هذه الدراسة مع دراسة "جرار" (٢٠١١)

أ. عبد الله الجابري وآخرون الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية ...

ودراسة "السرطان" (٢٠١٨). وتختلف نتائج هذه الدراسة على مقياس الاحتراق الوظيفي مع دراسة "يلدريم وباس" (Yıldırım & Baş, 2012) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في متغير الجنس لصالح مديرات المدارس.

### ثانياً: الفروق التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

جدول ٨

نتائج اختبار تحليل التباين (one-way ANOVA) للفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي

وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
٠,٥٠٤	٠,٦٨٩	٠,٥٩٧	٢	١,١٩٥	بين المجموعات	الإجهاد
		٠,٨٦٧	١٢٢	١٠٥,٧٣٦	داخل المجموعات	الانفعالي
٠,٦٩٧	٠,٣٦٢	٠,٢٧١	٢	٠,٥٤١	بين المجموعات	تبدل
		٠,٧٤٩	٢٢	٩١,٣٢٠	داخل المجموعات	المشاعر
٠,٦٥٣	٠,٤٢٨	٠,٣٠٦	٢	٠,٦١٣	بين المجموعات	الشعور بنقص
		٠,٧١٦	١٢٢	٨٧,٣٥٤	داخل المجموعات	للإنجاز
٠,٦٠٤	٠,٥٠٦	٠,٣٠٣	٢	٠,٦٠٧	بين المجموعات	المحور
		٠,٥٩٩	١٢٢	٧٣,١٠٧	داخل المجموعات	العام

يتضح من جدول (٨) أن مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي أنوفا على المحور العام ولجميع المحاور الفرعية في مستوى الاحتراق الوظيفي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة أكبر من مستوى الدلالة الاحتمالية (٠,٠٥) ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات

الخبرة في مقياس الاحتراق الوظيفي لمديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة "جرار" (٢٠١١)، دراسة "الحاتمي" (٢٠١٤).

### ثالثاً: الفروق التي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

#### جدول ٩

نتائج اختبار تحليل التباين (one-way ANOVA) للفروق في مستوى الاحتراق

الوظيفي وفقاً لمتغير سنوات المرحلة التعليمية

مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
٠,٣٧٢	٠,٩٩٨	٠,٨٦٠	٢	١,٧٢١	بين المجموعات	الإجهاد
		٠,٨٦٢	١٢٢	١٠٥,٢١٠	داخل المجموعات	الانفعالي
٠,٦٢٥	٠,٤٧٢	٠,٣٥٣	٢	٠,٧٠٦	بين المجموعات	تبلد
		٠,٧٤٧	١٢٢	٩١,١٥٦	داخل المجموعات	المشاعر
٠,٤٣٥	٠,٨٣٨	٠,٥٩٦	٢	١,١٩٣	بين المجموعات	الشعور
		٠,٧١١	١٢٢	٨٦,٧٧٤	داخل المجموعات	بنقص للإنجاز
٠,٦٣٦	٠,٤٥٤	٠,٢٧٢	٢	٠,٥٤٤	بين المجموعات	المحور
		٠,٦٠٠	١٢٢	٧٣,١٧٠	داخل المجموعات	العام

يتضح من جدول (٩) أن مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي أنوفا على المحور العام ولجميع المحاور الفرعية في مستوى الاحتراق الوظيفي وفقاً لمتغير المراحل التعليمية أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة تعزى لمتغير المراحل التعليمية في مقياس الاحتراق الوظيفي لمديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان.

## الإجراءات المقترحة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة بشأن ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج تتعلق بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان تمّ وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين بيئة العمل المدرسية وذلك للتصدي لظاهرة الاحتراق الوظيفي والتقليل من تأثيرها السلبي على مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان وتشمل هذه الإجراءات ما يلي:

- تهيئة مديري المدارس الحكومية للعمل تحت ضغوط العمل ومستويات الاحتراق وعرض طبيعة المشكلات التي يمكن أن تواجههم في العمل، وإستراتيجيات مواجهة تلك المشكلات وكيفية التعامل معها من خلال البرامج التدريبية والمشاغل والدورات التي يخضعون لها.
- مراجعة توصيف الوظائف والمهام المدرسية لمديري المدارس على أساس عادل يحقق المساواة في توزيع الأعباء بما يتناسب وقدرات الفرد وإمكاناته، وذلك لتخفيف المهام والمسؤوليات وأعباء الوظيفة على مديري المدارس ليتسنى لهم العمل بأريحية تمكنهم من تنفيذ خطط التطوير والعمل الإداري، ورفع كفاءة العاملين، ومتابعة تحسين مستويات التعلم للطلاب، وتنفيذ الأهداف التربوية المحققة للسياسات التعليمية.
- دعم الإدارة المدرسة بالكوادر اللازمة لتخفيف العمل على مديري المدارس وإعادة تفعيل قرار وجود مساعدي مدير للمدارس ذات الكثافة الطلابية العالية، والمدارس المستمرة.

- الحرص على توفير فرص التنمية المهنية المستمرة لمديري المدارس وتقديم برامج نوعية تعزز الكفاءة، وتعزز قدرة مديري المدارس على التعامل مع ضغوطات العمل والإجهاد النفسي وبرامج التعايش مع مستويات الاحتراق الوظيفي.
- تمكين لمديري المدارس وتخفيف القيود والتبعية للمديريات في القوانين والقرارات المنظمة لسير العمل داخل المدرسة والدفع نحو مزيد من الصلاحيات، وتفعيل مشروع المدارس ذاتية الإدارة ليشمل شريحة واسعة من المدارس الحكومية في المستقبل القريب.
- إقامة المنتقيات لمديري المدارس على مستوى المحافظات والمشاركة في المؤتمرات المحلية والإقليمية لتبادل الأفكار والرؤى والتطلعات حول مستجدات العمل الإداري المدرسي.
- أهمية الالتفات إلى التغذية الراجعة من الميدان التربوي فيما يخص تعزيز العمل الإداري وتطويره ووضع الأفكار والمقترحات الجيدة قيد التنفيذ، وإشراك الخبرات من مديري المدارس في لجان التطوير بالوزارة، لتعزيز الثقة في النفس ورفع مستوى الكفاءة لديهم.
- رفع وعي المجتمع المحلي حول صلاحيات مدير المدرسة والتحديات التي تواجه قطاع التعليم وتأثيرها على أداء المدارس، والدور التشاركي المهم بين المدرسة والمجتمع المحلي.

- التعامل مع المستويات المتوسطة من الاحتراق الوظيفي لنتائج الدراسة كمؤشر يستدعي من القائمين في وزارة التربية والتعليم العمل على كل ما من شأنه تحسين بيئة العمل المدرسية لإبقاء مستويات الاحتراق الوظيفي في أقل مستوى ممكن.
- فتح قنوات اتصال مباشر وسريعة بين القيادات المدرسية والقيادات العليا بديوان عام الوزارة لتبادل الأفكار والمقترحات والرد على الاستفسارات المنظمة لسير العمل بشكل مباشر وتفاعلي.
- الاستفادة من تطبيق التجارب العالمية الحديثة في تجويد العمل الإداري والتعليمي بالمدارس والمنتاسبة مع القيم المجتمعية والإمكانيات المادية.
- الدعم الإعلامي بمختلف أنواعه وتفعيله بطريقة هادفة في تعزيز الشراكة التربوية وإظهار الدور القيادي لمديري المدارس في الدفع بمسيرة التعليم نحو النجاح.
- التحرك السريع من الإدارة العليا في معالجة الظواهر التي تطرأ على نظام التعليم المدرسي وتهيئة العاملين للتعامل معها وتحديد تداعياتها.
- تضمين برامج التطوير والتدريب بالمعهد التخصصي للقيادات المدرسية وبرامج التنمية المهنية لمديري المدارس في المديرية العامة بالمحافظات مواضيع تركز على الاحتراق الوظيفي، أسبابه، تداعياته، وسبل مواجهته.



## قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

جرار، سنابل (٢٠١١). الجدية في العمل وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة شمال الضفة الغربية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الخرابشة، عمر، وعربيات، احمد (٢٠٠٥). الاحتراق النفسي لدى المعلمين العاملين مع الطلبة ذوي صعوبات التعلم في غرف المصادر. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، ١٧(٢)، ٢٩٢-٣٣١.

الرشدان، مالك أحمد (١٩٩٥). الاحتراق النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقته ببعض المتغيرات [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك، الأردن.

الزيودي، محمد (٢٠٠٧). مصادر الضغوط النفسية والاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة في محافظة الكرك وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة دمشق، ٢٣(٢)، ١٨٩-٢١٩.

السرحدان، خالد (٢٠١٨). الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس في الأردن وعلاقته بكفاءتهم الذاتية من وجهة نظرهم. كلية العلوم التربوية - الجامعة الأردنية، ٤٥(٤)، ٥١٢-٥٢٦.

أ. عبد الله الجابري وآخرون الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية ...

الطلاع، سليمان أحمد (٢٠١٥). واقع الاحتراق الوظيفي وأسبابه لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. مجلة جامعة الأزهر، ١٧(٢)، ١٨١-٢١٤.

عبابنة، صالح (٢٠١٩). العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية بالأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم. مؤتمّر للبحوث والدراسات - جامعة مؤتمّر، ٦ (٣٤)، ٥٣-٨٢.

العقرباوي، محمد سليمان (١٩٩٤). مستوى ومصادر الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الحارثي، سالم (٢٠١٥). واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، سلطنة عمان.

القيسي، لما ماجد (٢٠١٤). درجة الاحتراق النفسي لدى المرشدين التربويين في مدارس محافظة الطفيلة. مجلة الجامعة السالمية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٢(١)، ٢٣١-٢٥١.

الكسباني، محمد السيد علي (٢٠١٢). البحث التربوي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الفكر العربي.

مجلس التعليم (٢٠١٤). مسيرة التعليم في سلطنة عمان. مسقط: المؤلف

مزياي، فتحية (٢٠١٠). مفهوم الاحتراق النفسي: أبعاده ومراحل تكوينه. مجلة

العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣، ١٥٠-١٦١.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة

المعتمدة لها. مسقط: المؤلف.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٣). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. مسقط:

المؤلف.

### المراجع الأجنبية

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.

Friedman, I. (2002). *Burnout in school principals: Role related antecedents*. *Social Psychology of Education*, 5, 229-251.

Maslach, C. & Jackson, S.E., (1984). Burnout in organizational settings. *In Applied social Psychology Annual*, 5, pp 133-160.

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.

Skaalvik, C. (2020). School principal self-efficacy for instructional leadership: relations

with engagement, emotional exhaustion, and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 23, 479-498.

Yıldırım, A. & Bas, G., (2012). An Analysis of Burnout in Turkish Elementary School Principals. *The International Journal of Educational Researchers*, 3 (3), 1-18.