Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research
Volume (3), Issue (28): 30 March 2026
p: 50- 73
Copyright License
ISSN: 2707-742X

مجلة مركـــز جـــــزيرة العـــــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية
المجلد (3)، العدد (28): 30 مارس 2026م
ص: 50- 73
استلام: 2025/12/10 قبول: 01/24 نشر: 2026/01/26

الاحتراق النفسي لدى مدراء المدارس في المدينة المنورة وعلاقته بالتمكين الإداري من وجهة نظرهم أنفسهم [1]

Burnout among school principals in Madinah and its relationship to administrative empowerment from their own perspectives [2]

Mr. Naif Abdullah Muneer Al-jabri
PhD Researcher | Educational Leadership and Administration | College of Education, Taiba University | Ministry of Education || KSA

أ. نايف عبد الله منير الجابري
باحث بالدكتوراه|| تخصص قيادة وإدارة تربوية || كلية التربية/ جامعة طيبة || وزارة التعليم || السعودية

Email: Asyyyas@hotmail.com || **Orcid:** https://orcid.org/0009-0006-1553-3880 || **Mobile:** 00966537090314

Abstract: This study investigated occupational burnout among public school principals in Medina and its relationship with administrative empowerment, including their causes and obstacles. The researcher employed a descriptive-correlational approach, using a questionnaire for (138) principals and in-depth interviews with (17) others. Results revealed a (low) burnout level with a mean of (2.32), while administrative empowerment was (very high) at (4.21). Findings showed a statistically significant inverse relationship; empowerment negatively affects burnout (β=−0.515). Significant differences appeared regarding educational level, favoring middle school principals as more prone to stress. Interviews attributed burnout to the "responsibility-authority gap" and "administrative burdens," while "fear of accountability" hindered empowerment. The researcher recommended enhancing structural empowerment by increasing financial and administrative authorities, providing specialized psychological support units, and suggested studying psychological hardiness as a mediating variable.

Keywords: Psychological Burnout, Administrative Empowerment, School Principals, Al-Madinah Al-Munawarah.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى استقصاء واقع الاحتراق النفسي لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة وعلاقته بالتمكين الإداري، وأسبابهما ومعوقاتهما. اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي التتبعي، مستخدماً استبانة تم توزيعها على (138) مديراً، ومقابلات معمقة مع (17) مديراً. كشفت النتائج أن مستوى الاحتراق النفسي جاء بتقدير (منخفض) بمتوسط (2.32)، بينما حصل التمكين الإداري على تقدير (عالٍ جداً) بمتوسط (4.21). أظهرت النتائج علاقة عكسية دالة إحصائياً؛ حيث يؤثر التمكين سلباً في الاحتراق .(β=−0.515) كما تبين وجود فروق دالة تبعاً للمرحلة التعليمية ولصالح مديري المتوسطة كأكثر عرضة للضغوط. وأرجعت المقابلات الاحتراق إلى "فجوة المسؤولية والسلطة" و"الأعباء الإدارية"، بينما أعاق "الخوف من المساءلة" التمكين. أوصى الباحث بتعزيز التمكين الهيكلي بزيادة الصلاحيات المالية والإدارية، وتوفير وحدات دعم نفسي متخصصة، واقترح دراسة دور الصلابة النفسية كمتغير وسيط.

الكلمات المفتاحية: الاحتراق النفسي، التمكين الإداري، مدراء المدارس، المدينة المنورة.

[1]- **التوثيق للاقتباس (APA):** الجابري، نايف عبد الله منير. (2026). الاحتراق النفسي لدى مدراء المدارس في المدينة المنورة وعلاقته بالتمكين الإداري من وجهة نظرهم أنفسهم. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3*(28)، 50- 73. https://doi.org/10.56793/pcra2213283

[2]-**Citation in APA format**: Al-jabri, N. A. M. (2026). Burnout among school principals in Madinah and its relationship to administrative empowerment from their own perspectives, ***Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research,*** *3*(28), 50–73. https://doi.org/10.56793/pcra2213283

1-المقدمة (Introduction)

يشهد المشهد التعليمي العالمي تحولات جذرية في أنماط القيادة والإدارة، حيث لم تُعد المدرسة مجرد مؤسسة لتلقين المعرفة، بل أضحت منظمة معقدة تتطلب قيادة مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة. وفي خضم هذه التحولات، يواجه قادة المدارس تحديات مهنية ونفسية متزايدة تفرضها طبيعة الأدوار الجديدة المناطة بهم، مما قد يعرضهم لضغوط تتجاوز قدراتهم التكيفية، وتؤدي بهم إلى حالة من الاستنزاف النفسي والمهني.

وباعتبار مدير المدرسة هو حجر الزاوية في أي إصلاح تعليمي، إلا أنه بات محاصراً بتحديات نفسية وإدارية متفاقمة تهدد استقراره المهني. فالاحتراق النفسي (Burnout) لم يعد مجرد إجهاد عابر، بل ظاهرة بنيوية أكدت المراجعات المنهجية العالمية (Parker & Russo, 2025; Sun & Yin, 2026) خطورتها، حيث وصفتها بأنها "عدوى" تنتقل من القيادة إلى القاعدة، مسببةً تآكلاً في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Curelaru et al., 2026; Skaalvik & Skaalvik, 2023). وبناءً عليه، يرى الباحث أن استكشاف الحالة النفسية للمديرين في بيئة تعليمية ذات خصوصية كالمدينة المنورة ليس مجرد ترف علمي، بل ضرورة لفهم مسببات "الإنهاك العاطفي" و"تبلد المشاعر" التي رصدتها الدراسات المعاصرة كمجالات مدمرة للإنجاز الشخصي والمهني (Marinac et al., 2025; Aravena & González, 2021; Teyfur, 2021).

كما تؤكد الدراسات أهمية التحول من أساليب القيادة التقليدية إلى نماذج أكثر مرونة وتمكيناً لمواجهة ضغوط المهنة المتزايدة. حيث أجمعت الدراسات الميدانية في بيئات متنوعة كتايوان وتركيا والنرويج (Hsieh et al., 2024; Çevik & Doğan, 2025; Hatfield & Kuvaas, 2026) على أن التمكين الإداري (Administrative Empowerment) يمثل الرئة التي تتنفس من خلالها المؤسسة التعليمية؛ فهو يعزز المرونة النفسية لدى الكوادر (Adawiah & Putra, 2026)، ويقلص من حدة الإقصاء التنظيمي وتعارض الأهداف (Okçu et al., 2025; Skaalvik & Skaalvik, 2023). وبهذا فالمنظور العالمي يؤكد أن الاستثمار في الذكاء العاطفي للقادة وتفويض السلطات لهم هو الضامن الوحيد لتحويل بيئة المدرسة من ساحة للضغوط إلى فضاء للإبداع والمواطنة التنظيمية (Hsieh et al., 2024; Kandemir, 2025; Liu et al., 2025).

أما محلياً، فقد خطت المملكة خطوات حثيثة لتطوير القيادات المدرسية ضمن رؤية 2030، إلا أن الدراسات الوطنية لا تزال تشير لفجوة بين الطموح والواقع الميداني في علاقة التمكين بالاحتراق. فقد كشفت البحوث الحديثة (Alahmed, 2024; العنزي، 2025; سمادي وآخرون، 2025) مستويات احتراق متباينة مرتبطة بضعف الدعم المؤسسي والأعباء البيروقراطية. ورغم الممارسات الإيجابية للرشاقة التنظيمية في بعض المناطق (الزهراني، 2025)، تظل المركزية وتفويض السلطة المحدود عائقاً أمام استقلالية القادة (العنزي، 2023; أنديجاني، 2024)؛ مما استوجب فحص هذه العلاقة بالمدينة المنورة لبيان كفاية استراتيجيات التمكين في الحد من استنزاف طاقات المديرين (الهزاني، 2022; الأحمدي وياسين، 2025; الرواشدة والطعاني، 2022).

وبالانتقال للواقع الميداني، يواجه مدير المدرسة "مثلثاً ضاغطاً" يجمع بين العمل العاطفي المكثف، المسؤولية المتزايدة، ومركزية القرار. وقد حذرت دراسات محلية وعالمية من أن غياب التوازن بين المتطلبات والموارد (التمكين) يؤدي حتماً لإدمان العمل القسري والاحتراق المهني (Khan et al., 2025; Coşkun et al., 2025). وفي ظل تركيز البحوث السابقة على المعلمين أو القيادات النسائية فرادى (العنزي، 2023; الهزاني، 2022)، تبرز حاجة الدراسة الحالية لتسليط الضوء على مديري ومديرات المدينة المنورة ككتلة واحدة؛ لاستقصاء قدرتهم على الصمود النفسي في وجه الضغوط التنظيمية (Aravena & González, 2021; Tsang et al., 2022; Adams et al., 2023). ويطرح هذا الواقع تساؤلاً جوهرياً حول دور التمكين الإداري الفعلي كمتغير وقائي وعلاجي لظاهرة الاحتراق النفسي.

1-2-مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة في رصد حالة من "الارتباك الوظيفي" لدى مديري المدارس، ناتجة عن الفجوة بين تطلعات التطوير التربوي وبين واقع الممارسة الميدانية المثقل بالضغوط؛ فبالرغم من الجهود الرامية للنهوض بالقيادة المدرسية، إلا أن المؤشرات العلمية المحلية تدق ناقوس الخطر؛ حيث كشفت دراسة (Alahmed, 2024) عن مستويات مقلقة من الاحتراق النفسي لدى الكوادر التعليمية والإدارية في المملكة، ارتبطت بشكل مباشر بضعف الدعم المؤسسي وتراكم الأعباء. هذا الاستنزاف العاطفي لم يكن بمنأى عن القيادات النسائية، إذ أكدت دراسة (الهزاني، 2022) أن قائدات المدارس في الرياض يعانين من مستويات متفاوتة من الاحتراق تدفعهن للاعتماد على حلول فردية بدلاً من الأنظمة المؤسسية. وتزداد حدة المشكلة مع ما كشفته دراسة (سمادي وآخرون، 2025) من أن مستويات الاحتراق المتوسطة لدى المديرات في الجبيل تظل قائمة ما لم يتم تفعيل مجالات التمكين الإداري بشكل حقيقي، مما يشير إلى أن الاحتراق النفسي في البيئة السعودية بات ظاهرة عابرة للمناطق، تستوجب تدخلاً بحثياً لتقصي مجالاتها في منطقة المدينة المنورة.

وفي المقابل، يظهر التمكين الإداري كمتغير حاسم ومفقود في آن واحد ضمن سياق الإدارة المدرسية السعودية؛ حيث كشفت دراسة (العنزي، 2025) أن ممارسة التمكين لدى قيادات إدارات التعليم لا تزال عند مستوى "متوسط"، مع تراجع حاد في بُعد "تفويض السلطة"، مما يعكس هيمنة المركزية التي تعيق استقلالية المدير. وهذه المركزية أكدتها أيضاً دراسة (العنزي، 2023) في حفر الباطن، معتبرة إياها معوقاً ثقافياً وتنظيمياً يزيد من الضغوط النفسية على القائدات. ورغم الوميض الذي قدمته دراسة (الزهراني، 2025) حول الرشاقة التنظيمية في الباحة، إلا أن واقع الحال في المدينة المنورة. حسب دراسة (أنديجاني، 2024) .يشير إلى أن تمكين المدير لا يزال متوسطاً وبحاجة إلى زيادة مساحة التفويض لتعزيز فاعلية القرار.

وقد لاحظ الباحث، من خلال خبرته الميدانية واحتكاكه المباشر بالقيادات المدرسية في المدينة المنورة، وجود مؤشرات تعكس معاناة فئة من المدراء من أعراض الإنهاك النفسي والمهني، وتذمرهم من محدودية الصلاحيات الممنوحة لهم مقارنة بحجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وتتمثل هذه المؤشرات في كثرة طلبات الإعفاء من الإدارة، والشكوى المستمرة من ضغوط العمل، والشعور بالعجز عن تحقيق الأهداف المرجوة. وتتحدد الفجوة البحثية للدراسة الحالية في ندرة الدراسات -في حدود علم الباحث- التي جمعت بين متغيري الاحتراق النفسي والتمكين الإداري لدى مدراء المدارس في منطقة المدينة المنورة تحديداً، باستخدام منهجية مختلطة (Mixed Methods) تجمع بين التشخيص الكمي والتحليل النوعي العميق، خاصة في ظل التحولات الحديثة لنظام التعليم السعودي.

1-3-أسئلة الدراسة:

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما واقع الاحتراق النفسي لدى مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة من وجهة نظرهم؟
2. ما واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة من وجهة نظرهم؟
3. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر المدراء في المدينة المنورة لواقع الاحتراق النفسي والتمكين الإداري لديهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المرحلة؟
4. ما طبيعة العلاقة بين الاحتراق النفسي لدى مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة والتمكين الإداري من وجهة نظرهم؟

5. ما أسباب الاحتراق النفسي لدى مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة والحد من التمكين الإداري من وجهة نظرهم؟

1-4-أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع الاحتراق النفسي لدى مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة.
2. الكشف عن واقع التمكين الإداري الممنوح لمديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة.
3. تحديد الفروق الإحصائية في مستويات الاحتراق والتمكين التي قد تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.
4. استقصاء طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستويات الاحتراق النفسي وممارسات التمكين الإداري.
5. تحليل الأسباب النوعية المؤدية للاحتراق النفسي والمعيقة للتمكين الإداري من وجهة نظر المديرين.

1-5-أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:**

- إثراء المكتبة التربوية السعودية بإطار نظري حديث يربط بين نواتج علم النفس الإداري ونظريات التمكين المعاصرة.
- تقديم نموذج معرفي يفسر التفاعل بين الضغوط المهنية والصلاحيات الإدارية في ظل تحولات التعليم 2025م.

- **الأهمية العملية:**

- تزويد صناع القرار بوزارة التعليم ببيانات ميدانية دقيقة حول الحالة النفسية والمهنية لمديري المدارس بالمملكة.
- المساهمة في بناء برامج تدريبية لتعزيز المرونة النفسية والقيادة التمكينية لخفض معدلات التسرب من الإدارة.
- تقديم مقترحات لتطوير الهياكل التنظيمية بما يضمن موازنة الأعباء الإدارية بالصلاحيات الممنوحة للمديرين.
- مساعدة مديري المدارس في فهم مسببات الاحتراق النفسي الذاتية والتنظيمية لتبني استراتيجيات مهنية فاعلة.
- قد يفتح البحث آفاقا أمام الباحثين لأبحاث تقييمية للبيئة النفسية والإدارية في مناطق أخرى.

1-6-حدود الدراسة

يقتصر تعميم نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** "الاحتراق النفسي" بمجالاته (الإنهاك الانفعالي، تبلد الشعور، نقص الإنجاز)، ومتغير "التمكين الإداري" بمجالاته (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز).
- **الحدود البشرية:** عينة من مدراء مدارس التعليم العام بالمراحل الثلاث (ابتدائية، متوسطة، ثانوية).
- **الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام (الحكومية) للبنين بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول لعام 1447هـ – 2025م.

1-6-مصطلحات البحث:

- **الاحتراق النفسي:** يُعرف الاحتراق النفسي بأنه: "حالة من الاستنزاف الجسدي والعاطفي والذهني تصيب الأفراد الذين يعملون في المهن التي تتطلب تفاعلاً إنسانياً مكثفاً، مما يؤدي إلى فقدان الحماس للعمل وتطور اتجاهات سلبية نحو الذات والآخرين" (Marinac et al., 2025, p. 334).
  - ويُعرف الاحتراق إجرائياً بهذه الدراسة: "المتوسط الكلي الذي يحصل عليه مدراء المدارس بإجابتهم على عبارات المحور في الاستبانة، في مجالات: (الإنهاك الانفعالي، تبلد الشعور، نقص الإنجاز الشخصي)".

- **التمكين الإداري:** يُعرف التمكين الإداري بأنه: "ممارسة قيادية تركز على تفويض الصلاحيات، وبناء الثقة المتبادلة، وتشجيع العمل الجماعي، مما يتيح للمدراء استثمار طاقاتهم الكامنة وتوجيهها نحو التطوير المستمر" (الشهري، 2024، ص. 45).
  - ويُعرف إجرائياً بأنه: " المتوسط الكلي الذي يحصل عليه مدراء المدارس بإجابتهم على عبارات محور التمكين في الاستبانة، في مجالات: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز)".
- **مدير المدرسة:** ويعرف بأنه: "القائد التربوي المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، والمكلف رسمياً من قبل وزارة التعليم بتسيير شؤونها الفنية والإدارية والمالية، والعمل على تحقيق أهدافها التربوية من خلال توجيه العاملين واستثمار الموارد المتاحة" (نواز، 2024، ص. 25).
  - ويُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: "الشخص القائم بعمل مدير مدرسة في مدارس التعليم العام (بنين) الحكومية في المدينة المنورة، والذي كان على رأس العمل أثناء تطبيق الدراسة ميدانياً".

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-الإطار النظري للدراسة.

2-1-1-المنطلقات النظرية للعلاقة بين متغيري الاحتراق النفسي والتمكين الإداري:

تعتمد العلاقة العكسية المفترضة بين متغيري الاحتراق النفسي والتمكين الإداري على أسس نظرية قوية في علم السلوك التنظيمي؛ فمن منظور نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)، يُنظر إلى التمكين الإداري كآلية تمنح المدير موارد وسلطات تُعزز الشعور بالعدالة والتكافؤ داخل المنظمة، مما يدفعه للالتزام والانخراط في العمل بدل الانسحاب النفسي والاحتراق (Maslach et al., 2018؛ تخطيط تنظيمي عام). وقد أوضحت مراجعات نظرية أن الشعور بعدم التبادلية بين الجهد والمكافأة هو أحد مسببات الاحتراق النفسي، وما يعزّز ذلك حصول العامل على تمكين وتشجيع من المؤسسة (نظرية التبادل الاجتماعي كما ورد في تحليل احتراق شامل).

وتشير نظرية تقرير المصير (Self-Determination Theory) إلى أن تلبية الحاجات النفسية الأساسية- مثل الاستقلالية والكفاءة والارتباط- من خلال التمكين الإداري يدعم الدافعية الذاتية للمدير ويقلل الضغوط النفسية المرتبطة بالعمل، فيقي من الاحتراق (Adams et al., 2025). وتؤكد الدراسات أن التمكين النفسي والقيادي يسهمان في تعزيز معنى العمل والتمتع بالقدرة الذاتية مما يحد من الإنهاك العاطفي المرتبط بالاحتراق، وهو ما يدعم هذه النظرية في سياقات مهنية متعددة. وقد أسهمت هذه المنطلقات النظرية في تحفيز الباحث لاستقصاء العلاقة العكسية بين الاحتراق النفسي والتمكين الإداري لدى مدراء المدارس.

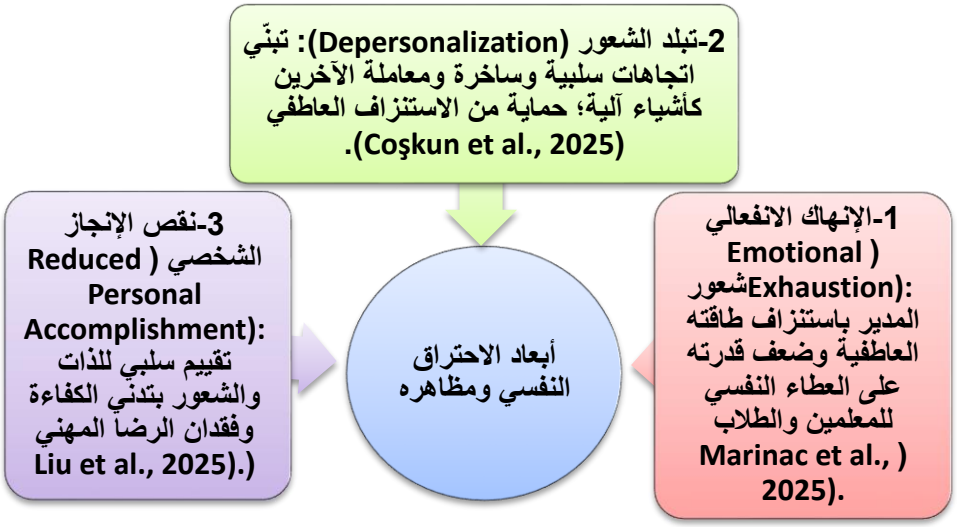
2-1-2-الاحتراق النفسي (Psychological Burnout)

يمثل الاحتراق النفسي الوجه الآخر للضغوط المهنية غير المدارة، وهو ظاهرة عالمية تهدد استدامة الكوادر البشرية في المهن الإنسانية، وعلى رأسها مهنة التعليم والإدارة المدرسية، كما يُنظر للاحتراق النفسي بوصفه استجابة متأخرة للضغوط المزمنة في بيئة العمل، وهو ليس مجرد إرهاق عابر، بل حالة من الاستنزاف الشامل للطاقة النفسية والجسدية. حيث ترى كريستينا ماسلاش (Maslach) بأنه متلازمة تتكون من ثلاثة مجالات رئيسة، وتصيب الأفراد الذين يعملون بشكل مكثف مع الآخرين، حيث يفقد الفرد القدرة على الاهتمام بمن يقدم لهم الخدمة، وهذا ما فصله (Leiter & Cooper, 2023). وفي البيئة المدرسية، يظهر الاحتراق عندما يشعر المدير بأن الموارد المتاحة (مادية، نفسية) لا تكفي

لتلبية المتطلبات المتزايدة للعمل، مما يولد شعوراً بالعجز والإحباط (Alahmed, 2024). كما بينت دراسة (Teyfur, 2021) أن الاحتراق النفسي عملية تراكمية تمر بمراحل، تبدأ بالحماس المفرط، فالركود، ثم الإحباط، وصولاً إلى اللامبالاة والانسحاب النفسي. وهو ما يفسر تباين مستويات الاحتراق بين المدراء بناءً على سنوات الخبرة والقدرة على التكيف.

مجالات الاحتراق النفسي ومظاهره:

تتفق معظم الدراسات والبحوث على أن الاحتراق النفسي يتشكل من ثلاثة مجالات وكما يبينها الشكل (1):



الشكل (2) مجالات الاحتراق النفسي ومظاهره. المرجع: من إعداد الباحث بناء على المراجع المرفقة بكل منها

يتبين من الشكل (2) أن الاحتراق يتولد من تراكم ثلاثة عوامل (الإنهاك الانفعالي، وتبلد الشعور، ونقص الإنجاز)، وهو ما أكدته دراسات القيادة المدرسية (Marinac et al., 2025; Coşkun et al., 2025; Liu et al., 2025). وتبرز هذه المجالات بوصفها مؤشرات نفسية وسلوكية مترابطة؛ إذ يمثل الإنهاك الانفعالي البعد الجوهري للاستنزاف المهني، في حين يعكس تبلد الشعور آلية دفاعية تنظيمية، ويشير نقص الإنجاز الشخصي إلى تآكل الكفاءة الذاتية والرضا المهني، وجميعها متغيرات ذات أثر مباشر في فعالية الأداء الإداري. ولذلك، اعتمدها الباحث كإطارٍ مرجعيٍ لدراسة الاحتراق النفسي لدى مدراء المدارس في المدينة المنورة، حيث تؤثر على سلوك المدير في شكل تغيب متكرر، وصراعات مع المعلمين، وقرارات انفعالية، وتدهور في الصحة البدنية، وهو ما حذرت منه دراسات: (Tahir et al., 2025; Gebremariam & Tsegay, 20250; McConnell & Swanson, 2024).

مسببات الاحتراق النفسي في الإدارة المدرسية:

تتعدد العوامل المؤدية للاحتراق النفسي لدى مدراء المدارس، ويمكن تصنيفها وفقا لـ(الهزاني، 2022) إلى عوامل تنظيمية وأخرى شخصية. وتأتي العوامل التنظيمية في المقدمة، مثل: غموض الدور، وصراع الدور، وكثرة الأعباء الإدارية والورقية، ونقص الموارد، وضعف الدعم من الإدارة العليا، كما يسهم غياب الصلاحيات والمركزية الشديدة في تعميق الشعور بالعجز لدى المدير، حيث يجد نفسه مسؤولاً عن النتائج دون أن يملك الأدوات لتحقيقها، ووفقاً لـ (هواري والقرني، 2023). يعد التناقض بين المسؤولية والسلطة من أقوى محفزات الاحتراق، كما أكد (زغيبي، 2020) أن السمات الشخصية للمدير، مثل الصلابة النفسية والمرونة، تلعب دوراً وسيطاً في تخفيف أو زيادة حدة هذه الضغوط.

2-1-3-التمكين الإداري (Administrative Empowerment):

يُعد التمكين الإداري أحد أبرز المفاهيم الحديثة التي أحدثت تحولاً جذرياً في الفكر الإداري المعاصر، حيث انتقل التركيز من نمط تقليدي قائم على السيطرة والمركزية إلى نمط تشاركي يمنح الثقة ويستثمر الطاقات الكامنة للعاملين.

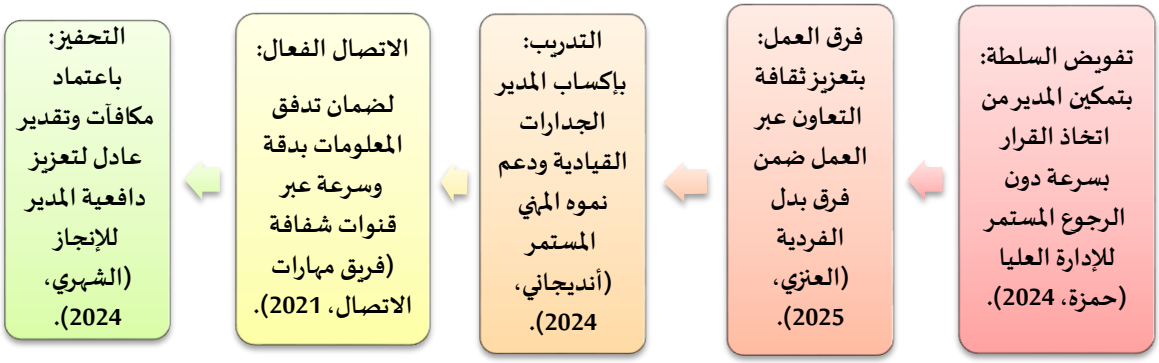
المفهوم الفلسفي للتمكين الإداري وتطوره:

لم يُعد التمكين مجرد أداة لتفويض السلطة، بل تطور ليصبح فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية لدى القادة والمرؤوسين على حد سواء. وينطلق هذا المفهوم من قناعة مفادها أن القوة التنظيمية ليست "لعبة صفرية" تتناقص بمشاركتها، بل هي طاقة تتضاعف عندما تُمنح للآخرين، وهو ما أكد عليه (San Martin, 2023). وفي السياق التربوي، يتجاوز التمكين الجانب الإجرائي ليشمل الجانب النفسي والسلوكي، حيث يعني إكساب مدراء المدارس القدرة على التصرف بحرية مسؤولة، وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من مواجهة التحديات المدرسية المعقدة، وفقاً لما ذكره (نواز، 2024).

وتشير الأدبيات إلى أن التمكين الإداري يستند إلى ركائز أساسية تتمثل في: توفر المعلومات، والمشاركة في المعرفة، والمكافأة على الأداء، ومنح السلطة، وهي عناصر مجتمعة تخلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار، كما أوضحت دراسات عديدة مثل: (العازمي، 2021؛ سعيد والشرمان، 2024؛ Tankutay & Çolak, 2025,). وبالتالي، فإن الانتقال نحو التمكين يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية، بحيث تتحول من الهرمية الجامدة إلى الشبكية المرنة التي تتيح تدفق المعلومات وسرعة اتخاذ القرار.

مجالات التمكين الإداري في البيئة المدرسية:

يؤكد الباحثون أن التمكين الإداري ليس متغيراً أحادياً، بل هو بناء متعدد المجالات تتكامل عناصره لتحقيق الفاعلية القيادية. وتتمثل هذه المجالات في الدراسة الحالية كما يبينها الشكل (2):



الشكل (2) مجالات التمكين الإداري في البيئة المدرسية. المرجع: من إعداد الباحث اعتمادا على المراجع أعلاه

يوضح الشكل (2) أن تفويض السلطة يسهم في تمكين المدير من اتخاذ القرارات بسرعة ومرونة دون الرجوع المستمر للإدارة العليا، بما يعزز كفاءة الأداء المدرسي (حمزة، 2024). كما تؤكد فرق العمل أهمية بناء ثقافة التعاون والمشاركة لتحقيق أهداف المدرسة بدل العمل الفردي، كما أظهرت دراسة (العنزي، 2025). ويبرز التدريب دوره في إكساب المدير الجدارات القيادية الحديثة ودعم نموه المهني المستمر (أنديجاني، 2024). ويعد الاتصال الفعال عبر قنوات شفافة أساسًا لتدفق المعلومات بدقة وسرعة بين المستويات الإدارية المختلفة (فريق مهارات الاتصال، 2021). في حين يسهم التحفيز القائم على نظام عادل للمكافآت والتقدير في تعزيز دافعية المدير نحو الإنجاز والتميز (الشهري،

2024). ويعتقد الباحث أن تكامل هذه المجالات هو ما يصنع بيئة تمكينية حقيقية، حيث إن غياب أيٍ منها قد يفرغ التمكين من مضمونه ويحوله إلى مجرد شعارات لا رصيد لها في الواقع، وهو ما حذرت منه دراسات مثل (Cevik & Dogan, 2025; Kandemir, 2025 ; Yalçın et al., 2025,).

أهمية التمكين الإداري في تعزيز الفاعلية القيادية:

يكتسب التمكين أهميته من دوره المحوري في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء التنظيمي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. فمدير المدرسة المُمكّن، تزداد ثقته بنفسه وبقدراته، مما ينعكس إيجاباً على قدرته على قيادة المعلمين والطلاب نحو التميز، وهو ما أكدته دراسات (آل هيزع، 2025؛ الرواشدة والطعاني، 2022). كما يُعد التمكين مدخلاً أساسياً لتحقيق الرشاقة التنظيمية في المدارس، إذ يمنح المدراء المرونة اللازمة للتكيف مع الأزمات والمستجدات؛ كما حدث خلال جائحة كورونا، فقد بينت دراسة (Barth et al., 2025). أن القيادات المُمكّنة كانت أكثر قدرة في إدارة الأزمات مقارنة بنظرائهم في البيئات المركزية، وبهذا الصدد، أوضح (المعاني وآخرون، 2023) أن المؤسسات التي تتبنى التمكين تحقق مستويات أعلى من الأداء والجودة الشاملة.

2-1-4-العلاقة بين التمكين الإداري والاحتراق النفسي:

ينطلق تحليل العلاقة بين المتغيرين من نظرية "مطالب العمل وموارده" (Job Demands-Resources Model)، التي تفترض أن الاحتراق النفسي ينشأ عندما تكون مطالب العمل (الضغوط) أعلى من الموارد المتاحة (الدعم والتمكين)، وبذلك تُعد ممارسات التمكين الإداري بمثابة موارد وظيفية حيوية تعزز من قدرة المدير على التعامل مع ضغوط العمل. فعندما يتم تفويض السلطة للمدير، يزداد شعوره بالسيطرة والتحكم (Control)، وهو ما يقلل من مشاعر العجز المرتبطة بالإنهاك الانفعالي، وهو ما أكدته دراسات (Smadi et al., 2025; Khan et al., 2025). كما أن وجود فرق عمل فعالة يوفر شبكة دعم اجتماعي للمدير، تخفف من وطأة العزلة الإدارية التي قد تؤدي لتبلد المشاعر.

التمكين الإداري كآلية دفاعية للوقاية من الاحتراق:

يعمل التمكين الإداري (الهيكلي) على تعزيز التمكين النفسي لدى المدير (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير)، وهذا التمكين الداخلي هو الذي يحمي المدير فعلياً من الاحتراق. فالتدريب المستمر يرفع من كفاءة المدير، والاتصال الفعال يمنحه الشعور بالمعنى والأهمية، مما يعزز من إنجازه الشخصي ويقلل من احتمالية الاحتراق، وفقاً لما ذكره (جوهر، 2021، ص. 490؛ Bin Bakr & Alfayez, 2022, p. 1810). وبهذا الشأن، أوضحت دراسة (Tsang et al., 2022, Article 2047) أن التمكين يكسر حلقة البيروقراطية التي تغذي الاحتراق الوظيفي.

ويتضح من العرض السابق أن ثمة علاقة جدلية بين التمكين الإداري والاحتراق النفسي؛ فالتمكين ليس مجرد ممارسة إدارية تكميلية، بل هو ضرورة وقائية للصحة النفسية لقادة المدارس. ويستنتج الباحث أن البيئات المدرسية التي تفتقر لمظاهر التمكين (التفويض، الدعم، التحفيز) هي بيئات خصبة لنمو متلازمة الاحتراق النفسي.

2-2-الدراسات السابقة

1.2.2. دراسات تناولت ظاهرة الاحتراق النفسي وضغوط العمل لدى القيادات والكوادر التربوية:

أجمعت الدراسات المحلية والعربية على وجود مستويات متباينة من الاحتراق النفسي؛ حيث كشفت دراسة (Alahmed, 2024) في المملكة العربية السعودية عن مستويات مقلقة من الاحتراق لدى كوادر التعليم الشامل نتيجة

ضعف الدعم الإداري. وفي الرياض، أكدت دراسة (الهزاني، 2022) أن قائدات المدارس يعانين من احتراق يدفعهن لاستخدام استراتيجيات مواجهة فردية، ومن منظور وقائي في فلسطين، أثبتت دراسة (حمدان، 2026) فاعلية البرامج المعرفية في تعزيز "القيادة المعتنية" لخفض وطأة الضغوط. وتعكس هذه الدراسات أن البيئة التربوية العربية تعاني من احتراق يرتبط بنقص الصلاحيات، مما يؤكد أهمية دراستها في المدينة المنورة لاستكشاف هذه الظاهرة لدى المديرين.

وعالمياً، اتفقت الدراسات على شمولية الظاهرة؛ ففي رومانيا، أثبتت دراسة (Curelaru et al., 2026) أن الاحتراق وسيط مركزي بين القلق والرضا، بينما كشفت دراسة (Sun & Yin, 2026) عبر 48 دولة عن "عدوى الضغوط" من المدير للمعلّمين. وفي تركيا، استعرضت دراسة (Eranıl et al., 2026) تجارب الاستقالة بسبب الاحتراق العاطفي، وهو ما دعمته دراسة (Teyfur, 2021) التي ربطت الاحتراق بغياب المشاركة، وسجلت دراسة (Marinac et al., 2025) في هنغاريا مستويات مرتفعة لدى المديرين الأقل خبرة. وفي تشيلي، حددت دراسة (Aravena & González, 2021) مصادر الضغوط في البيروقراطية وضيق الوقت. وبينما قدمت دراسة (Parker & Russo, 2025) في أستراليا تمييزاً بين الاحتراق والاكتئاب، ركزت دراسة (Liu et al., 2025) في الصين على دور القيادة التحويلية في خفضه. وأخيراً، حذرت دراسة (Adams et al., 2023) في أمريكا من استنزاف المديرين عاطفياً نتيجة دعمهم المستمر لمرؤوسيهم دون تلقي دعم موازٍ.

2.2.2. دراسات تناولت و اقع التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية:

تراوحت ممارسة التمكين في الدراسات العربية عند مستويات "متوسطة"؛ حيث كشفت دراسة (العنزي، 2025) في السعودية أن تفويض السلطة جاء في المرتبة الأخيرة. وفي المدينة المنورة، أكدت دراسة (أنديجاني، 2024) أن تمكين مديرة المدرسة الأهلية لا يزال "متوسطاً". بينما أشارت دراسة (العنزي، 2023) في حفر الباطن إلى أن المركزية تعيق التمكين وتزيد الضغوط. وفي مقابل ذلك، قدمت دراسة (الزهراني، 2025) في الباحة نموذجاً لربط "الرشاقة التنظيمية" بجودة الحياة الوظيفية. وعربياً، أكدت دراسة (الأحمدي وياسين، 2025) في العراق ودراسة (الرواشدة والطعاني، 2022) في الأردن على أثر التمكين في تعزيز الثقة والاستقرار الوظيفي.

وعالمياً؛ ركزت الدراسات على الآثار النفسية للتمكين؛ ففي تركيا، كشفت دراسة (Çevik & Doğan, 2025) ودراسة (Okçu et al., 2025) أن القيادة التمكينية تعزز "المرونة النفسية" وتقرر "الإقصاء التنظيمي". وفي تايوان، ربطت دراسة (Hsieh et al., 2024) بين تمكين المعلمين والذكاء العاطفي للمدير. بينما أبرزت دراسة (Skaalvik & Skaalvik, 2023) في النرويج أن إشباع الحاجة للاستقلالية هو العامل الحاسم في الرضا الوظيفي. وتتفق الدراسة الحالية مع هذا المحور في أن التمكين هو محرك المؤسسة، لكن الفجوة تكمن في ندرة دراسة تمكين مدير المدرسة كشخصية محورية في المدينة المنورة وأثر ذلك على احتراقه الشخصي.

3.2.2. دراسات تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والاحتراق النفسي:

أكدت الدراسات وجود علاقة ارتباطية عكسية وطيدة؛ حيث كشفت دراسة (Smadi et al., 2025) في السعودية (الجبيل) أن تفويض السلطة يسهم مباشرة في خفض الإنهاك النفسي لدى المديرات. وعالمياً، قدمت دراسة (Hatfield & Kuvaas, 2026) في النرويج دليلاً على أن سلب الاستقلالية يرفع الاحتراق. وفي تركيا، أكدت دراسة (Coşkun et al., 2025) ودراسة (Kandemir, 2025) أن التمكين يمنع تحول الضغوط إلى احتراق كامل. ومن منظور "الصلابة النفسية"، أظهرت دراسة (Khan et al., 2025) في باكستان أن التمكين يقلل الاحتراق شريطة وجود صلابة تمنع "إدمان العمل". أما

في إندونيسيا، فقد وجدت دراسة (Adawiah & Putra, 2026) أن التمكين يعزز المرونة النفسية. وفي الصين، كشفت دراسة (Tsang et al., 2022) أن التمكين هو الترياق للبيروقراطية المسببة للاحتراق.

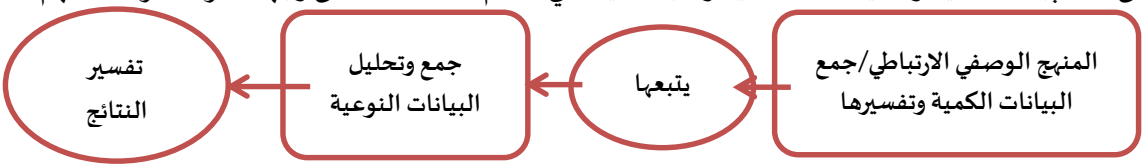
4.2.2. تعقيب على الدراسات السابقة:

- **جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة:** تتفق الدراسة الحالية مع التوجهات العالمية المعاصرة (Hatfield & Kuvaas, 2026) في اعتبار استقلالية العمل (التمكين) المحرك الأساسي للدافعية والواقي الأول من الاحتراق النفسي، وتتقاطع مع دراسة (Khan et al., 2025) في ضرورة موازنة الصلاحيات بالمسؤوليات لتجنب "إدمان العمل" المؤدي للإنهاك. كما تتوافق نتائجها مع الدراسات السعودية الحديثة (سمادي وآخرون، 2025؛ والزهراني، 2025) في إثبات العلاقة الارتباطية العكسية بين ممارسات التمكين والاحتراق الوظيفي في البيئة التربوية المحلية. إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن دراسات (Sun & Yin, 2026) و (Curelaru et al., 2026) التي ركزت على "المعلمين" كضحايا للاحتراق، لتنفرد بجعل "مدير المدرسة" هو المركز التشخيصي، مبتعدةً عن الاكتفاء بالمنهج الكمي الصرف السائد في دراسات (Marinac et al., 2025) و (العنزي، 2025)، لتتبنى منهجية مختلطة (Mixed Methods) تجمع بين المسح الكمي والتحليل النوعي العميق الذي يفتقده الميدان في هذا التخصص.
- **ما يميز الدراسة الحالية:** تنفرد بكونها من أوائل البحوث التي تربط "واقع التمكين الممنوح للمدير" بأثره المباشر في "سلامته النفسية" في منطقة المدينة المنورة، متجاوزةً بذلك فجوة دراسات (Adawiah & Putra, 2026) و (Hsieh et al., 2024) التي ركزت على متغيرات وسيطة كإدمان العمل أو المواطنة التنظيمية دون الغوص في الأسباب البنيوية للاحتراق لدى القادة. وتتميز بأصالتها في محاولة تفكيك "مثلث البيروقراطية" الذي رصدته دراسة (Tsang et al., 2022) و (Aravena & González, 2021) كسبب رئيس للضغط، وربطه بالتحولات الحديثة لنظام التعليم السعودي. كما تتميز بقدرتها على دمج الملاحظة الميدانية للباحث حول "طلبات الإعفاء من الإدارة" مع النماذج العالمية كنموذج (JD-R)، لتقديم رؤية واقعية تتجاوز الطرح النظري المجرّد كما في (Adams et al., 2023; Parker & Russo, 2025)، مما يجعلها مرجعاً إجرائياً لصناع القرار في كيفية حماية "رأس المال القيادي" عبر بوابة التمكين الإداري.

3.منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة:

اتساقاً مع طبيعة الدراسة وأهدافها الرامية إلى فهم عميق وشامل للعلاقة بين التمكين الإداري والاحتراق النفسي، اعتمدت الدراسة منهجاً مزجياً (Mixed Methods Approach) بتصميمه " الوصفي الارتباطي فالتتابعي الاستكشافي؛ فتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي باستخدام الأداة، ثم عززه بالنوعي (المقابلات) لتفسيرها، وذلك لضمان الحصول على صورة متكاملة للظاهرة المدروسة، وهو ما أوصى به (كريسول، 2019). ففي حين يساعد المنهج الكمي في رصد مستويات المتغيرات والعلاقة بينها وتعميم النتائج، يأتي المنهج النوعي ليغوص في الأعماق، كاشفاً عن المسببات الخفية والسياقات النفسية والاجتماعية التي تحكم هذه العلاقة من وجهة نظر المدراء أنفسهم.



الشكل (3): المنهج المزجي (الوصفي الارتباطي ذي التصميم التتابعي الاستكشافي) المرجع: تصميم الباحث

3-2-مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع مدراء مدارس التعليم العام (الحكومية) للبنين في منطقة المدينة المنورة. وبالرجوع إلى أحدث الإحصائيات الرسمية الصادرة عن مركز التعليم ودعم القرار، يقدر حجم مجتمع الدراسة بـ (504) مديراً موزعين على المراحل التعليمية الثلاث، وذلك وفقاً لبيانات (وزارة التعليم، 1445هـ).

3-3-عينة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها، تم اختيار العينة على مرحلتين، هما:

- **العينة الكمية:** تم اختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sampling) من مجتمع الدراسة، ولتحديد الحجم الأمثل للعينة، تم الاستناد إلى معادلة (ستيفن ثامبسون) الإحصائية، وبلغ حجم العينة الفعلي (138) مديراً، ويمثلون ما نسبته (27.4%) من المجتمع الأصلي، وهي نسبة مقبولة إحصائياً لتمثيل المجتمع وتعميم النتائج.
- **العينة النوعية:** تم اختيار عينة قصدية (Purposive Sampling) مكونة من (17) مديراً ممن أبدوا استعداداً للتعاون ولديهم خبرات إدارية متنوعة، وذلك لإجراء المقابلات المتعمقة معهم بهدف استجلاء الأسباب والمعوقات.

3-3-1-خصائص عينة الدراسة:

الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة%
المرحلة الدراسية	الابتدائية	15	10.9
	المتوسطة	57	41.3
	الثانوية	66	47.8
الإجمالي		138	100.0

يتبين من الجدول (1) أن عينة الدراسة شملت كافة المراحل التعليمية، حيث جاءت النسبة الأكبر لمدراء المرحلة الثانوية (47.8%)، تليها المرحلة المتوسطة (41.3%)، ثم المرحلة الابتدائية (10.9%)، مما يعكس تنوعاً يخدم أهداف الدراسة في الكشف عن الفروق بين المراحل.

3-4-أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة بشقيها الكمي والنوعي، اعتمد الباحث أداتين رئيستين، هما:

3-4-1-الاستبانة الإلكترونية (الأداة الكمية):

قام الباحث بتطوير استبانة إلكترونية، مستفيداً من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وتحديداً دراسة (العنزي، 2025) في بناء مقياس التمكين الإداري، ودراسة (Marinac et al., 2025) في بناء مقياس الاحتراق النفسي. وتألفت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين رئيسين:

- **الجزء الأول:** الرسالة التعريفية والبيانات الأولية.
- **الجزء الثاني:** محوري الاستبانة ومجالاتها وعباراتها وكالآتي:

أ. **الاحتراق النفسي:** وتضمن (12) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات (الإنهاك الانفعالي، تبلد الشعور، نقص الإنجاز).

ب. **التمكين الإداري:** وتضمن (19) عبارة موزعة خمسة مجالات: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز).

3-4-2-المقابلة المتعمقة (الأداة النوعية):

تم استخدام " المقابلة شبه المقنن" كأداة لجمع البيانات النوعية من المدراء (عينة الدراسة النوعية). وقد تضمن الدليل مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي صُممت في ضوء الأدبيات السابقة؛ بغرض استيضاح الجوانب الغامضة حول مسببات الاحتراق ومعوقات التمكين، ومنح المشاركين حرية التعبير عن تجاربهم دون التأثر بآراء مسبقة، مما مكن الباحث -بصفته مشاركاً فاعلاً- من الغوص في عمق التجربة الإدارية واستنطاق المسكوت عنه في الاستبانة الرقمية.

3-5-الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة

3-5-1-الخصائص السيكومترية للاستبانة (الصدق والثبات):

أ. **الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):** للتحقق من صدق بناء الأداة، تم عرضها على (7) من المحكمين في الإدارة وعلم النفس، وتم تجريبها على عينة استطلاعية بلغت (20) مديرا من خارج العينة، وباستخدام التجزئة النصفية تم حساب معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين ارتباط العبارات بالمجال ضمن المحورين (الاحتراق النفسي، والتمكين الإداري) ثم ارتباط المجالات بمحوريهما وانتهاء بارتباط المحورين بالدرجة الكلية للأداة، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (3).

ب. **ثبات الاستبانة (Reliability):** لقياس مدى ثبات الأداة، تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha). ويوضح الجدول الآتي قيم معاملات الارتباط والثبات لمحاور الدراسة ومجالاتها:

الجدول (2) نتائج اختباري (Pearson Correlation؛ Cronbach's Alpha) لارتباط وثبات مجالات الاستبانة ومحوريها والدرجة الكلية

م	المحوران والمجالات	عدد العبارات	معاملات الارتباط (R)	معامل الثبات ألفا Alpha
1	الانهاك الانفعالي	4	.833**	0.91
2	تبلد الشعور	4	.827**	0.89
3	نقص الانجاز الشخصي	4	.892**	0.94
	الاحتراق النفسي ككل	12	.778**	0.95
1	تفويض السلطة	4	.670**	0.93
2	فريق العمل	4	.834**	0.87
3	التدريب	3	.658**	0.94
4	الاتصال الفعال	4	.812**	0.94
5	التحفيز	4	.686**	0.76
	التمكين الإداري ككل	19	.724**	0.93
	إجمالي الاستبانة ككل	31	0.94**	0.94

**جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01).

تشير قيم معامل ألفا المرتفعة للمحورين ومجالاتهما، في الجدول (2) إضافة إلى الثبات الكلي للأداة (0.94)، إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية، بما ينسجم مع المعايير المنهجية المعتمدة في البحوث التربوية والنفسية. كما أن دلالة معاملات الارتباط عند مستوى (0.01) تعكس ترابطًا بنائيًا قويًا بين المجالات والدرجة الكلية، مما يدعم صلاحية الأداة لقياس متغيري الاحتراق النفسي والتمكين الإداري بدقة. ويعزز ذلك الثقة في نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها في سياقات تربوية مماثلة.

3-5-2-جودة البحث النوعي (Trustworthiness):

اعتمدت الباحث لضمان صدق المقابلة وثباتها معايير "الموثوقية" (Trustworthiness)، عبر الإجراءات الآتية:

- **المصداقية (Credibility):** بأسلوب (**تدقيق المشاركين/Member Checking**)، بعرض نسخ المقابلات المفرغة على المدراء المشاركين لمراجعتها والتأكد من مطابقتها لما أدلوا به، وتصحيح أي سوء فهم أو عدم دقة في التدوين.
- **التطابقية (Confirmability):** تم الاستعانة بباحث آخر (Peer Debriefing) لمراجعة نتائج تحليل البيانات وتفسيراتها، والبحث عن الحالات السلبية أو المتناقضة لضمان حيادية النتائج وعدم تحيز الباحث.

3-6-الوزن المعياري للإجابات على عبارات الاستبانة:

اعتمدت الدراسة مقياس "ليكرت" الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجة استجابة أفراد العينة على العبارات، حيث مُنحت الدرجات كما يأتي: (كبيرة جداً = 5، كبيرة = 4، متوسطة = 3، قليلة = 2، قليلة جداً/أبداً = 1). ولتفسير المتوسطات الحسابية للنتائج، تم استخدام طول الفئة المحسوب بالمعادلة: (الدرجة القصوى - الدرجة الدنيا) / عدد الفئات = (5 – 1=4÷ 5 = 0.80). وبذلك، تم تصنيف مديات المتوسطات وكما يبينها الجدول (3):

الجدول (3) مديات المتوسطات الحسابية والتقديرات اللفظية المقابلة لها المعتمدة في تفسير نتائج البحث

البيانات عند الإدخال	مديات المتوسطات الحسابية	التقدير اللفظي لدرجة الممارسة / الموافقة
1	1.80 - 1.00	منخفضة جداً
2	2.60 - 1.81	منخفضة
3	3.40 - 2.61	متوسطة
4	4.20 - 3.41	عالية
5	5.00 - 4.21	عالية جداً

3-7-المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات

لتحليل البيانات المتجمعة من عينة الدراسة بشقيها، والإجابة عن تساؤلاتها، تم اتباع المسارين الآتيين:

3-7-1-المعالجة الإحصائية (للبيانات الكمية):

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28)، وبرنامج (AMOS v.21)، وذلك بتوظيف الأساليب الإحصائية الآتية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** لضمان الاتساق الداخلي للأداة، وكشف العلاقة بين المتغيرين.
- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- **المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية:** لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة وترتيبها.
- **تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA):** للكشف عن دلالة الفروق تبعاً لمتغير المرحلة.
- **اختبار شيفيه (Scheffe Test):** للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق.
- **الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):** لفحص أثر التمكين الإداري في الاحتراق النفسي.

3-7-2-التحليل الاستقرائي (للبيانات النوعية):

اتساقاً مع طبيعة البيانات النصية المستخلصة من المقابلات، استخدم الباحث "التحليل الموضوعي الاستقرائي" (Inductive Thematic Analysis)، والذي تم يدوياً بالتدرج من العام إلى الخاص، وفق الإجراءات الآتية:

- **الانغماس في البيانات:** من خلال مراجعة جميع المقابلات المسجلة وقراءتها بتمعن لتكوين فهم شمولي للسياق.
- **التفريغ النصي:** كتابة المقابلات نصياً (Verbatim) كما وردت على ألسنة المدراء لضمان الدقة.
- **الترميز والتصنيف:** تحليل النصوص لتحديد الوحدات المعنوية، وتصنيف كل مقابلة إلى فئات فرعية (Codes) تعكس الأفكار الرئيسة.
- **بناء الموضوعات (Themes):** تجميع الفئات المتشابهة لاستخلاص النتائج النهائية وكتابتها بلغة علمية رصينة تجيب عن تساؤلات الدراسة النوعية.

4. نتائج الدراسة

4-1-نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما واقع الاحتراق النفسي لدى مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة من وجهة نظرهم؟".

وللإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مقياس الاحتراق النفسي ومجالاته الفرعية، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (4):

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مجالات الاحتراق النفسي والكلي مرتبة تنازليا

م	مجالات الاحتراق النفسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاحتراق
1	الإنهاك الانفعالي	2.82	0.920	1	متوسط
2	تبلد الشعور	2.21	0.902	2	منخفض
3	نقص الإنجاز الشخصي	1.95	0.993	3	منخفض
-	الاحتراق النفسي ككل	2.32	0.799	-	منخفض

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن مستوى الاحتراق النفسي الكلي لدى مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة جاء منخفضًا، بمتوسط حسابي بلغ (2.32) وانحراف معياري (0.799)، مما يعكس درجة محدودة من التعرض لمظاهر الاحتراق النفسي. وعلى مستوى المجالات الفرعية، تصدّر مجال الإنهاك الانفعالي الترتيب الأول بمتوسط (2.82) وبمستوى متوسط، في حين جاء مجالا تبلد الشعور ونقص الإنجاز الشخصي بمستويين منخفضين، بمتوسطين (2.21) و(1.95) على التوالي، وبذلك فالاستنزاف العاطفي يمثل المجال الأكثر حضورًا بين مجالات الاحتراق، دون أن يترافق ذلك مع اتجاهات سلبية نحو الآخرين أو تدهور في تقدير الذات المهنية. وتدعم هذه النتائج تفسيرًا مفاده أن الضغوط الإدارية اليومية قد تؤدي إلى إرهاق انفعالي نسبي، إلا أن مديري المدارس لا يزالون يحتفظون بمستوى مقبول من الرضا الوظيفي والكفاءة الذاتية، مما يشير إلى قدرة تكيفية وتنظيمية تحد من تطور الاحتراق إلى مستوياته المتقدمة.

4-2-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة من وجهة نظرهم؟".

وللإجابة تم استخراج المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على محور التمكين الإداري ومجالاته، والنتائج كما يبينها الجدول (5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مجالات التمكين الإداري والكلي مرتبة تنازليا

م	مجالات التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التمكين
1	فريق العمل	4.53	0.567	1	عالٍ جداً
2	الاتصال الفعال	4.52	0.685	2	عالٍ جداً
3	التحفيز	4.23	0.431	3	عالٍ جداً
4	التدريب	4.22	0.866	4	عالٍ جداً
5	تفويض السلطة	3.57	1.060	5	عالٍ
-	التمكين الإداري ككل	4.21	0.521	عالٍ جداً	

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن مستوى التمكين الإداري الكلي لدى مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة جاء مرتفعًا جدًا، بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري (0.521)، مما يعكس إدراكًا عاليًا لتوافر ممارسات التمكين في البيئة المدرسية. وعلى مستوى المجالات الفرعية، تصدّر مجال فريق العمل الترتيب الأول بمتوسط (4.53)، تلاه مجال الاتصال الفعال بمتوسط (4.52)، وكلاهما بمستوى عالٍ جدًا، وأخيراً تفويض السلطة بمتوسط (3.57) وبمستوى عالٍ. ويتبين أن ممارسات التمكين تتجلى بصورة أقوى في الجوانب التشاركية والعلاقاتية (العمل الجماعي والتواصل)، مقارنة بالجوانب الهيكلية المرتبطة بالصلاحيات واتخاذ القرار. وتدعم هذه النتائج تفسيرًا مفاده أن الثقافة التنظيمية المدرسية تميل إلى تعزيز التفاعل والتعاون والتحفيز والتدريب، في مقابل بقاء بعض القيود الإدارية أو المركزية التي قد تحد من التفويض الكامل للسلطات، بما يتسق مع ما أشارَت إليه مشكلة الدراسة حول التحديات البيروقراطية.

3-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: "ما مدى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة لواقع الاحتراق النفسي لديهم والتمكين الإداري تعزى لمتغير المرحلة؟".

وللإجابة عن السؤال، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات إجابات المدراء وفقاً للمراحل الدراسية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية). والنتائج كما يبينها الجدول (6):

الجدول (6): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق بين وجهات نظر العينة تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	تفسير الدلالة
الاحتراق النفسي	بين المجموعات	12.714	2	6.357	11.471	000.	دالة
	داخل المجموعات	74.811	135	.554			
	المجموع	87.525	137				
التمكين الإداري	بين المجموعات	1.523	2	.761	2.882	059.	غير دالة
	داخل المجموعات	35.665	135	.264			
	المجموع	37.188	137				

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في الجدول (6) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة حول واقع التمكين الإداري تبعًا لمتغير المرحلة الدراسية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig = 0.059)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). ويُفهم من ذلك أن إدراك المدراء لممارسات التمكين الإداري متقارب في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية، بما يعكس توحّد الأطر التنظيمية واللوائح الوزارية التي تنظم الصلاحيات والمسؤوليات عبر مختلف المراحل التعليمية.

وفي المقابل، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي تبعًا لمتغير المرحلة الدراسية، حيث بلغت قيمة (F = 11.471) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى اختلاف مستويات الاحتراق

النفسي بين المدراء باختلاف المرحلة التعليمية التي يعملون بها. وتؤكد هذه النتيجة أهمية السياق الوظيفي والمهني المرتبط بكل مرحلة دراسية في تشكيل الضغوط النفسية التي يتعرض لها المدراء. وبناءً على ذلك، تم اللجوء إلى اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق بين المراحل، بما يضمن دقة تفسير الفروق الإحصائية ويعزز الصلاحية المنهجية للنتائج. كما نستعرضها في الجدول (7):

الجدول (7): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية تبعا لمتغير الاحتراق النفسي

المحور	المرحلة (I)	المرحلة (J)	فرق المتوسط (I-J)	الدلالة
الاحتراق النفسي	المتوسطة	الابتدائية	.634*	دالة
		الثانوية	.612*	دالة

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

توضح نتائج "شيفيه" بالجدول (7) أن الفروق في الاحتراق النفسي دالة إحصائيًا ولصالح المرحلة المتوسطة، إذ بلغ الفرق في المتوسطات (634.) مقارنة بالابتدائية و(612.) مقارنة بالثانوية عند مستوى (0.05). ويُفسَّر هذا الارتفاع بحجم التحديات السلوكية والتربوية المرتبطة بمرحلة المراهقة لدى طلاب المتوسطة، مما يزيد من الضغوط الإدارية والنفسية على المدراء مقارنة بنظرائهم في الابتدائية والثانوية. وتدعم هذه النتائج ضرورة تصميم برامج دعم نفسي وإداري تستهدف المدراء العاملين في المرحلة المتوسطة لتخفيف الاحتراق النفسي وتعزيز كفاءتهم الإدارية.

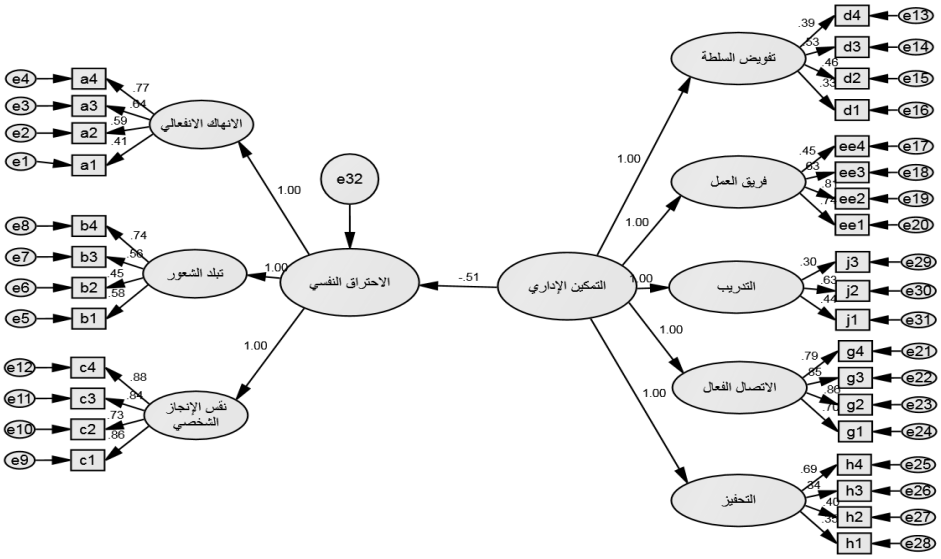
4.4.نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع: "ما طبيعة العلاقة بين الاحتراق النفسي لدى مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة والتمكين الإداري من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن السؤال، والتأكد من طبيعة العلاقة تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (AMOS v.21)، لتقدير حجم واتجاه التأثير المباشر لـ(**التمكين الإداري**) في (**الاحتراق النفسي**). وكما يبينها الجدول (8).

الجدول (8): نتائج تحليل المسار للعلاقة بين التمكين الإداري والاحتراق النفسي

المسار	نوع العلاقة	معامل التأثير المعياري (β)	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة (C.R)	الدلالة (Sig)	تفسير الدلالة
التمكين الإداري --> الاحتراق النفسي	مباشر	-.515	-	-3.112	.002	دالة

تشير نتائج تحليل المسار إلى وجود علاقة أثر عكسية (سلبية) قوية ودالة إحصائيًا بين التمكين الإداري والاحتراق النفسي لدى مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة، حيث بلغ معامل التأثير المعياري (β = -0.515) مع قيمة تائية حرجة (C.R = -3.112) ودلالة (Sig = 0.002). وتعني أن زيادة مستوى التمكين الإداري بوحدة واحدة يرتبط بانخفاض الاحتراق النفسي بمقدار 0.515 وحدة تقريبًا، وهو ما يؤكد دور التمكين الإداري كعامل وقائي يحمي المدراء من الاستنزاف النفسي. وتعكس النتائج أن المدراء الذين يتمتعون بصلاحيات واسعة، ويعملون ضمن فرق فعالة، ويحصلون على تحفيز مناسب، يكونون أكثر قدرة على إدارة الضغوط النفسية وتحويلها إلى طاقة إيجابية للإنجاز. وتدعم هذه النتائج فرضية الدور الحاسم للتمكين الإداري في الحد من الاحتراق النفسي، كما تؤكد أهمية تعزيز ممارسات التمكين في جميع المراحل التعليمية لضمان سلامة الأداء الإداري والوظيفي. وتتبين طبيعة العلاقة بشكل أفضل كما يبينها الشكل (4).



الشكل (4): نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود علاقة بين الاحتراق النفسي والتمكين الإداري

5-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الخامس: " ما أسباب الاحتراق النفسي لدى مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة والحد من التمكين الإداري من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن السؤال، تم تحليل مضامين المقابلات المعمقة التي أجريت مع (17) مديراً، وتم استخلاص الفئات الرئيسة وكما يبينها الجدول (9):

الجدول (9): خلاصة بأسباب الاحتراق النفسي ومعوقات التمكين الإداري، والمقترحات التطويرية من وجهة نظر مديري المدارس

م	مسببات الاحتراق النفسي	معوقات التمكين الإداري	المقترحات التطويرية
1	تضارب الأدوار والمركزية: كثرة التعاميم المتناقضة وتداخل الصلاحيات بين الجهات الإشرافية مما يربك سير العمل المدرسي.	الثقافة التنظيمية السائدة: سيادة ثقافة الخوف من الخطأ والتنفيذ الحرفي للتعليمات التي تقلل روح المبادرة.	منح المدراء ميزانيات تشغيلية مستقلة ومرنة تمكنهم من إدارة الموارد بشكل فعال.
2	الأعباء الإدارية: طغيان الجانب الإجرائي والورقي على المهام الفنية والقيادية، مما يستنزف وقت وجهد المدير.	مقاومة التغيير: مواجهة بعض المعلمين والإداريين أساليب العمل الحديثة القائمة على التفويض والمشاركة.	تفعيل الحوافز المادية والمعنوية للمدراء المتميزين لتعزيز الدافعية وتحفيز الأداء.
3	ضعف الكوادر المساندة: نقص في الكوادر الإدارية المؤهلة (وكلاء ومرشدين)، مما يضع عبء التشغيل الكامل على المدير بمفرده.	نقص التدريب النوعي: قلة البرامج التدريبية التطبيقية التي تؤهل المدراء لممارسة التمكين بشكل احترافي.	إعادة هندسة العمليات الإدارية لتقليل البيروقراطية والاعتماد على التقنية وتسهيل اتخاذ القرار.
4	المسؤولية دون سلطة: شعور المدير بتحمل المسؤولية الكاملة عن أخطاء المعلمين أو الطلاب دون أدوات رادعة أو تحفيزية كافية.	-	توفير برامج دعم نفسي ومهني دورية للقيادات المدرسية لتعزيز القدرة على إدارة الضغوط.

تشير نتائج المقابلات في الجدول (9) إلى أن الاحتراق النفسي لدى المدراء مرتبط بالبيروقراطية، الأعباء الورقية، وضغط المسؤوليات، بينما تحد هذه العوامل من فعالية التمكين الإداري. ومن ثم، يوصى بتطبيق استراتيجيات عملية تشمل منح الصلاحيات والموارد اللازمة، تعزيز برامج التدريب التطبيقي، تحفيز الأداء، إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوفير دعم نفسي ومهني دوري للمدراء، بهدف تعزيز قدراتهم القيادية وتقليل الضغوط النفسية الناتجة عن أعباء العمل.

5. مناقشة نتائج البحث وتفسيرها

5-1-مناقشة و اقع الاحتراق النفسي: أظهرت النتائج أن المستوى الكلي للاحتراق النفسي لدى مديري المدينة المنورة جاء بتقدير (منخفض)، وهو ما يختلف عن النتائج "المقلقة" التي رصدها (Alahmed, 2024) و (Marinac et al., 2025)، ويعزو الباحث ذلك لفاعلية برامج الدعم والقيادة المعتنية (حمدان، 2026) التي بدأت تؤتي ثمارها محلياً. ومع ذلك، سجل بُعد "الإنهاك الانفعالي" مستوى (متوسطاً)، متوافقاً مع دراسة (سمادي وآخرون، 2025) ودراسة (Aravena & González, 2021) التي أكدت أن ضغوط العلاقات والبيروقراطية تظل المصدر الأول للاستنزاف، حتى في البيئات المستقرة. وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Parker & Russo, 2025) من أن الاحتراق حالة مركبة لا تعني بالضرورة الانهيار التام، بل تبدأ بإجهاد عاطفي تدريجي، وهو ما أكدته المقابلات في دراستنا حول "الأعباء الإدارية" و"العمل العاطفي" المكثف الذي حذر منه (Adams et al., 2023) و (Coşkun et al., 2025).

5-2-مناقشة و اقع التمكين الإداري: كشفت النتائج عن مستوى ممارسة (عالٍ جداً) للتمكين الإداري، لاسيما في "فرق العمل" و"الاتصال الفعال"، وهو ما يمثل طفرة نوعية مقارنة بدراسات (العنزي، 2025) و (أنديجاني، 2024) التي سجلت مستويات (متوسطة). ويعكس هذا التطور أثر "الرشاقة التنظيمية" التي رصدتها دراسة (الزهراني، 2025) في البيئة السعودية الحديثة. إلا أن بقاء "تفويض السلطة" في المرتبة الأخيرة وبتقدير (عالٍ) فقط يتقاطع مع مخاوف (العنزي، 2023) و (Tsang et al., 2022) حول استمرار جذور المركزية، حيث أكدت المقابلات أن "الخوف من المساءلة" لا يزال يمثل حاجزاً نفسياً يعيق التمكين الكامل، تماشياً مع ما طرحه (Skaalvik & Skaalvik, 2023) حول أهمية إشباع الحاجة للاستقلالية لضمان جودة الأداء.

5-3-مناقشة العلاقة الارتباطية وتأثير المتغيرات: أثبتت الدراسة وجود علاقة عكسية قوية، حيث إنه كلما زاد التمكين انخفض الاحتراق، وهي نتيجة تتسق تماماً مع "النماذج الهيكلية" العالمية (Curelaru et al., 2026; Kandemir, 2025; Khan et al., 2025) والمحلية (سمادي وآخرون، 2025)، مما يعزز فرضية أن التمكين هو "الترياق" للبيروقراطية المسببة للاحتراق (Tsang et al., 2022). كما تبين وجود فروق لصالح مديري المرحلة المتوسطة كأكثر عرضة للضغوط، وهو ما يفسره نموذج (JD-R) في دراسة (Adawiah & Putra, 2026) ودراسة (Sun & Yin, 2026) بزيادة "متطلبات الوظيفة" في هذه المرحلة الحرجة من نمو الطلاب، مما يضاعف "عدوى الضغوط" بين المدير والمعلمين.

5-4-مناقشة الأسباب والمعوقات (النتائج النوعية): عززت المقابلات المعمقة الفهم النوعي لنتائج الاستبانة؛ حيث شخص المدراء "الفجوة بين المسؤولية والسلطة" كسبب رئيس للاحتراق، وهو ما يتوافق مع نظرية "توازن الموارد" في دراسة (Hatfield & Kuvaas, 2026) و (Teyfur, 2021). إن الشعور بالعجز عن تحقيق الأهداف المرجوة بسبب محدودية الصلاحيات هو جوهر ما وصفته دراسة (Eranıl et al., 2026) بـ "الاحتراق العاطفي المؤدي لترك القيادة". كما أن ربط "الخوف من المساءلة" بإعاقة التمكين يتقاطع مع نتائج (Hsieh et al., 2024) و (الرواشدة والطعاني، 2022) حول أهمية "الثقة التنظيمية" كمتوسط جوهري لنجاح أي ممارسة تمكينية، مما يستوجب توفير "وحدات دعم نفسي ومهني" تحمي قادة المدارس بالمدينة المنورة من "الإنهاك الصامت" وتدعم صلابتهم النفسية في مواجهة تحولات 2025م.

6-الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

6-1-استنتاجات البحث

في ضوء النتائج السابقة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. التمكين الإداري الفعّال هو حاجز الصد الأول والوقاية الأقوى ضد أعراض الاحتراق النفسي المهني.
2. فجوة "المسؤولية مقابل السلطة" هي المسبب الجوهري لارتفاع مؤشرات الإنهاك الانفعالي لدى المديرين.
3. تفويض الصلاحيات يمثل أضعف حلقات التمكين محلياً بسبب غلبة النمط المركزي والخوف من المساءلة.
4. مديرو المرحلة المتوسطة هم الفئة الأكثر استهدافاً بضغوط العمل وعرضة للاحتراق النفسي والمهني.
5. جودة الاتصال والعمل بروح الفريق تعوض جزئياً نقص الصلاحيات وتخفض من حدة التوتر.
6. الاحتراق النفسي "حالة متدرجة" تبدأ بالإنهاك العاطفي قبل وصولها لمرحلة تبلد المشاعر التام.
7. استقرار المناخ المدرسي مرهون بالسلامة النفسية للمدير وقدرته على إدارة الضغوط التنظيمية بكفاءة.
8. برامج التدريب الحديثة ساهمت في رفع وعي المديرين بأساليب القيادة التمكينية والرشاقة التنظيمية.
9. العلاقة العكسية بين التمكين والاحتراق ثابتة علمياً وميدانياً باختلاف الثقافات والمراحل التعليمية المتنوعة.
10. التحول التعليمي 2025م يتطلب مراجعة هيكلية لمنظومة الصلاحيات لدعم استدامة القيادة المدرسية بنجاح.

6-2-توصيات البحث ومقترحاته

1. منح مديري المدارس صلاحيات مباشرة في إدارة الميزانية التشغيلية وتقييم الكوادر لردم فجوة السلطة والمسؤولية.
2. إنشاء وحدات دعم نفسي ومهني بإدارات التعليم توفر خطوطاً ساخنة وبرامج تنفيس انفعالي لقادة المدارس.
3. إلزام المديرين بتأهيل صف قيادي ثانٍ وجعل "مستوى تفويض السلطة" مؤشر أداء سنوياً رسمياً للمدرسة.
4. تشكيل فرق تدخل ميداني لمساندة مديري المتوسطة في معالجة المشكلات السلوكية والتربوية الطلابية المعقدة.
5. سد العجز في الكوادر الإدارية والتعليمية لضمان وجود فريق عمل متكامل يتيح للمدير ممارسة مهامه.
6. استبدال الدورات النظرية بورش تطبيقية لإدارة الضغوط، والذكاء العاطفي، والتعامل مع الاستفزازات المهنية.
7. تحويل التذمر الوظيفي إلى مقترحات بناءة عبر قنوات اتصال رسمية تحمي البيئة من عدوى المشاعر السلبية.
8. إطلاق جائزة "المدير المُمكّن" السنوية وربطها بحوافز مادية ومعنوية للمدارس ذات البيئة الجاذبة والمستقرة.
9. تنظيم ملتقيات دورية للمديرين تهدف لتبادل قصص النجاح في التمكين الإداري وتوفير الدعم الاجتماعي.
10. أتمتة المهام البيروقراطية الروتينية لتقليل الجهد الذهني والبدني وتفريغ المدير للقيادة التربوية والنمو المهني.
11. تدريب المدراء على تقنيات "الفصل النفسي" بين ضغوط العمل والحياة الخاصة لتعزيز مرونتهم النفسية.
12. تعزيز ثقافة الإيجابية المؤسسية من خلال برامج توعوية تبني جسور الثقة بين المشرفين ومديري المدارس.
13. **ونظرا لما لمسه الباحث من فجوة بحثية في الموضوع يقترح إجراء دراسات مكملة وتحديدا الآتي:**

1) دور الصلابة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين الإداري والاحتراق النفسي لدى القيادات التربوية.
2) تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري لمديري المدارس بالمدينة المنورة في ضوء نماذج القيادة الرشيقة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية:

1. إبراهيم، فيوليت فؤاد.، خليل، نيفين صباح.، والسيد، منار السيد. (2023). الخصائص السيكومترية لمقياس الاحتراق النفسي لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية. ***مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية***، (142)، 501–520. مسترجع من: https://search.mandumah.com/Record/1467561
2. الأحمدي، وليد عامر، وياسين، رضوان طه. (2025). التمكين الإداري لمدراء المدارس الابتدائية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى من وجهة نظرهم. ***مجلة دامو لعلوم الرياضة، 2***(4)، 92–109. https://doi.org/10.64002/z7q4r679
3. آل هيزع، حسن عبد الله. (2025). دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير. ***مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، 17***(1)، 531–566. https://jehs.journals.ekb.eg/article_46470.html
4. أنديجاني، جميلة عبدالباقي. (2024). دور مجالات التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الأهلية بالمدينة المنورة. ***مجلة الدراسات التربوية والإنسانية بجامعة دمنهور 16***(3)، 331–371. من: https://search.mandumah.com/Record/1484323
5. البقمي، نجلاء مرزوق. (2021). الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بفروع جامعة نجران بشرورة. ***مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 1***(9)، 53–119. https://doi.org/10.53285/artsep.v1i9.180
6. جوهر، إيناس سيد. (2021). رأس المال النفسي وعلاقته بالتمكين النفسي والاحتراق النفسي لدى معلمات رياض الأطفال. ***مجلة الطفولة والتربية، جامعة الإسكندرية، 13***(48)، 475–534. https://doi.org/10.21608/fthj.2021.204033
7. حمدان، أنس. (2026). أثر برنامج معرفي في تذويت مفهوم القيادة المعتنية لدى مدراء المدارس الأهلية في شرقي القدس. ***المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والطبيعية، 7***(1)، 377–401. https://doi.org/10.53796/hnsj71/23
8. حمزة، بسام علي. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لمهارات العلاقات الإنسانية وعلاقتها بتمكين المعلمين. ***المجلة التربوية الأردنية، 9***(1)، 45–78. https://search.shamaa.org/Record/129112
9. الرواشدة، سحر رشيد.، والطعاني، حسن أحمد. (2022). التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك. ***مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6***(11)، 30–55. https://doi.org/10.26389/AJSRP.S290821
10. زغيبي، محمد أحمد. (2020). الاحتراق النفسي وعلاقته بالصلابة النفسية لدى المرشدين والمرشدات بإدارة تعليم صبيا. ***مجلة أبحاث- جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، 17***(17)، 304–339. استرجع من: https://ojs.abhath-ye.com/index.php/OJSABAHATH-YE/article/view/97
11. الزهراني، صالحة عيظة. (2025). الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس بمنطقة الباحة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمات من وجهة نظرهن. ***مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 22***(13)، 255–289. https://doi.org/10.56793/pcra2213255
12. سعيد، فداء موفق.، والشرمان، منيرة محمود. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لمبادئ التمكين الإداري للمعلمين. ***المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، 9*** (ملحق)، 204–227. مسترجع من: https://search.mandumah.com/Record/1490692
13. سلامة، محمد. (2020). ***درجة التمكين الإداري وعلاقته بالانضباط المدرسي لدى مديري المدارس والمعلمين بمحافظات غزة***. جامعة القدس المفتوحة (رسالة ماجستير). https://dspace.qou.edu/bitstream/194/2660/1/Mohammad_Salama.pdf
14. سيد، سعاد كامل. (2024). النموذج البنائي للعلاقة بين استراتيجيات المواجهة الاستباقية وكل من التمكين النفسي والاندماج الوظيفي والذكاء الانفعالي لدى معلمي التربية الخاصة. ***مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 40***(6)، 201–278. مسترجع من: https://search.mandumah.com/Record/1502499
15. العازمي، منيرة جعيلان. (2021). مدى توافر مجالات التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت. ***مجلة العلوم التربوية، بكلية التربية بالغردقة، 4***(1)، 121–192. مسترجع من: https://search.mandumah.com/Record/1292199

16. العامري، راضية عبد السلام.، بركات، نوال سعيد .، وصميدة، سميرة منصور. (2022). التمكين الإداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان. ***مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، 5***(3)، 200–225. مسترجع من: https://search.mandumah.com/Record/1313454

17. عطون، ولاء إبراهيم. (2024). دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة القدس الشرقية. ***مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 15***(45)، 34–47. https://doi.org/10.339077/1182-015-045-003

18. عنزان، نورة خالد. (2023). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القِيَادَات النِّسَائِيَّة بوزارة التعلِيم مِن وجهَة نَظَرهن. ***مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7***(2)، 1-26. https://doi.org/10.26389/AJSRP.Z270822

19. العنزي، محمد جربوع. (2025). واقع ممارسة مجالات التمكين الإداري لدى قيادات إدارات التعليم. ***مجلة العلوم التربوية والإنسانية***، (45)، 95 – 137. https://doi.org/10.33193/JEAHS.45.2025.638

20. العنزي، منى مطلق. (2023). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن ومعوقات تطبيقه الاجتماعية والثقافية والبيئية. ***مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7***(15)، 58–75. https://doi.org/10.26389/AJSRP.N241122

21. كحيل، رانيا تاج الدين.، وكحيل، رحاب تاج الدين. (2025). تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب ملز في الرياض. ***المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب، 4***(9)، 10-35. https://doi.org/10.59992/IJESA.2025.v4n9p1

22. كريسول، جون. (2019). *تصميم البحوث الكمية- النوعية- المزجية*، ترجمة: عبد المحسن القحطاني، دار المسلة للنشر والتوزيع.

23. مركز التعليم ودعم القرار السعودي. (1445هـ). ***إحصائيات التعليم***. وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. مسترجع من: https://departments.moe.gov.sa/Statistics/Educationstatistics/Pages/GEStats.aspx

24. المعاني، عبد الله أحمد.، العبادي، محمد علي، والخصاونة، خالد محمود. (2023). مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية. ***مجلة كلية التربية/ جامعة طنطا، 84***(3)، 95–130. https://journals.ekb.eg/article_287481.html

25. نواز، آلاء. (2024). ***الدليل الإرشادي في القيادة التربوية***. (ط1). تكوين للنشر والتوزيع. الرياض.

26. الهزاني، إيمان تركي. (2022). استراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض. ***مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6***(28)، 106–127. https://doi.org/10.26389/AJSRP.N221121

27. هواري، معراج عبد القادر.، والقرني، أحمد محمد. (2023). دور آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. المجلة العربية للإدارة، ***المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 43***(2)، 277–302. مسترجع من: https://search.mandumah.com/Record/1505232

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/ References in English:

1. Adams, C. M., Adigun, O. B., & Fiegener, A. (2025). The school principal, teacher burnout, and need-supportive conversation. ***Leadership and Policy in Schools, 24***(2), 421–435. https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2289017
2. Adams, J., Smith, L., & Brown, K. (2025). *Empowered, accountable, and committed? Applying self-determination theory to examine workplace dynamics*. ***BMC Psychology***. https://doi.org/10.1186/s40359-025-02968-7
3. Adawiah, A., & Putra, A. H. P. K. (2026). Exploring the mediating role of psychological resilience in enhancing employee empowerment and organizational commitment: A dual-theory approach PsyCap and JD-R perspective. ***International Review of Management and Marketing, 16***(1), 369–390. https://doi.org/10.32479/irmm.19645
4. Alahmed, T. (2024). Burnout of special education teachers in Saudi Arabia's inclusive education schools. ***Frontiers in Education, 9,*** 1489820. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1489820
5. Aravena, F., & González, Á. (2021). 'Always ready and always well': Exploring stress on school principals in Chile. ***International Journal of Educational Development, 84***, 102399. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102399

6. Barth, A., Tsemach, S., & Benoliel, P. (2025). Principals' participative leadership and teachers' burnout and job satisfaction, before, during and after the COVID-19 pandemic: A trend study. ***International Journal of Educational Management,*** 1–16. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2025-0331
7. Bin Bakr, M., & Alfayez, A. (2022). Transformational leadership and the psychological empowerment of female leaders in Saudi higher education: an empirical study. ***Higher Education Research & Development, 41***(6), 1805–1820. https://doi.org/10.1080/07294360.2021.1969538
8. Cevik, M. S., & Dogan, E. (2025). Is there a significant relationship between the empowering leadership behaviors of school principals and the psychological resilience of teachers? ***BMC Psychology, 13***(1), Article 17. https://doi.org/10.1186/s40359-024-02330-3
9. Çevik, M. S., & Doğan, E. (2025). Is there a significant relationship between the empowering leadership behaviors of school principals and the psychological resilience of teachers? Understanding the moderating effects of gender and length of time spent with the school principal. ***BMC Psychology, 13***(1), 17. https://doi.org/10.1186/s40359-024-02330-3
10. Çevik, M. S., & Memiş, Ö. (2025). The effect of school principals' empowering leadership behaviors on well-being at work: The mediating role of organizational ostracism. ***The Asia-Pacific Education Researcher, 34***, 777–791. https://doi.org/10.1007/s40299-024-00895-6
11. Coşkun, B., Katıtaş, S., & Eriçok, B. (2025). Emotional labor, job-related stress, and burnout in school leadership: insights from educational administrators. ***Research, 13***, (818). https://doi.org/10.1186/s40359-025-02987-4
12. Curelaru, M., Huţul, T.-D., & Zamfir, A. L. (2026). Burnout and job satisfaction among high school teachers: A structural equation modeling approach. ***Teaching and Teacher Education, 172***, 105361. https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105361
13. Dehne, M., Roorda, D. L., Koomen, H. M. Y., & Zee, M. (2025). Under pressure? Exploring the moderating and mediating role of principal–teacher relationships in primary and secondary school teachers' burnout symptoms. ***Learning Environments Research, 28***, (64). https://doi.org/10.1007/s11218-025-10023-x
14. Eranıl, A. K., Gürbüz, E., & Gül, S. (2026). From leadership to teaching: Exploring the personal, organizational, and emotional dimensions of school leadership attrition in Türkiye. ***International Journal of Educational Research, 135***, 102868. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102868
15. Gebremariam, T. T., & Tsegay, K. T. (2025). Strategies principals used to develop teachers' psychological empowerment in primary schools, Ethiopia: qualitative study. ***Current Psychology, 44***, 864–881. https://doi.org/10.1007/s12144-025-07566-9
16. Hasan, M. H. A., & Ayik, A. (2022). Examining the relationship between teachers' motivation and burnout levels in Yemen. ***Journal of Educational and Psychological Sciences, 6***(42), 138–164. https://doi.org/10.26389/AJSRP.H250522
17. Hatfield, J. L., & Kuvaas, B. (2026). Perceiving goals as invariable: The mediating role of job autonomy, self-efficacy on Norwegian teachers' and principals' intrinsic motivation, burnout, and turnover intention. ***Learning and Instruction, 102***, 102306. https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2025.102306
18. Hsieh, C.-C., Li, H.-C., Liang, J.-K., & Chiu, Y.-C. (2024). Empowering teachers through principals' emotional intelligence: Unlocking the potential of organizational citizenship behavior in Taiwan's elementary schools. ***Acta Psychologica, 243***, 104142. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104142

19. Kandemir, A. (2025). The mediating function of organizational commitment in the relationship between teachers' job satisfaction and principals' empowering leadership. ***Acta Psychologica, 260***, 105715. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105715
20. Khan, H. S., Chughtai, M. S., & Zhiqiang, M. (2025). Empowering leadership and occupational burnout: The moderated mediation model. ***BMC Psychology, 13***(1), 378. https://doi.org/10.1186/s40359-025-02492-8
21. Leiter, M. P., & Cooper, C. L. (Eds.). (2023). *Burnout while working: Lessons from pandemic and beyond* (1st ed.). Routledge. https://www.routledge.com/Burnout-While-Working-Lessons-from-Pandemic-and-Beyond/Leiter-Cooper/p/book/9781032158747
22. Leithwood, K., & Hopkins, D. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. ***Education Sciences, 11***(8), 377. https://doi.org/10.3390/educsci11080377
23. Liu, L., Li, K., Yue, L., & Arshad, M. Z. (2025). Burnout and leadership in special education: A sustainable approach through the lens of SDG 3 and SDG 4. ***Acta Psychologica, 259***, 105421. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105421
24. Liu, L., Yang, C., & Huang, D. (2021). How do empowered leaders influence the job satisfaction of kindergarten teachers in China? Evidence from mediation analysis. ***Frontiers in Psychology, 11***, 586943. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.586943
25. Marinac, A. M., Maras, A., & Liščić, Z. (2025). Professional burnout of elementary school principals. ***Hungarian Educational Research Journal, 15***(3), 333–346.https://doi.org/10.1556/063.2024.00294
26. Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (2018). *Burnout: A review of theory and measurement.* ***International Journal of Environmental Research and Public Health, 19***(3), 1780. https://www.mdpi.com/1660-4601/19/3/1780
27. McConnell, J. W., & Swanson, P. (2024). The impact of teacher empowerment on burnout and intent to quit in high school world language teachers. ***NECTFL Review, 92***, 103–127. **https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1418136.pdf**
28. Okçu, V., Cemaloğlu, N., & Ay, İ. (2025). The effect of school principals' empowering leadership behaviors on well-being at work: The mediating role of organizational ostracism. ***The Asia-Pacific Education Researcher, 34***(4), 777–791. https://doi.org/10.1007/s40299-024-00910-3
29. Parker, G., & Russo, N. (2025). Current issues in relation to burnout's definition, measurement, prevalence and management: A narrative review. ***Psychiatry Research, 352***, 116709. https://doi.org/10.1016/j.psychres.2025.116709
30. Rave, R., Itzchakov, G., Weinstein, N., & Reis, H. T. (2023). How to get through hard times: Principals' listening buffers teachers' stress on turnover intention and promotes organizational citizenship behavior. ***Current Psychology, 42***, 24233–24248. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03529-6
31. San Martin, T. L. (2023). *A leadership playbook for addressing rapid change in education: Empowered for success* (1st ed.). Eye On Education; Routledge. https://www.routledge.com/9781032396675
32. Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2023). Shared goals and values in the teaching profession, job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: The mediating role of psychological need satisfaction. ***Social Psychology of Education, 26***(5), 1227–1244. https://doi.org/10.1007/s11218-023-09788-4
33. Smadi, M. A. L. M., & AL-Otaibi, M. M. (2024). The support of teachers influencing technology integration in social studies teaching in Jordanian school. ***Pakistan Journal of Life and Social Sciences, 22***(2), 10235–10241. https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00772

34. Smadi, M. A. L. M., Alshahrani, N. A. F., Almekhlafi, M. S. K., & Alshammari, M. S. M. (2025). The role of administrative empowerment in reducing job burnout among female public school principals in Jubail governorate. ***Frontiers in Education, 10,*** 1537068. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1537068
35. Sun, Y., & Yin, H. (2026). The contagious relationship between principals' stress and teachers' occupational well-being: A multilevel mediation analysis. ***Teaching and Teacher Education, 172***, 105364. https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105364
36. Tahir, L. M., Yunus, W. M. A. W. M., & Rosli, M. S. (2025). Stress and mental health among school principals: A scoping review. ***School Mental Health. Advance online publication***. https://doi.org/10.1007/s12310-025-09825-3
37. Tankutay, H. K., & Çolak, İ. (2025). How school principals' empowering leadership influences teacher autonomy: The mediating role of teachers' academic optimism. ***British Educational Research Journal, 51***(3), 1255–1270. https://doi.org/10.1002/berj.4125
38. Teyfur, M. (2021). Investigation of professional burnout levels of secondary school administrators according to some variables. ***Psycho-Educational Research Reviews, 10***(3), 44–56. https://doi.org/10.52963/PERR_Biruni_V10.N3.04
39. Töre, E., & Uzun, B. (2024). The effect of empowering leadership characteristics of school principals according to teachers' perceptions on teachers' psychological ownership and work engagement. ***Participatory Educational Research, 11***(3), 165–183. https://doi.org/10.17275/per.24.40.11.3
40. Tsang, K. K., Wang, G., & Bai, H. (2022). Enabling school bureaucracy, psychological empowerment, and teacher burnout: A mediation analysis. ***Sustainability, 14***(4), 2047. https://doi.org/10.3390/su14042047
41. Yalçın, M. T., Atasoy, R., & Göçen, A. (2025). Trust, professionalism and empowerment: How school leaders shape instructional practices. ***European Journal of Education, 60***(2), Article e70087. https://doi.org/10.1111/ejed.70087

Publishing and Ethical Statements / بيانات النشر والالتزام الأخلاقي

N	Publication Data in English		بيانات النشر بالعربية	م
1	Author Contribution:	Sole Author: Design, methodology, data collection, analysis, and final draft.	الباحث المنفرد: التصميم، والمنهجية، وجمع البيانات، والتحليل، وكتابة المسودة النهائية.	1 مساهمة الباحث:
2	Conflict	No conflicts of interest.	لا يوجد تضارب مصالح.	2 تضارب المصالح:
3	Funding	Self-funded (No external grant).	تمويل ذاتي (لا يوجد دعم خارجي).	3 التمويل:
4	Copyright Licensed under:	(CC BY-NC-ND)		4 حقوق النشر مرخص بموجب:
5	ReviewProcess:	Double-blind peer review.	تحكيم مزدوج التعمية.	5 آلية التحكيم:
6	Plagiarism Check:	Verified via (iThenticate).	تم الفحص عبر (iThenticate).	6 فحص الانتحال:
7	Data Availability:	Available upon request.	متاحة عند الطلب.	7 إتاحة البيانات: