

## الإسهام النسبي لفعالية الذات العامة وفعالية القيادة المدركة في التنبؤ بالاحترق النفسي لدى القيادات النسائية بمؤسسات التربية والتعليم

نيفين نيروز وهيب (\*)  
nnw11@fayoum.edu.eg

### ملخص

تهدف الدراسة الراهنة إلى الكشف عن دور فعالية الذات العامة وفعالية القيادة المدركة في التنبؤ بالاحترق النفسي لدى عينة من القيادات النسائية بالمدارس والمؤسسات التابعة لوزارة التربية والتعليم. تكونت عينة الدراسة من (149) من القيادات الإدارية النسائية بالمؤسسات التعليمية، بمتوسط عمر قدره (42.38 سنة) وانحراف معياري ( $\pm 10.08$ ) سنوات. وطُبق استبيان فعالية القيادة (LPI) من إعداد كوزي Kouzes وبوزنر Posner ومقياس فعالية الذات العامة لإعداد شوارزر Schwarzer وجيروسالم Jerusalem، ومقياس الاحتراق النفسي لإعداد ماسلاش Maslach. وكشفت نتائج الدراسة عن ارتباط الاحتراق النفسي ارتباطاً سلبياً دالاً بكل من فعالية الذات العامة والدرجة الكلية لفعالية القيادة المدركة عند مستوى دلالة (0.01). كما أظهرت النتائج تنبؤ كل من فعالية الذات العامة وفعالية القيادة المدركة بالاحترق النفسي لدى القيادات النسائية، واحتلال فاعلية الذات العامة الدور التنبؤي الأول والدال بالاحترق النفسي لدى القيادات النسائية.

الكلمات المفتاحية: القيادة النسائية - فعالية الذات العامة - فعالية القيادة - الاحتراق النفسي

(\*) مدرس بقسم علم النفس - كلية الآداب - جامعة الفيوم.

## مقدمة

تعد القيادة النسائية في المؤسسات التربوية من العوامل الرئيسية التي تؤثر في العملية التعليمية، حيث كشفت نتائج العديد من الدراسات أنّ القيادات النسائية تسهم بفعالية في نجاح المؤسسات التعليمية، كما أنّها تستطيع تحقيق المعايير المطلوبة لتطوير وتحسين هذه المؤسسات (انظر: Lad, 2000; Shakeshaft, 1998; Ngcobo, 1996; Bass & Avolio, 1994) ويرجع ذلك إلى أن القيادات النسائية تمتلك القدرة على التأثير على الآخرين، وإلهامهم، وتحفيزهم ذهنياً، ما يجعل المرؤوسون أكثر فاعلية ورضا عن العمل. كما أظهرت النتائج ارتباط هذه الصفات بالنجاح في عملية التعليم (Agezo, 2010).

ومع ذلك، تواجه القيادات النسائيات العديد من التحديات والعقبات والضغوط في بيئات العمل التي تؤثر على صحتها النفسية والجسمية، وتجعلها أكثر عرضة للاحتراق النفسي، حيث ينظر إلى الاحتراق النفسي بوصفه المحصل النهائي للضغوط النفسية وخاصة في مجال العمل (بهكلي، 2022).

ومن أهم التحديات والمشكلات التي تتعرض لها المرأة في المناصب القيادية التوجهات المتحيزة السلبية والتصورات النمطية عن المرأة التي تعمل في المواقع القيادية والفرص المحدودة للتقدم في مسيرتها المهنية، هذا بالإضافة إلى ضغوط العمل المعتادة ومشكلات تحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل والوفاء بالأدوار الأخرى في الحياة (Cochran, 2023; Phillips & Grandy, 2018; Krystal, 2019; Jackson, 2012; Pohl, et al, 2020; Eagly & Karau, 2002).

فتعد الشكوك حول المهارات القيادية للمرأة وفعاليتها التحدي الأكبر الذي تواجهه المرأة في بيئة العمل؛ إذ يُنظر إلى المرأة على أنّها تمتلك قدرات ومهارات قيادية أقل من الرجل، ومن ثمّ يُنظر إلى القيادة النسائية بشكل أقل تفضيلاً وأكثر سلبية (Eagly & Karau, 2002; Mollel & Tshabangu, 2014). ويعود ذلك بشكل رئيسي إلى سيادة التنميط الاجتماعي الذي يعكس ضعف كفاءة

القيادة النسائية مقارنة بقيادة الرجال (انظر: وهيب، 2021، Carli & Eagly, 2021) وكذلك سيادة الاتجاهات السلبية نحو المرأة في المواقع القيادية والتي تعكس التحيز السلبي ضد القائدات وكذلك التقييم غير العادل لهن (انظر: وهيب، 2021: وهيب، 2022؛ Güney, et al, 2006; Ruggs, et al, 2023; Eagly & Karau, 2002).

الأمر الذي يجعل المرأة في صراع دائم لتحقيق كفاءتها في المناصب القيادية؛ ما يجعلها في حالة إنهاك جسدي وانفعالي دائم (Deem, 2003). فقد أشارت نتائج الدراسة التي أجراها جريجوري مينا Gregory-Mina عام 2012 إلى أن النساء في المناصب القيادية يزدن احتمال تعرضهن للإجهاد والاكنتاب والصداع عن أقرانهن الذكور بمقدار الضعف (Cochran, 2023). كما جرى ربط القلق والاكنتاب، اللذين يظهران بنسبة أعلى لدى النساء، بالتوتر والاحترق النفسي في السياقين الشخصي والمهني (Phillips & Grandy, 2018; Soares et al., 200; Cochran, 2023).

وفقاً إلى هذه التوجهات والتصورات السائدة فإن ما تواجهه المرأة من تحديات فريدة وضغوط مهنية واجتماعية في مجال القيادة يجعلها أكثر عرضة للإصابة بالمظاهر المختلفة للاحتراق النفسي، الذي يشير إلى حالة من الإنهاك الوجداني والجسدي والعقلي، ويظهر في شكل إرهاق جسدي وانفعالي، وشعور بعدم الجدوى، وظهور اتجاهات سلبية نحو الذات والعمل والآخرين. وغالباً ما يكون الاحتراق ناتجاً عن الضغوط المستمرة في مكان العمل التي لم يتم التعامل معها بشكل فعال (Amiri, et al, 2019)، الأمر الذي يدعو إلى أهمية فهم النساء ودعمهم من خلال الكشف عن مصادر الاحتراق النفسي والتوتر لديهن، ومعالجة هذه المظاهر وتعديلها، للتخفيف من حدتها، والمساعدة في معالجة مستويات التوتر والاحتراق النفسي التي يعانين منها. (Cochran, 2023)

وتُعد فعالية الذات العامة آلية بناء تُنظم من خلالها المهارات الذهنية والاجتماعية والعاطفية والسلوكية للفرد بكفاءة لتحقيق أهدافه المختلفة، كما أنّها تسهم في تحديد قدرة الفرد على مواجهة المشكلات والعقبات المحيطة به في كل المجالات. كما تساعد فعالية الذات الأشخاص على استخدام مهاراتهم المختلفة لتحقيق أداء جيد، ومن ثمّ تخلق أو تحسن إحساسهم بالإنجاز الشخصي، ومن ثمّ يمكن أن يسهم ذلك في تحسين الصحة العامة (Amiri, et al, 2019).

كما يعد التقييم الذاتي للمرأة لمستوى كفاءتها في أداء الدور القيادي، ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات هذا الدور؛ عاملاً رئيسياً في التأثير على صحتها النفسية والجسدية، حيث تواجه المرأة في المناصب القيادية العديد من صور التحيز السلبي والتنميط الاجتماعي لدور القائد وحصره في الدور الذكوري (انظر: وهيب، 2022؛ وهيب، 2021؛ Crawford, 2001؛ Jackson, 2012؛ Gallardo-Pérez, et al, 2021). ومن ثمّ فإنّ عدم التطابق بين الصورة النمطية للمرأة مع الدور القيادي ومهام القيادة الفعالة يؤدي إلى تعرضها لجميع مظاهر الاحتراق النفسي وخاصة الإنهاك الانفعالي والاعتقاد بانخفاض مستوى الإنجاز الشخصي. ويدعم هذا التصور نموذج عدم الملاءمة The lack-of-fit model، الذي يشير إلى أن الفرد الذي لا يتسق الدور الذي يقوم به مع الخصائص المنسوبة إليه من المجتمع المحيط به، والأدوار المنتظرة منه، يتعرض للتحيز السلبي بسبب الاعتقاد السائد بعدم ملاءمته لأداء هذا الدور، ما يؤدي في النهاية إلى تبني هذا الفرد لمعتقدات نحو ذاته تتمثل في الفشل في أداء هذا الدور حتى لو توفرت لديه مهارات مرتفعة لأدائه بنجاح، كما تنخفض لديه معتقدات النجاح في الأداء، ومن ثمّ يمكن أن يؤدي ذلك إلى فقد الشغف للإنجاز، وضعف الإنجاز الشخصي عموماً (Pohl, et al, 2020).

ولذلك تهدف الدراسة الراهنة إلى استكشاف وتحليل الإسهام النسبي لفاعلية الذات العامة وفاعلية القيادة المدركة ذاتياً في التنبؤ بالاحتراق النفسي

لدى القيادات النسائية. وذلك لتسليط الضوء على مدى تأثير قدرات المرأة على التعامل مع التحديات الشخصية (فاعلية الذات العامة)، بالإضافة إلى مهاراتها القيادية في التصدي لما تواجهه من ضغوط وتحديات بما يسهم في الحفاظ على صحتها النفسية وتجنب الاحتراق النفسي. وذلك كخطوة مبدئية في سبيل الوصول إلى توجيهات لتعزيز فاعلية الذات العامة والقيادية لتحقيق بيئة عمل صحية خاصة بالنسبة إلى القيادات النسائية اللاتي يواجهن تحديات فريدة في مساراتهن المهنية.

### مشكلة الدراسة:

تعد قضايا الصحة النفسية في بيئة العمل من المسائل الحيوية التي تثير اهتمام الباحثين وصناع القرار على حد سواء. وتؤدي فاعلية الذات العامة وكفاءة القيادة دورًا بارزًا في فهم وتحليل التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مجالات العمل المختلفة، ومن أهمها تعرضها للاحتراق النفسي. تتعلق **فاعلية الذات العامة** بالقدرة على التغلب على التحديات والمشكلات والضغوط التي تواجه الفرد في المجالات المختلفة (حسين، بدر، 2010)، فقد كشفت نتائج عدد من الدراسات أن فاعلية الذات تؤثر على أداء الأفراد واستمراريتهم ودافعيتهم عند تنفيذ المهام المختلفة (Federici & Skaalvik, 2006, 1997, 1977; Bandura 2012)، وقد فسّر باندورا كفاءة القائد وفقًا إلى فاعليته الذاتية إذ يرى أن القائد الذي يشك في قدراته ومدى مواجهته للتحديات والعقبات لا يستطيع توجيه العاملين معه لتحقيق الأهداف المرجوة ولا يستطيع مساعدتهم على التطوير والتحسين، وقد يضعف من قدراتهم على التفكير البناء المثمر، بينما يستطيع المدير ذو الفاعلية الذاتية المرتفعة أن يعظم من الاستفادة من الموارد المتاحة والتحديات المهنية المختلفة (السرطان، 2018).

واتساقاً مع ذلك تؤدي فعالية الذات دوراً رئيسياً في مواجهة القيادات النسائية لمختلف الضغوط والتحديات التي تواجهها بالشكل الذي يقلل من تعرضها لمظاهر الاحتراق النفسي؛ فقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات تأثير فعالية الذات العامة على قدرة المرأة على التغلب على التحديات التي تتعرض لها في مجال القيادة من قبيل التمييز الاجتماعي المتعلق بالنوع الاجتماعي، ومشكلات تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، ومحدودية فرص تقدمها في المسار المهني لها (انظر: Machida-Kosuga, Schaubroeck, Feltz, 2016; Hoyt, Blascovich, 2007; Eagly, Carli, 2007; Jackson, 2012; Scott & Brown, 2006)

أمّا على مستوى المؤسسات التربوية والتعليمية، تتعرض القيادات النسائية إلى نوع آخر من الضغوط والتحديات المستمرة التي تؤثر على صحتها النفسية والجسمية. فمديرو المدارس والمؤسسات التربوية تعد من ضمن الفئات الأكثر عرضة للاحتراق النفسي، نظراً إلى أنّ طبيعة العمل في المؤسسات التربوية يغلب عليه الطابع الإنساني الذي يتطلب التعامل مع أنواع وفئات مختلفة من البشر سواء الطلاب أو المدرسين أو أولياء الأمور وغيرهم، كما تتصف المؤسسات الدراسية بالدينامية والتغيير، ما يجعلنا نتوقع تعرض العاملين في هذا المجال وبشكل خاص القيادات لمختلف الأنواع من الضغوط المتواصلة التي قد تؤدي إلى حدوث مستويات مختلفة من الاحتراق النفسي إذا لم يتم التعامل معها بشكل فعال (Federici & Skaalvik, 2012).

وهنا يظهر دور فعالية الذات العامة للتعامل بفعالية مع كل هذه الضغوط، فوفقاً إلى بانديورا تحدد فعالية الذات العامة استجابة الفرد للتحديات المختلفة وظروف المشقة المهددة، ومدى مرونة الشخص عند مواجهة الأزمات والنكسات، ما يعني أنّ الأفراد ذوي الفعالية الذاتية المرتفعة يتمتعون بالمشابرة، والدافعية المرتفعة والتوجه نحو الهدف والمرونة والوضوح والقدرة على العمل في

ظل الضغط (McCormick, 2002). كما كشفت نتائج الدراسات السابقة التي اهتمت بالمعلمين والقادة التربويين ارتباط فعالية الذات العامة سلبياً بالاحترق النفسي (انظر: السرحان، 2018؛ Evers et al., 2012; Federici & Skaalvik, 2012; Steinmetz, 2018; Bellemans, 2022).

أما بالنسبة إلى متغير فعالية القيادة فتشير إلى "قدرة القائد على تيسير وتسهيل تحقيق المجموعة أو المنظمة لأهدافها" (وهيب، 2022؛ Eagly, et al., 1995) والقيادة الفعالة هي القيادة القادرة على مواجهة المتطلبات الحديثة، القادرة على خلق بيئة عمل مناسبة، وفريق له القدرة على مواجهة التحديات العصرية من خلال إتاحة الفرصة للموظف للعمل بنشاط وبرضا وظيفي؛ ومن ثمَّ تحسين مُخرجات المؤسسة (عامر، 2013).

ومن ثمَّ فإن القيادة الإدارية للمؤسسات التربوية والمدارس تعد عنصرًا جوهريًا لتحقيق فعالية هذه المؤسسات؛ فالقائد غير الفعال يمكن أن يعطل أفضل الجهود للعاملين معه، وكذلك جهود الوالدين (Agezo, 2010). وبالنسبة إلى القيادات النسائية فإن التقييم الذاتي للمرأة لمدى كفاءتها وفعاليتها القيادية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات هذا الدور، يعد أحد التحديات التي على المرأة أن تواجهها والتي قد تؤثر بدورها على صحتها النفسية والجسمية وتؤدي إلى معاناتها من الاحتراق النفسي.

فقد كشفت نتائج بعض الدراسات عن انخفاض التقييم الذاتي لدى القيادات النسائية لفعاليتها قيادتهن للمنظمات المختلفة وفرق العمل، فقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن مجموعة مؤلفة من (10) قائدات قيمين كفاءتهن في الإدارة بشكل منخفض مقارنة بتقييم المشرفين لهم، وكذلك مقارنة بالتقييم الذاتي لنظرائهن من المديرين الذكور (Wohlers & London, 1989). وفي تحليل للتراث الإمبريقي المتعلق بالكشف عن الفروق بين الذكور والإناث في فعالية القيادة

وجد أن الرجال يقيمون أنفسهم على أنهم أكثر فعالية مقارنة بالإناث عند تقييمهم لفاعليتهن (Paustian-Underdahl, et al, 2014).

مما يجعلنا نستنتج أن ما تتعرض له المرأة من تصورات قائمة على التمييز الاجتماعي للقيادة وعدم الثقة في قدراتها كقائدة يجعلها تقلل من إدراكها لكفاءتها في أداء دور القائد، ومن ثمَّ انخفاض تقديرها لإمكاناتها ومهاراتها القيادية يجعلها دائماً في صراع دائم لتحقيق الأهداف المرجوة منها، وبذل مزيد من الجهد لمواجهة هذه الأفكار والصور النمطية عن المرأة في مجال القيادة؛ ما يعد نوعاً إضافياً من التحديات التي تواجهها المرأة عند توليها المناصب القيادية، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعرضها إلى مستويات مرتفعة من الاحتراق النفسي. حيث أكدت معظم الدراسات أن إحساس الموظف بفشله في تحقيق أهداف العمل، وكذلك إحساسه بفشله في إشباع حاجاته الأساسية من خلال العمل الذي يقوم به، سوف يقوده إلى حالة معنوية منخفضة، وعدم رضا عن العمل بأبعاده المختلفة، ومن ثم إلى الاحتراق النفسي (الشعلان، 2017).

واستناداً إلى استعراض الباحثة للتراث الإمبريقي للمجال محل الاهتمام لم يتم العثور على أي بحث دمج المتغيرات محل اهتمام الدراسة والمتمثلة في فعالية الذات وكفاءة القيادة المدركة ذاتياً والاحتراق النفسي لدى القيادات النسائية، حيث وجد أنه تمت دراسة هذه المتغيرات بشكل منفصل لدى هذه الفئة، ومن ثمَّ، تهدف الدراسة الراهنة إلى استكشاف العلاقات المتبادلة بين هذه المتغيرات لتقديم إسهام نظري وإمبريقي مهم، لفهم الارتباط بين فاعلية الذات وفعالية القيادة والاحتراق النفسي لدى القيادات النسائية. ووفقاً إلى ذلك يهدف البحث الحالي إلى فحص الدورين المتداخلين لفاعلية الذات العامة وفاعلية القيادة المدركة ذاتياً في التنبؤ بالاحتراق النفسي لدى القيادات النسائية.

## أسئلة الدراسة

- وفي ضوء ما تقدم تتحدد مشكلة الدراسة الرئيسية في التساؤلات التالية:
- هل توجد علاقة ارتباطية بين فعالية الذات العامة والاحترق النفسي لدى القيادات النسائية؟
  - هل توجد علاقة ارتباطية بين فعالية القيادة المدركة ذاتياً والاحترق النفسي لدى القيادات النسائية؟
  - ما درجة الإسهام النسبي لكل من فعالية الذات العامة وفعالية القيادة المدركة في التنبؤ بدرجة الاحترق النفسي لدى القيادات النسائية؟

## مفاهيم الدراسة وأطرها النظرية

### [1] فعالية الذات العامة

عرّف باندورا الفاعلية الذاتية بأنها توقعات الفرد الذاتية حول قدرته على التعامل مع الصعوبات في مختلف جوانب الحياة والمواقف بطريقة فعالة وناجحة، بالإضافة إلى معرفة الفرد ذاته، وفهمه من هو (حسين، بدر، 2010). ووفقاً لباندورا، يتمتع الأفراد بنظام ذاتي يمنحهم القدرة على إدارة عواطفهم وأفكارهم وسلوكياتهم. يتضمن هذا النظام الذاتي القدرة على التفسير (الترميز)، والتعلم من الآخرين، ووضع طرق بديلة للتنظيم والتحكم في سلوكه. وتتجلى معتقدات الفرد حول فاعليته الذاتية من خلال الإدراك والوعي المعرفي بمواهبه وخبراته المتنوعة المباشرة وغير المباشرة، بالإضافة إلى الدور الذي يؤديه الفرد في التعامل مع البيئة الخاصة به بجميع جوانبها. من خلال أساليب وسلوكيات الفرد المرنة والتكيفية للتعامل مع الضغوط المختلفة، وكذلك ثقته بنفسه في مواجهة معوقات الحياة، ما يسهم في قدرته على التفوق والإنجاز، وتؤثر هذه المعتقدات مجتمعة على سلوك الفرد وأدائه ومشاعره (الراويحة، 2016).

واعتبرها Schwarzer أحد أبعاد الشخصية المرتبطة بالقدرة على مواجهة التحديات والتغلب على العقبات والمشكلات المتنوعة في مختلف مجالات الحياة (حسين، بدر، 2010) ووفقاً إلى نظرية باندورا فإن الفاعلية الذاتية تعتمد على التقييم الذاتي للفرد لقدرته على إنجاز مهمة ما، ودرجة مثابرته وجهده، ومرونته في التعامل مع الظروف الصعبة، وقدرته على التغلب على العقبات، وفي النهاية تؤثر هذه المعتقدات على دافعية الأفراد واستمراريتهم في التوجه نحو الهدف (Federici & Skaalvik, 2012; Bellemans, et al, 2023).

أصبح مفهوم الفاعلية الذاتية أكثر قابلية للفهم من خلال نتائج الدراسات الذي اهتمت به. والتي أظهرت نتائجها أنّ الفاعلية الذاتية للفرد تؤثر في اختياره للأهداف، والتطلعات، ومستوى الجهد المبذول لإنجاز مهمة معينة، ودرجة مواجهته للتحديات والنكسات وخيبات الأمل. كما كشفت نتائج هذه الدراسات عن وجود علاقة بين مفهوم فاعلية الذات وأنماط التفكير الداعمة للذات/مقابل أنماط التفكير المعوقة للذات self-hindering or self-aiding thought patterns، بالإضافة إلى ارتباطها بمدى استجابة الشخص للظروف المادية والظروف الشاقة المهدة للحياة، ومدى مرونة الشخص في التعامل مع الصعوبات والنكسات المختلفة. كما أكدت معظم نتائج الدراسات على عددٍ من السمات التي يتسم بها الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية المرتفعة، ومن أهمها أنّهم أشخاص لديهم كفاءة عقلية مرتفعة، ودافعية مستمرة ومثابرة نحو الهدف المحدد، بالإضافة إلى المرونة النفسية والقدرة على العمل في تحت الظروف الضاغطة (McCormick, et al, 2002).

ووفقاً إلى ذلك تسهم الفاعلية الذاتية المدركة بدورٍ أساسي في توجيه السلوك من خلال التأثير على الطريقة التي يدرك بها الأفراد الفرص المتاحة والأهداف التي يرغبون في تحقيقها والنتائج المتوقعة والمشاعر والأفكار.

فالنجاح في أداء المهام في جميع مجالات الحياة يتطلب الثقة في القدرة على التحكم في الأحداث لتحقيق الأهداف. ويستعرض باندورا في كتابه "الفعالية الذاتية: ممارسة السيطرة في الحياة" ما يقرب من ألفي دراسة منشورة توضح دور الفعالية الذاتية والمعتقدات المرتبطة بها في تفسير أداء الأفراد في الحياة في معظم مجالات السلوك والأداء. على سبيل المثال، وُجد أن المعتقدات المتعلقة بقدرات الفرد تؤثر على كفاءة التحصيل الأكاديمي، والأداء الرياضي، والاختيارات المهنية، وإدمان المخدرات والكحول، وريادة الأعمال، وصنع القرار، والأداء التنظيمي، والتسامح مع الصعوبات، وأداء مهام التدريس، والمشاركة السياسية، وقد دعم التوجه العام لنتائج هذه الدراسات أن معتقدات الفرد وثقته في قدرته على أداء مهام محددة، يعد متغيرًا سببيًا مهمًا في فهم وتحسين الأداء في مجالات الإنجاز المختلفة (McCormick, et al, 2002)

#### مصادر فعالية الذات:

تُستمد قناعات ومعتقدات الفرد حول فعاليته الذاتية من خلال تجاربه الشخصية، حيث حدد باندورا في عام 1986 أربع فئات رئيسية للتجارب التي تؤثر في تشكيل الفعالية الذاتية للفرد، وهي: **الفئة الأولى**، وهي الأكثر تأثيرًا لأنها تتعلق بإنجازات الأداء الشخصي، حيث أظهرت نتائج معظم الدراسات أنَّ التفوق في تحطّي المواقف المليئة بالتحديات يوفر معلومات قوية لتغيير معتقدات الشخص حول فعاليته الذاتية. أمَّا **الفئة الثانية**، تتمثل في التجارب والخبرات غير المباشرة، وتحديدًا التعرض لنماذج ناجحة يؤثر تأثيرًا كبيرًا على تقدير الشخص لفعاليته الذاتية. ويعزز الأفراد قدراتهم من خلال محاكاة الآخرين ومتابعة استراتيجياتهم الناجحة. كما تتأثر الفعالية **بالفئة الثالثة** وهي ردود الفعل الإيجابية من المحيطين، مثل تشجيع المدربين أو المرشدين، ما يساعد في بناء الثقة بالنفس والحفاظ عليها. أمَّا **الفئة الرابعة**، وهي الحالة

الفسولوجية والحالات المزاجية للفرد، تؤدي أيضًا دورًا في الشعور بالكفاءة الذاتية، حيث يزيد الشعور بالفاعلية الذاتية والقدرة على تحقيق النجاح كلما تمتع الفرد بالرفاهية الجسدية والوجدانية. (McCormick, et al, 2002)

ومن المهم أن نلاحظ أن التأثير الفعلي لأي من المصادر المذكورة على تقييم الفرد لفعاليتيه الذاتية يتوقف على كيفية استيعابه وتقييمه لهذه المعلومات، يعني ذلك أن تفسير الفرد لما يتعرض له من تجارب وخبرات، يؤدي دورًا رئيسيًا في تأثير هذه المصادر على تقديره لفعاليتيه الذاتية. لذا يعد التقدير الذاتي للفاعلية الشخصية عملية معرفية من الدرجة الأولى. وبناءً على ذلك، يظهر أن الأداء الناجح في مهمة معينة لا يحدث بالضرورة تغييرًا إيجابيًا في الفاعلية الذاتية للشخص. وفي هذا السياق، يشير باندورا إلى أن عوامل عديدة مثل عوامل الشخصية والاجتماعية والظروف الخارجية تؤدي دورًا في تأثير التجارب والخبرات التي تعرض لها في تشكيل فاعليته الذاتية، وفي طريقة تفسيرها ودمجها لتشكيل صورة نهائية لتقدير الفاعلية الذاتية (McCormick, et al, 2002). مما يجعلنا نستخلص أن مشاعر الفرد ومعتقداته بفاعليته الذاتية تتطور تدريجيًا عبر مجموعة من التجارب والخبرات الحياتية. وخلال هذه التجارب المتعددة، يتم تفعيل ودمج المحددات الأربعة التي تم ذكرها سابقًا للفاعلية الذاتية.

## [2] فعالية القيادة

تشير القيادة إلى عملية التأثير التي يقوم بها القادة على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التغيير، والاستماع والتعلم من الآخرين، وتنشيط الهيكل التنظيمي، والعمل من أجل الفائدة العامة للجميع، وتطوير الذات وتطوير الآخرين، وتمكين الآخرين للقيام بمهام القيادة، والتعرف على الإنجازات. (Cho, et al, 2022).

تُعد القيادة أحد العوامل الرئيسية لضمان نجاح المنظمات، حيث يحدد القادة المعايير السلوكية التي توجه الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة، بالإضافة إلى تعزيز قيم المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يتحمل القادة مسؤولية تكامل وتناغم مكونات المنظمة، ويسهمون في تحقيق أهدافها (شوقي، 2020). يُشير مفهوم القيادة إلى "مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في سياق الفريق العامل، والتي تعد محصلة التفاعل بين صفات الشخصية للقائد والمرؤوسين، وخصائص المهمة، والهيكل التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، بهدف تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة لهم بكفاءة أكبر" (شوقي، 2020، 28).

وقد مرَّ التطور التاريخي لمفهوم القيادة بمراحل متعددة، ابتداءً من الفترة الزمنية التي عاشها تايلور وظهور الإدارة العلمية وصولاً إلى الزمن الحالي؛ فكان القائد في أعلى الهرم يمارس تأثيره باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل ويركز اهتمامه على الإنتاج دون التركيز على العوامل الأخرى. لكن مع التطور، ظهر الاتجاه الإنساني والعلاقات الإنسانية، ومن ثمَّ ظهر المنحى السلوكي الذي ركز على ضرورة وجود سمات معينة في القائد والاهتمام المتوازن بين العلاقات الإنسانية والإنتاج في أن واحد، ومع ظهور النظريات الموقفية والتبادلية، أصبحت القيادة تقوم على علاقات تبادلية بين المدير والمرؤوس. ثم جاءت القيادة التحويلية التي تركز جوهرياً على التطوير والتغيير والتجديد والإبداع. وأخيراً، ركزت الأبحاث على القيادة الفعالة، التي تسعى إلى تحقيق التعاون لتحقيق أهداف المنظمة ورفاهية العاملين وتلبية احتياجاتهم (عامر، 2013).

وتهتم الدراسة الراهنة بفعالية القيادة حيث تُعرف بأنها "المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها" (شوقي، 1993، 193). كما تشير فعالية القيادة إلى "مدى تيسير وتسهيل القائد لقدرة المجموعة

أو المنظمة على تحقيق أهدافها" (Eagly, et al, 1995). تشير أيضًا إلى قدرة القائد على تحقيق أهداف المنظمة، وتلبية احتياجات العاملين، وتأثيره على المجتمع المحلي والسياق العام الذي تعمل فيه المنظمة (شوقي، 2020، 37). وهناك اتفاق بين الباحثين على أن القادة الفعالين يساهمون في تيسير قدرة المجموعة أو المنظمة على تحقيق أهدافها والحفاظ على استقرارها على مر الزمن. من خلال قدرتهم على التوجيه ونقل رؤيته للعاملين معه والتأثير فيهم، ونتيجة لذلك، تُعد فعالية القيادة هي المحصلة النهائية لسلوك القائد، وليس مجرد نمط أو أسلوب محدد للقيادة (Eagly, et al, 1995; Cho, et al, 2022).

نظرًا إلى تعقد مفهوم فعالية القيادة، سعى الباحثون إلى تحديد المحركات الأساسية للفعالية من أجل تحديد أنماط القيادة التي تكون فعالة أو غير فعالة. واتضح أنّ محك الأداء الفعّال للتابعين والمنظمة يعد من أصدق المحركات وأهمها، إذ يُعكس ذلك في مستوى الإنتاجية (انظر: شوقي، 1993؛ Eagly, et al, 1995). افترضت نظرية محددات فعالية القيادة أن العلاقة بين السلوك القيادي والأداء ليست بسيطة أو مباشرة، بل تتداخل معها مجموعة من المتغيرات التي تعدل بين سلوك القائد وأدائه ورضا تابعيه (شوقي، 1993). وأهم هذه المتغيرات، كما صنفها طريف شوقي (1993)، إدراك كفاءة القائد من قبل تابعيه، وخبرة التابعين، واتجاهاتهم نحو القائد، وحجم الوحدة التنظيمية، ووضوح الدور، والمشقة، والخلفية الثقافية للتابعين، وغيرها من المتغيرات التي تحدد مدى فعالية سلوك القائد، مع توسيع أثرها بوصفها وسيطًا بين سلوك القائد ومحركات الفعالية التنظيمية.

يُظهر ذلك أن فعالية القيادة ليست مفهومًا ذا طابع أحادي، وإنما يتم تحديدها وقياسها من خلال مجموعة متنوعة من المحركات (شوقي، 1993). لذلك تعد قضية قياس وتقدير فعالية القيادة إحدى اهتمامات الباحثين في ميدان

علم النفس التنظيمي. ومما يترتب على ذلك، توصل الباحثون إلى عدة محكات لتقييم وقياس مستوى فعالية القائد، وأشار إيجلي Eagly وزملاؤه إلى عددٍ من هذه المقاييس والمحكات، والتي تتضمن:

1. الاستعانة بالتقدير الذاتي لتقييم أداء القائد ودفاعيته نحو الأداء الجيد وقدراته القيادية، والاستعانة أيضا بتقدير المشرفين والزملاء والمرؤوسين له لتقييم أدائه.
2. إجراء استطلاعات رأي عن مدى رضا المرؤوسين عن القادة وأدائهم.
3. التقييم من قبل محكمين متخصصين مدربين ذوي خبرة في المجال.
4. تقييم أداء الفريق وقياس مدى إنتاجية المنظمة.

إضافة إلى ذلك توجد بعض التقديرات الأخرى التي قد لا تعكس فعالية القائد بشكل حيادي، مثل حكم القائد على فعاليته من خلال مرتبته أو ترقياته، وكذلك تقدير الفعالية من خلال أسلوب القيادة الذي يتبعه القائد (Eagly, et al, 1995).

وفي سياق محدد، صنف طريف شوقي (2020) المحكات التي استنتجها الباحثون لتقدير درجة فعالية القائد إلى فئتين رئيسيتين من المحكات القابلة للقياس، والتي يمكن التعبير عنها من خلال تقدير كمي وقيم رقمية. تُمثل المجموعة الأولى المحكات الموضوعية التي تُشير إلى مؤشرات الأداء المتصلة بالسلوك القيادي للقائد، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر. وتشمل هذه المؤشرات وأهمها مستوى تحقيق الفريق للأهداف المحددة، ومدى التطوير والابتكار في الهيكل التنظيمي، ومعدل استخدام القائد للجزاءات، ومعدل طلبات المرؤوسين للنقل، ومعدل تغيب وتسرب المرؤوسين. أمّا المجموعة الثانية من المحكات، فتتمثل في المحكات الذاتية التي تعتمد على آراء وتصورات المرؤوسين سواء فيما يتعلق بالقائد أو بالعمل. وتشمل هذه

المحكات على وجه الخصوص دوافع الأفراد للعمل، واتجاههم نحو القائد، والالتحام وتماسك الجماعة، وتقديرات الرؤساء.

ويعد تقييم مدى ممارسة وتبني القائد للسلوكيات اللازمة لأداء الدور القيادي من أفضل الطرق الأساسية في تحديد فاعلية القادة، وتشير مراجعة الأبحاث السابقة إلى أهمية توفر ثلاث خصائص سلوكية لتحقيق قيادة فعّالة. تتجلى هذه الخصائص في قدرة القائد على تشكيل رؤية حالية ومستقبلية واضحة، وقدرته على نقل هذه الرؤية بفعالية إلى الفرق العاملة معه. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد فعالية القيادة على قدرة القائد على التواصل الفعّال وبناء علاقات قائمة على الثقة (Zaid, et al, 2012).

ويتفق هذا التوجه مع نظرية كوزيس وبوسنير (Kouzes & Posner) المتعلقة بخصائص القيادة الفعّالة. استخلص الباحثان من نتائج أبحاثهم سواء الكمية أو الكيفية أن نجاح وكفاءة القائد يعتمدان على ممارسته لخمسة جوانب من السلوكيات القيادية، وتتمثل هذه الجوانب في: وضع السياسات لتحقيق الأهداف "Modelling the way"، والتحدي والابتكار "Challenging the process"، وخلق رؤية مشتركة "Inspiring a shared vision"، وسياسات تمكين الآخرين "Enabling others to act"، والتشجيع والدعم "Encouraging the heart" (Zaid, et al, 2012). وتتبنى الدراسة الحالية هذه النظرية سواء في تعريف فعالية القيادة النسائية أو تقييمها.

### [3] الاحتراق النفسي

أول من استخدم مصطلح الاحتراق النفسي كان العالم فرويدنبرجر Freudenberger في أوائل السبعينيات للإشارة إلى الاستجابة الجسدية والعاطفية لضغوط العمل لدى العاملين في المهن الإنسانية الذين يبذلون جهداً كبيراً لتحقيق أهداف صعبة. منذ ذلك الحين، طُرحت تعريفات عديدة لمصطلح

الاحتراق النفسي في الأبحاث والدراسات التي استعرضت هذه الظاهرة. وعلى الرغم من بعض الاختلافات بين هذه التعريفات، فإنَّ هناك نقاطاً اتفق عليها معظم الباحثين في تعريف الاحتراق النفسي. من أهم هذه النقاط هو أن هذه الظاهرة تعكس تجربة نفسية سلبية تؤثر على المشاعر والاتجاهات والدوافع، وتشمل استجابات سلبية وغير ملائمة تجاه الآخرين وتجاه الذات (رابحي، 2022؛ Bellemans, 2023)

ومن أهم التعريفات التي قدمت للاحتراق النفسي: تعريف كريستينا ماسلاش Cristina Maslach، التي أسهمت أبحاثها بشكل أساسي في بلورة هذا المفهوم، وقد عرفت الاحتراق النفسي عام 2003 بوصفه "متلازمة نفسية تشمل الاستجابة نتيجة التعرض لفترة طويلة لعوامل الضغط في مكان العمل". (Federici, Skaalvik, 2012)، وعرفه باحثون آخرون بوصفه "مجموعة الأعراض التي تشمل الإجهاد الانفعالي والاستجابة العدائية تجاه الآخرين، والشعور بانخفاض الانجاز الشخصي والعجز، والتي تحدث بين الأفراد الذين يتضمن عملهم تفاعلاً مع الآخرين" (Federici, Skaalvik, 2012; Amiri, et al, 2019)

ويُجمع الباحثين على أن الاحتراق النفسي متلازمة مرتبطة بالعمل، تنشأ من شعور الشخص بعدم التوافق بين المتطلبات والموارد طوال الوقت، ويظهر الاحتراق في شكل لامبالاة وعدم اهتمام بالعلاقات الشخصية والشعور بالإرهاق والوجداني والعاطفي، وتحدث هذه الأعراض نتيجة بيئة العمل التي ينتشر فيها التوتر والضغط التي تفوق قدرة العاملين على التعامل معها، وفي هذه الحالة يحدث الاحتراق، ليس الجسدي فقط بل الاحتراق الجسدي والاجتماعي والنفسي أيضاً، (Betoret, 2012; Federici, Skaalvik, 2012; Atiyat, 2017; 2006).

## مصادر الاحتراق النفسي:

تعد متلازمة الاحتراق النفسي الناتج النهائي لمجموعة من العوامل النفسية - الاجتماعية psycho-social factors والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل خاصة بالمنظمة وبيئة العمل organizational factors وعوامل أخرى خاصة بالفرد وسماته individual factors ويرى بعض الباحثين أن العوامل الخاصة بالفرد ليست بنفس الأهمية الخاصة بالعوامل التنظيمية من حيث اسهامها في حدوث الاحتراق النفسي، ومن أهم العوامل المرتبطة بالمنظمة والتي يمكن أن تسبب الاحتراق النفسي هي: نقص التغذية الراجعة والدعم الاجتماعي والتنظيمي، وكذلك أعباء العمل الزائدة overload، وضغط الوقت، وصراع الدور role conflict وغموض الدور role ambiguity، ونقص الموارد المادية اللازمة لأداء العمل، وكذلك طبيعة العمل التي تتطلب التواصل الدائم والمستمر مع الآخرين. ووفقاً لذلك، يمكننا أن نستنتج أن للخصائص التنظيمية تأثيراً مستمراً على الفرد، خاصة عندما تنتهك هذه الخصائص التوقعات الأساسية للعدالة والمساواة في بيئة العمل، من ناحية أخرى، هناك بعض العوامل المرتبطة بالفرد والتي يمكن أن تعد من اسباب حدوث الاحتراق النفسي؛ من أهمها وجود توقعات مرتفعة بشكل غير واقعي للأفراد في مكان العمل، أما العامل الآخر هو الخصائص الشخصية التي تؤدي إلى سهولة تأثر الفرد بالضغوط وعدم القدرة على مواجهتها، من قبيل انخفاض الصلابة النفسية، وضعف تقدير الذات، ومركز التحكم الخارجي للتدعيم، نمط الشخصية التجنبي (Özdevecioğlu, 2008).

في هذا السياق، فسر ماسلاش الاحتراق النفسي من خلال نموذج يركز على درجة التوافق أو عدم التوافق بين الشخص وستة مجالات من بيئة عمله أو وظيفته. وتتألف هذه المجالات الستة من: "العبء الوظيفي" (الذي يُعرف عموماً بأنه حمل زائد جداً، من خلال الصيغة البسيطة التي تقول إن الطلبات الكثيرة

تستنزف طاقة الفرد إلى درجة أن الاسترداد يصبح مستحيلًا؛ "التحكم" (هذا النوع من عدم التوافق يشير إلى أن الأفراد ليس لديهم تحكم كافٍ في الموارد اللازمة لأداء عملهم أو ليس لديهم سلطة كافية لمتابعة العمل بالطريقة التي يعتقدون أنها الأكثر فعالية)؛ "المكافأة" (ينطوي على نقص المكافآت المناسبة للعمل الذي يقوم به الناس)؛ "المجتمع" (فقدان الشعور بالتواصل الإيجابي مع الآخرين في مكان العمل)؛ "العدالة" (العدالة المدركة في مكان العمل)؛ و"القيم" (صراع بين القيم الفردية والتنظيمية). في هذا السياق، كلما كان الفارق أو عدم التوافق بين الشخص والوظيفة أكبر، كلما ازداد احتمال حدوث الاحتراق المهني (Özdevecioğlu, 2008)

#### الدراسات السابقة:

سهتم الباحثة في عرض الدراسات السابقة بالتركيز على الدراسات القليلة التي حاولت الكشف عن الاحتراق النفسي لدى القيادات النسائية والمتغيرات المرتبطة به، وفيما يتعلق بمفهوم فعالية الذات وعلاقته بالاحتراق النفسي سيتم عرض الدراسات التي اهتمت بفاعلية الذات وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى السيدات العاملات عمومًا، ثم عرض الدراسات التي اهتمت بفاعلية الذات لدى القيادات في مجال التربية والتعليم، ولإلقاء الضوء على الضغوط التي تواجهها القيادات النسائية سيتم عرض الدراسات التي اهتمت بمفهوم فعالية الذات وفعالية القيادة لدى القيادات النسائية ودورها في مواجهة الضغوط التي تتعرض لها القيادات النسائية. ونعرض لهذه الدراسات فيما يلي:

#### أولاً: الدراسات التي اهتمت بالكشف عن الاحتراق النفسي لدى القيادات النسائية:

يوضح التراث الإمبريقي ندرة في الدراسات التي اهتمت بالاحتراق النفسي لدى القيادات النسائية؛ إذ لم توجد سوى ثلاث دراسات اهتمت بالكشف عن مستويات الاحتراق النفسي لدى السيدات القائدات - وذلك في حدود إطلاع

الباحثة- فقد اهتمت معظم الدراسات في هذا المجال على تأثير القيادة النسائية على الاحتراق النفسي للمرؤوسين، وفيما يلي نعرض الدراسات القليلة التي اهتمت بالاحتراق النفسي لدى القيادات النسائية.

أجرت كوكران Cochran (2023) دراسة تهدف إلى تسليط الضوء على إدراك القائدات لكيفية تأثير كل من التوتر والاحتراق النفسي، على قرارهن بالبقاء في سوق العمل أو مغادرته، كما ركزت الدراسة على فهم النموذج البيئي لبحيوي لبرونفنبرينر 'Bronfenbrenner's bioecological model'، المستند إلى نظرية الدور الاجتماعي، وتحديدًا الافتراضات المرتبطة بالأنوع الاجتماعي، بصفته مسببًا للتوتر والاحتراق النفسي لدى النساء في المراكز القيادية العليا. وشملت عينة الدراسة القائدات اللواتي عملن في مؤسسات تحقق إيرادات سنوية لا تقل عن 100 مليون دولار، وشغلن مناصب إدارية في المؤسسات في الولايات المتحدة. وقد كشفت الدراسة ثلاث نتائج رئيسية هي: أن التوتر والاحتراق النفسي المرتبطين بالتنميط الاجتماعي للأدوار وفقًا إلى النوع يؤثران على رحيل النساء مبكرًا من سوق العمل، كما أن قرارات النساء بالبقاء أو مغادرة المناصب القيادية تتأثر بثقافة المؤسسة حول الدور الاجتماعي، كما أن الدعم الشخصي والمهني يؤثر في قرار النساء بالبقاء أو مغادرة المناصب القيادية. ونتج عن هذه الدراسة أربعة توصيات تركز على تقديم مزيد من الدعم للنساء في المراكز القيادية، والتركيز المؤسسي على القضاء على الأدوار المرتبطة بالأنوع الاجتماعي، ووضع سياسات حول التنوع والمساواة والشمول.

كما تناولت دراسة كيفية أجزاها برادشوا Bradshaw وزملاؤه ظاهرة الأنوثة femaleness في المراكز القيادية بإدارة التعليم العالي، وخاصة في كليات الزراعة، وكيف تسهم هذه الظاهرة في إصابة النساء في المراكز القيادية بالاحتراق النفسي والإجهاد الانفعالي والرضا الوظيفي. أجريت الدراسة على

عينة من القيادات الإدارية النسائية في كليات الزراعة في جميع أنحاء الولايات المتحدة، وقد استجاب 22 مشاركةً وأكملوا جلسة المقابلة، وتراوحت أعمارهم بين 40 و70 عامًا، وتم جمع البيانات عن طريق إجراء مقابلات شبه منظمة مع كل مشارك للتعرف على تجارب تعرض المشاركات لكل أشكال التحيز القائم على التنميط الاجتماعي وتأثيره على صحتهم النفسية والجسمية. وتشير النتائج المتعلقة بالضغط، وآليات التوافق، والتعرض لهذه الضغوط لفترات طويلة إلى أنه كلما زاد التعرض لمستويات مرتفعة من الضغط؛ يزداد خطر ظهور أعراض تتعلق بالاحتراق النفسي والإرهاق الوجداني. كما أن غياب استراتيجيات التوافق مع الضغوط سيؤدي إلى احتمالية زيادة التعرض للمظاهر المختلفة للاحتراق النفسي (Bradshaw, et al, 2023).

كما أجري شاترجي وداس Chatterjee & Das دراسة بهدف الكشف عن الاحتراق النفسي لدى عينة مختارة من النساء القائدات العاملات في قطاعات الخدمات المختلفة في كولكاتا Kolkata. وأجريت الدراسة من خلال تطبيق استبيان على عينة تضم (110) من النساء القائدات في قطاعي البنوك وتكنولوجيا المعلومات. وقد كشفت نتائج الدراسة أن الاحتراق الوظيفي لا يختلف فقط باختلاف البيانات الديموجرافية للعينة مثل العمر والحالة الاجتماعية وسنوات خبرتهن المهنية، ولكن أيضًا له تأثير كبير على أساليب قيادتهن. كما أشارت النتائج إلى أن النساء اللاتي تمت دراستهن يفضلن نمط القيادة الديمقراطي بشكل أكبر نحو مرؤوسيهن (Chatterjee & Das, 2019).

**ثانيًا: الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين فعالية الذات والاحتراق النفسي لدى السيدات العاملات:**

نظرًا إلى ندرة الدراسات التي اهتمت بالكشف عن العلاقة بين فاعلية الذات والاحتراق النفسي لدى القيادات النسائية، سنعرض فيما يلي للدراسات

التي اهتمت بفحص العلاقة بين هذين المفهومين لدى السيدات العاملات في كل المستويات الإدارية، وذلك لاستكشاف ما تؤكدته نتائج هذه الدراسات من أن فعالية الذات لها دور أساسي في تحديد مدى معاناة السيدات العاملات من الاحتراق النفسي؛ ما يجعلنا نفترض أنها تؤدي هذا الدور نفسه لدى السيدات في المناصب القيادية، ونعرض لهذه الدراسات فيما يلي:

أجرى جولبتكين Gülbetekin وتونك Tunç دراسة هدفت إلى الكشف عن الارتباط بين الاحتراق النفسي والفعالية الوالدية والرضا عن الحياة لدى الأمهات الذين يعملون في المجال الأكاديمي. شملت عينة الدراسة (385) أمًا تعمل في الجامعات في تركيا خلال العام الأكاديمي 2021-2022، ولجمع البيانات جرى استخدام استمارة المعلومات الشخصية، ومقياس الاحتراق النفسي لماسلاش، ومقياس الرضا عن الحياة، ومقياس الفعالية الذاتية الوالدية. وكشفت النتائج أن إدراك الأمهات العاملات لفاعليتهن الشخصية يختلف باختلاف رتبتهم الوظيفية وعدد ساعات العمل، كما تؤثر هذه المتغيرات في شعور الأمهات بالاحتراق النفسي، بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج علاقة ارتباط سلبية بين مستوى الاحتراق النفسي والعمر. كما جرى استنتاج أن الاحتراق النفسي لدى الأمهات العاملين في المجال الأكاديمي يؤثر على فعاليتهم الشخصية ورضاهن عن الحياة (Gülbetekin, & Tunç, 2024).

كما أجرى ياو وزملاؤه (Yao, et al., 2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور فاعلية الذات العامة في تعديل تأثير التوتر على الاحتراق النفسي لدى الممرضات ذوي الأنماط الشخصية المختلفة، من خلال تحليل العلاقات بين الاحتراق النفسي المرتبط بالعمل والتوتر وفاعلية الذات العامة والأنماط الشخصية، بالإضافة إلى تفاعلاتها في تحديد مستوى الاحتراق النفسي. وأجريت الدراسة على (860) ممرضة في الصين وتم قياس الاحتراق النفسي

المرتبط بالعمل باستخدام مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي، كما جرى تطبيق عدد من الاستبيانات لتقدير الأنماط الشخصية، والتوتر، وفاعلية الذات العامة، واستُخدم نموذج الانحدار. وقد أظهرت الدراسة وجود ارتباط دال بين الكفاءة الوظيفية في مقياس الاحتراق ماسلاش (MBI) والنوع، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمسمى الوظيفي، ومدة الخدمة، وأن التوتر كان العامل الأكثر أهمية في الاحتراق النفسي، تليه الفعالية الذاتية العامة، ونمط الشخصية (التوتر غير الاجتماعي)، والمسمى الوظيفي، وأن الأفراد ذوي القدرة العامة المنخفضة والشخصيات الانطوائية أو عديمة الاستقرار (عالية العصبية) يميلون إلى الاحتراق بشكل أقوى عند مواجهتهم للضغط (بغض النظر عن شدته) مقارنة بالآخرين، ما يعني أن التوتر والقدرة العامة على تحقيق الذات والشخصية المنطوية من هم أعلى ثلاثة عوامل تؤثر في الاحتراق النفسي المرتبط بالعمل، كما أن تأثير التوتر على الاحتراق النفسي لدى الممرضات ذوات الشخصيات الانطوائية أو المعرضات للاضطرابات العصبية يكون مرتفعاً، وأن تقليل التوتر وزيادة القدرة العامة على تحقيق الذات وزيادة الدعم الاجتماعي يمكن أن يخفف من الاحتراق لديهن.

وكذلك أجرى إديسويتي وزملاؤه عام 2016 دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين فعالية الذات والاحتراق النفسي لدى عينة من الممرضات في إيران. واشتملت الدراسة على عينة ضمت (151) ممرضاً وممرضة (112) أنثى، (39 ذكراً)، وجرى اختيارها من المستشفيات الحكومية، ولجمع البيانات جرى استخدام مقياس شيرير للكفاءة الذاتية ومقياس ماسلاش للاحتراق النفسي. وكشفت نتائج الدراسة ظهور درجة متوسطة من الاحتراق النفسي لدى الممرضين ماعداً مجال نقص الإنجاز الشخصي، كما ظهر مستوى مرتفع من الاحتراق النفسي لدى الممرضات، كما كشفت النتائج عن مستوى مرتفع من

الكفاءة الذاتية لدى الممرضات مقارنة بالمرضى، بالإضافة إلى ظهور علاقة عكسية دالة بين الكفاءة الذاتية والكفاءة الذاتية لدى عينة الدراسة (البروز، شقران، 2020).

كما أجري فانبيرن VanYperen عام 1998 دراسة للكشف عن الدور المعدل لفعالية الذات للعلاقة بين نوعية حياة العمل (الدعم المعلوماتي والمساواة بين الجنسين) والاحتراق النفسي لدى الممرضات، وأجريت الدراسة على (114) ممرضة بمتوسط عمر (22.3) سنة. وقد كشفت نتائج الدراسة أن الممرضات ذوات الفعالية الذاتية المنخفضة أظهرن عدم الشعور بالمساواة، واحتياج أكبر للدعم المعلوماتي، وهو ما ارتبط لديهم بدرجات مرتفعة بالاحتراق النفسي، أما الممرضات ذوات الفعالية الذاتية المرتفعة كن يشعرن بالمساواة حتى في ظل غياب الدعم المعلوماتي، وارتبط ذلك بدرجة منخفضة من الاحتراق النفسي لديهن (حسين، بدر، 2010).

وعلى المستوى العربي والمحلي أجرت البروز، والشقران (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الاحتراق النفسي والكفاءة الذاتية المدركة لدى الممرضات العاملات في مستشفيات محافظة إربد، وكذلك الكشف عن وجود في درجات الاحتراق النفسي والكفاءة الذاتية المدركة تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والقسم، ونوع المستشفى)، ولدمع البيانات جرى استخدام مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي، ومقياس الكفاءة الذاتية المدركة (من إعداد الباحثين)، وضمت عينة الدراسة (236) ممرضة من الممرضات العاملات في مستشفيات محافظة إربد. كشفت نتائج الدراسة أن مستوى كل من الاحتراق النفسي والكفاءة الذاتية المدركة لدى الممرضات مستواه متوسط. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية دالة بين الاحتراق النفسي والكفاءة الذاتية المدركة لدى العينة.

كما أجرت منال ذكريا حسين وزملاؤها (2010) دراسة في مصر بهدف تحديد دور فعالية الذات في تعديل العلاقة بين نوعية الحياة والاحتراق النفسي لدى العاملات في المؤسسات التعليمية، وضمت عينة الدراسة (150) من النساء العاملات في جامعة القاهرة. وجرى تطبيق مقياس ماسلاش Maslach للاحتراق النفسي، ومقياس نوعية الحياة، ومقياس كفاءة الذات العامة المدركة. وقد كشفت نتائج الدراسة أنَّ فاعلية الذات تؤدي دوراً معدلاً للعلاقة بين نوعية حياة العمل والاحتراق النفسي لدى النساء العاملات، إذ تزداد قوة معامل الارتباط بين نوعية حياة العمل والاحتراق النفسي في ظل المستوى المنخفض من فعالية الذات العامة.

**ثالثاً: الدراسات التي اهتمت بفعالية الذات العامة وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى القيادات في المؤسسات التعليمية:**

أجرى فريدريك وسكالفيك (Federici & Skaalvik, 2012) دراسة بهدف الكشف عن العلاقة بين فعالية الذات العامة، وكل من الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي والدافع نحو ترك الوظيفة لدى مديري المدارس، وجرى استخدام مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي، وتم قياس كل من فعالية الذات والرضا الوظيفي والدافع لترك الوظيفة من خلال مقاييس من إعداد الباحثين. وقد طبقت الدراسة على عينة من مديري مدارس المرحلة الابتدائية والمتوسطة العامة والخاصة (من الصف الأول إلى الصف العاشر) في النرويج (ن=1818) من الذكور والإناث. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين فعالية الذات والاحتراق النفسي، ووجود علاقة سلبية بين الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي، ووجود علاقة إيجابية بين الاحتراق النفسي والدافع لترك الوظيفة.

وكذلك أجرى ستينميتر Steinmetz (2018) دراسة بهدف الكشف عن تأثير الفعالية الذاتية على الاحتراق النفسي لدى القادة في المدارس وأجريت

الدراسة في المدارس الصغيرة الموجودة في ضواحي المدن الصغيرة. وقد اتبعت الدراسة منهجية التحليل الكيفية، باستخدام المقابلات شبه المنظمة أداةً لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة رؤية عميقة في العلاقة بين الفعالية الذاتية المُدرّكة لدى القادة وتجاربهم في المعاناة من مظاهر الاحتراق النفسي، إذ حدد الباحث (11) متغيرًا يساهم في التعرض للاحتراق النفسي كما أدركها القادة في هذه المدارس، وهي: نقص التنظيم الوظيفي على مستوى المنطقة، نقص المصداقية واختفاء الثقة من الإدارة العليا، نقص التمويل لدعم مجموعة متنوعة من البرامج، عدم الاعتراف أو التقدير، عدم وجود دعم من الزملاء، عدم التواصل بين المستويات التنظيمية المختلفة، فقدان الهدف والرؤية.

كما أجرى بيلمانس (Bellemans, 2023) دراسة سلطت الضوء على الدور الوسيط لفاعلية الذات العامة لتحديد تأثير الضغوط المرتبطة بجائحة COVID-19 على إصابة مديري المدارس بالاحتراق الوظيفي، وطبقت الدراسة على (981) مديرًا من مديري المدارس الابتدائية في منطقة فلاندرز (بلجيكا)، وقد صمم الباحثون أداة جديدة تقيس تأثير جائحة COVID-19 على مديري المدارس في فلاندرز، وهي مقياس يغطي 8 عناصر حول تأثير أزمة COVID-19 على أداء مدير المدرسة، ولتقييم فعالية الذات استخدم الباحثون مقياس الكفاءة الذاتية العام إعداد Chen وزملاؤه عام 2001، وتم استخدام مقياس الاحتراق الوظيفي (BAT) لتقييم الاحتراق النفسي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جائحة COVID-19 مرتبطة بمشاعر الاحتراق النفسي بين مديري المدارس الفلمنكية، وأنَّ الفاعلية الذاتية تعمل وسيطاً في العلاقة بين إدراك الضغوط الناتجة عن COVID-19 وأبعاد الاحتراق النفسي.

أما على المستوى العربي أجرى السرحان (2018) دراسة هدفت إلى تقدير درجة كل من الاحتراق النفسي وفاعلية الذات لدى مديري المدارس العامة

في الأردن من وجهة نظرهم، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية بينهما. واستخدمت استمارة استبيان أداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مقدارها (185) مشاركاً، (83) مديراً، و(102) مديرة. كما استخدمت الدراسة مقياس احتراق مديري المدارس إعداد فريدمان Freidman School Principals Burnout Scale (FSPBS) عام 2002، ومقياس الفاعلية الذاتية لمديري المدارس The Principal Sense of Efficacy Scale من إعداد Tschannen-Moran & Gareis عام 2004. وقد أظهرت النتائج أن درجة الاحتراق النفسي، وكذلك فعالية الذات لدى مديري المدارس في الأردن جاءت بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين مستوى الاحتراق النفسي والكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس في الأردن.

**رابعاً: الدراسات التي اهتمت بفعالية الذات وكفاءة القيادة وعلاقتها بمواجهة الضغوط لدى القيادات النسائية.**

سنعرض فيما يلي للدراسات التي اهتمت بالكشف عن دور فعالية الذات العامة والقيادية في تعامل المرأة وطرق مواجهتها للضغوط المرتبطة بالانتميط الاجتماعي والتوجهات السلبية نحو القيادة النسائية، الذي ينعكس في النهاية على تعرض المرأة في المناصب القيادية للمشكلات الصحية والنفسية:

أجرت **نيفين نيروز وهيب (2022) دراسة** هدفت إلى الكشف عن الدور الوسيط لفعالية الذات العامة في العلاقة بين الاتجاه نحو القيادة النسائية، وفعالية القيادة المُدرّكة لدى القيادات النسائية بالمدارس والإدارات التعليمية، من خلال الكشف عن نموذج تحليل المسار للاتجاه نحو القيادة النسائية وتأثيرها على فعالية القيادة المُدرّكة والكشف عن التأثير الوسيط لفعالية الذات العامة. واشتملت عينة الدراسة على (180) من القيادات الإدارية النسائية بوزارة التربية والتعليم، وجرى استخدام مقياس الاتجاه نحو القيادات النسائية (WAMS) إعداد

Peters وزملاؤه وترجمة وهيب (2021)، واستبيان فعالية القيادة (LPI) إعداد (Kouzes & Posner, 1987)، ومقياس فعالية الذات إعداد (Schwarzer & Jerusalem, 1995). وقد كشفت نتائج الدراسة عن ارتباط عكسي بين الاتجاهات السلبية نحو القيادة النسائية وفعالية القيادة المُدركة، بينما لم تكشف النتائج عن الارتباط بين الاتجاهات السلبية نحو القيادة النسائية وفعالية الذات العامة. كما كشفت النتائج عن وجود تأثير وسيط لفعالية الذات العامة في العلاقة بين الاتجاه نحو القيادة النسائية وفعالية القيادة المدركة.

بينما اهتمت دراسة ميتي (Mety, 2014) بفحص العلاقة بين فعالية الذات وقدرة المرأة في المناصب القيادية في المجال المصرفي على التغلب على مظاهر التمييز الاجتماعي وقدرتهم على القيادة الفعالة، وضمت عينة الدراسة (300) من القائدات في البنوك. وقد كشفت نتائج المنهج الكيفي أن فعالية الذات العامة ساعدت المشاركات على التغلب على السلوكيات المتعلقة بالتمييز الاجتماعي.

وفي السياق نفسه أجرى جاكسون (Jackson, 2012) دراسة بهدف الكشف عن معتقدات الكفاءة الذاتية للقيادات النسائية السود في شركات فورتشن 500". وقد هدفت إلى فحص معتقدات الكفاءة الذاتية المتعلقة بالمهن والنساء السود في المناصب القيادية، وتحديد كيفية تأثير هذه المعتقدات على مساراتهن المهنية كقائدات سود، من خلال تحديد ملف المشاركات ومستوى الكفاءة الذاتية وممارسات القيادة بناءً على فترة الخدمة، ومقارنة الأعمار، والخبرة في العمل القيادي. وقد اتبعت الدراسة المنهج الكمي بأسلوب البحث الاستقصائي، وقد استخدمت الدراسة مقياس الكفاءة الذاتية في القيادة (LSE)، ومخزون ممارسات القيادة (LPI)، ومقياس الكفاءة الذاتية العامة (GSE)، ومقياس وونغ ولو للذكاء العاطفي (WLEIS) الذي جرى تطويره عام 2002.

وقد أظهرت الدراسة أن النساء السود في المناصب القيادية في شركات فورتشن 500 يتمتعن بكفاءة ذاتية عالية، وأنهن قادرات على التغلب على التحديات والعقبات التي تواجههن في بيئات العمل، على الرغم من وجود حواجز تمنعهن من التقدم إلى مستويات أعلى من القيادة، وأنهن لا يزلن يعانين من القواعد الثقافية التي تستدعي التغيير في المنظمات لأنها تعيد تكرار الصور النمطية والتصورات الخاطئة، إذ إن الكفاءات التي تظهرها النساء السود مختلفة عن توقعات قادتهن؛ ما يؤدي إلى عدم توافق وتوجيه غير صحيح؛ ومن ثمَّ إعاقة فرص التقدم، وإذا لم تكن لدى النساء السود وسيلة تعبير عن غضبهن، فإنهن قد يتبنين العقبات الواقعية المستمرة ويعتقدن أن قوتهن الخيرية ليست قيمة أو مبررة، ورغم ذلك لم تصف الدراسة تجاربهن التي أدت إلى وصولهن إلى وضعهن الحالي أو نجاحهن.

وكذلك أجرى كيتسون (Kitson, 2018) دراسة بهدف الكشف عن العلاقات بين أنماط القيادة لمديري المدارس، والنوع، والفعالية الذاتية المدركة في ولاية فيرجينيا. وقد هدفت إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة تنبؤية دالة بين المتغير المعياري (الفعالية الذاتية المدركة)، والتوازن الخطي بين المتغيرات التنبؤية، وهي (النوع الاجتماعي، وأسلوب القيادة). وقد تكونت عينة الدراسة من (61) مشاركًا، (20) ذكرًا و(41) من الإناث في مستويات إدارية مختلفة، من (55) مدرسة ابتدائية و(15) مدرسة إعدادية، و(11) مدرسة ثانوية، إلى جانب مجالس المدارس المختلفة والمكاتب المركزية ومدارس التكنولوجيا والأكاديميات. كما شملت العينة (23) مديرًا مساعدًا و(10) مديرين، و(3) كبار موظفين، و(12) مدير مكتب مركزي، و(15) من نوع آخر من الإداريين، وقد استخدمت الدراسة استبيان القيادة متعدد العوامل (متغير التوقع)، ومقياس الفعالية الذاتية

العامّة (متغير المعيار)، وقد أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة تنبؤية ذات أهمية إحصائية بين متغيرات الدراسة.

وكذلك أجرى ساركر (Sarkar, 2022) دراسة للكشف عن العوامل المرتبطة بالكفاءة الذاتية العامة للقيادات النسائية في الهند "من خلال فحص تأثير العوامل المرتبطة بالسياق في المجال المهني والاجتماعي، والتي تتمثل في كل من: الدعم العائلي، والدعم الاجتماعي في مكان العمل، والتوجيه الداعم وطبيعة المهام على الفعالية الذاتية العامة (GSE) للقيادات النسائية، واستكشاف ما إذا كانت الفعالية الذاتية العامة مرتبطة بطموحات النساء المهنية. وقد استخدمت الدراسة استمارة استبيان أداة لجمع البيانات، وطُبقت الدراسة على (145) امرأة قائدة تعمل في مؤسسات حكومية كبيرة. وقد أظهرت الدراسة أن جميع العوامل باستثناء الدعم الاجتماعي في مكان العمل لديها تأثير إيجابي ودال على الفعالية الذاتية العامة للقيادات النسائية، وكذلك الفعالية الذاتية العامة مرتبطة بالطموحات المهنية للقيادات النسائية.

كما كشفت نتائج دراسة قام بها هوت وبلاسكوفيتش (Hoyt & Blascovich, 2007) للكشف عن دور فعالية الذات العامة في تعامل القيادات النسائية مع التوقعات القائمة على التصورات النمطية للقيادة. وأجريت الدراسة في المعمل من خلال تصميم بيئة تتعرض خلالها القيادات النسائية لسلوكيات وتوقعات معتمدة على القوالب النمطية للقيادة والمرتبطة بالأنوع الاجتماعي. أظهرت النتائج أن فعالية الذات تتوسط تعرض المرأة للخبرات المتعلقة بالقوالب النمطية وكفاءة قيادتها.

وكذلك دراسة بول Pohl وزملائه التي حاولت التحقق من فرض أن التحيز ضد المرأة فيما يتعلق بالأدوار القيادية يكمن في عدم تطابق الصورة النمطية للمرأة مع الأدوار القيادية النمطية، ولا يكمن في المحتوى التقييمي

للصورة النمطية للمرأة. وقد كشفت نتائج الدراسة أن فعالية الذات تتوسط العلاقة بين النوع الاجتماعي وأنماط القيادة، كما أن النمط القيادي الذكوري أكثر ارتباطاً بالنمط القيادي التحولي الذي يركز على السمات القيادية المتمثلة في: الكاريزما، والدافع الملهم، والتأثير المثالي، وذلك لدى عينة من 163 مديراً يعملون في البنوك وخدمات العناية الشخصية. (Pohl, et al, 2020)

وفي دراسة أجراها روج (Ruggs, 2023) للكشف عن تأثير العرق على تطور فعالية الذات للقيادات النسائية، هدفت إلى التركيز على كيفية تأثير التقاطع بين النوع الاجتماعي والعرق على تطوير فعالية الذات في القيادة عبر مراحل العمر للنساء البيض والسود والنساء الآسيويات الأمريكيات واللاتينيات. كما هدفت إلى استكشاف كيف يمكن للمؤسسات المساهمة في تقليل ومواجهة الآثار السلبية للعقبات التي تواجه فعالية الذات لدى القيادات النسائية بمختلف الجنسيات. وقد استعرضت الدراسة العوامل الكامنة وراء فعالية الذات في القيادة لدى النساء، ووصفت الأدلة التي تشير إلى أن نقص ثقة النساء في قدرتهن على القيادة قد يكون ناتجاً عن الجنسة المعنونة بالعرق عبر مراحل العمر. واعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لتقديم فحص أكثر شمولاً للعوامل التي قد تؤثر على سبب نقص عدد النساء، وخاصةً النساء من ذوات الألوان في الأدوار القيادية في المؤسسات، وطبيعة العقبات التي تتعامل معها جنسياً بناءً على العرق، نظراً إلى الديناميات الثقافية الفريدة المرتبطة بمجموعات العرق المختلفة، والتي تؤثر ليس فقط على النساء الملونات داخل هذه المجموعات العرقية، ولكن أيضاً على معاملتهن خارج هذه المجموعات العرقية. ونتيجة لذلك أظهرت الدراسة أنه من الضروري فحص العوامل التي تؤثر على فعالية الذات لدى النساء بطريقة متفردة بدلاً من التركيز ببساطة

على النساء بصفتهم مجموعة واحدة، حيث تساعد على تسليط الضوء بشكل مفهوم على تعقيدات التفاعل بين العرق والنوع في القيادة التنظيمية.

### فروض الدراسة:

وبعد هذا الاستعراض للتراث النظري والإمبريقي يمكن صياغة الفروض التي تسعى الدراسة إلى التحقق منها، كما يأتي:

- توجد علاقة ارتباطية عكسية بين فعالية الذات العامة والاحترق النفسي لدى القيادات النسائية.
- توجد علاقة ارتباطية عكسية بين فعالية القيادة المدركة والاحترق النفسي لدى القيادات النسائية.
- يسهم كل من فعالية الذات العامة وفعالية القيادة المدركة في التنبؤ بالاحترق النفسي لدى القيادات النسائية.

### منهج الدراسة وإجراءاتها:

تعتمد الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك للكشف عن علاقة كل من فاعلية الذات العامة وفعالية القيادة المدركة بالاحترق النفسي، وكذلك الكشف عن الدور الذي يقوم به كل منهما في التنبؤ بالاحترق النفسي لدى القيادات النسائية.

### (1) عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (149) من القيادات الإدارية النسائية بالمؤسسات التعليمية، بمتوسط عمر قدره (42.38 سنة) وانحراف معياري ( $10.08 \pm$ ) سنوات، وبتوسط سنوات عملهن في الوظيفة القيادية (6.07 سنوات) وانحراف معياري ( $5.01 \pm$ ) سنة، وضمت العينة النساء العاملات في المناصب القيادية الإدارية في المدارس بكافة مستوياتها وكذلك في القطاع

الإداري لوزارة التربية والتعليم ويوضح الجدول التالي (جدول (1)) توزيع عينة البحث من حيث المناصب الإدارية وعدد المرؤسين

### جدول (1)

الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة (ن=149)

المتغيرات	مستويات المتغير	العدد	النسبة
الوظيفة	رئيس قسم	45	30.2
	موجه	20	13.4
	مدير مدرسة	14	9.4
	وكيل وزارة	8	5.3
	مدير مديرية	10	6.7
	رئيس قطاع	3	2.01
	مدير مركز علمي	5	3.3
	أخرى	44	29.5
عدد المرؤسين	أقل من 50	134	89.9
	بين 51 إلى 100	10	6.7
	أكثر من 100	5	3.3

### أدوات الدراسة:

استعانت الدراسة الحالية بعدد من المقاييس لجمع البيانات، ونعرض لهذه المقاييس فيما يلي:

#### [1] استبيان فعالية الذات العامة The general self-efficacy scale:

استعانت الباحثة بالمقياس الذي أعده شوارتز Schwarzer وجورسليم (Schwarzer & Jerusalem, 1995) لقياس فعالية الذات العامة، ويضم المقياس (10) بنود لقياس إدراك الفرد لكفاءته الشخصية

العامة والتي تنعكس من خلال بعد واحد، ويتم الإجابة عن المقياس من خلال مقياس شدة يتراوح بين (لا = 1 إلى دائماً = 4)، ويبلغ الحد الأعلى للدرجة على المقياس 40 درجة (10 بندود  $4 \times$  درجات). وتشير الدرجة المرتفعة على المقياس إلى فعالية الذات المرتفعة كما يدركها الفرد. وقد تم التحقق من الكفاءة السيكمترية للمقياس عبر عدد من الدراسات التي أجريت في مجتمعات مختلفة وبلغات مختلفة، وقد تراوحت معاملات الثبات للمقياس بين 0.75 و0.94 درجة (انظر: وهيب، 2022، Scholz, Dona, Sud, & Schwarz, 2002; Luszczynska, Scholz, & Schwarz, 2005).

### **[3] استبيان فعالية القيادة المدركة:**

#### **The Leadership Practices Inventory (LPI)**

استُخدم الاستبيان الذي أعده كوزيس Kouzes وبوزينير Posner عام 1987، لقياس فعالية القيادة كما يدركها القادة، وقد ترجمتها الباحثة إلى اللغة العربية في بحث سابق (وهيب، 2021)، ويهدف هذا الاستبيان إلى تقييم السلوكيات والمهارات القيادية لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويضم الاستبيان خمسة أبعاد تعكس هذه السلوكيات والمهارات القيادية، موزعة على (30) بنداً. وتتمثل هذه الأبعاد في: (1) القدرة على وضع الاستراتيجيات والتي تعكس قدرة القائد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال وضع خارطة الطريق، وتحديد الاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (ويضم بنود أرقام: 1، 6، 11، 16، 21، 26)، (2) الابتكار والتحدي: ويعكس قدرة القائد على الابتكار والتجديد الهادف للتغيير والنمو والتطوير، وأيضاً التحلي بحب الدخول في التحديات والمخاطرة والتعلم من الأخطاء (ويضم بنود أرقام: 3، 8، 13، 18، 23، 28)، (3) خلق رؤية مشتركة: ويضم البنود التي تعكس قدرة القائد على وضع الأهداف من خلال القدرة على استشراف المستقبل، وتوقع جميع الاحتمالات التي تحقق هذه الأهداف،

والقدرة على تشجيع العاملين معه على تحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى مساعدتهم على تحقيق تطلعاتهم وأهدافهم الشخصية (ويضم بنود أرقام: 2، 7، 12، 17، 22، 27)، (4) سياسات تمكين الآخرين: والذي يعكس قدرة القائد على تشجيع التعاون المشترك بين العاملين معه من خلال دعم الأهداف التعاونية وبناء ثقة المرؤوسين، وكذلك تشجيعهم على أداء المهام بطريقة الخاصة (ويضم بنود: 4، 9، 14، 19، 24، 29). (5) التشجيع والدعم: ويعكس قدرة القائد على دعم وتحفيز العاملين معه من خلال الدعم المعنوي للإنجازات المتميزة، والإشادة بالإنجازات الفردية بطرق متنوعة ومبتكرة (ويضم بنود أرقام: 5، 10، 15، 20، 24، 30). (Kouzes & Posner, 2008; Kouzes & Posner, 1995; Zaid, et al 2012) ؛ وهيب، (2022)

ويُجاب عن الاستبيان من خلال مقياس شدة خماسي يتراوح بين (غير موافق نهائياً = 1 إلى موافق بشدة = 5)، ويبلغ الحد الأعلى للدرجة على المقياس 150 درجة (30 بنداً  $5 \times$  درجات). وتشير الدرجة المرتفعة إلى فعالية القائد المدركة ذاتياً من خلال تطبيقه للسلوكيات القيادية المختلفة. وقد جرى اختبار الكفاءة السيكومترية للمقياس من خلال تطبيقه في عدد كبير من الدراسات، حيث طبق على نحو (4000) مشارك منهم مديرين ومنهم غير مديرين، وذلك عبر أنواع مختلفة من المؤسسات. وقد أكدت نتائجها تمتع المقياس بدرجات مرتفعة من الصدق والثبات، ما يجعله محل ثقة لتقييم المهارات القيادية واستخدام النتائج لتحسين هذه المهارات (انظر: Zaid, et al, 2012; Conradie & Herbst, 2010). وظهرت هذه النتائج نفسها في البيئة العربية حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للمقياس (0.91) كما بلغ معامل الثبات بطريقة القسمة النصفية (0.85) وذلك في

دراسة سابقة أجرتها الباحثة (انظر: وهيب، 2021؛ هابيل، 2022) مما يجعله محل ثقة للاستخدام في المجتمعات العربية.

### [3] استبيان الاحتراق النفسي:

لقياس الاحتراق النفسي استُخدمَ مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي (الصورة المعدلة) والذي أعدته كريستين ماسلاش عام 1981، ويتكون الاستبيان من 22 بنداً يعكس ثلاثة أبعاد رئيسية للاحتراق النفسي وهي:

1- **الإجهاد الانفعالي**: والذي يشير إلى شعور الفرد بالتعب والإجهاد الانفعالي، والاستنزاف العاطفي والذهني والوجداني وتمثله بنود رقم: من (1) إلى (9).

2- **نقص الإحساس بالآخر**: والذي يشير إلى نقص الإحساس تجاه الآخرين ومشكلاتهم، وعدم مراعاة مشاعرهم أو التعاطف معهم وتمثله بنود رقم: من (10) إلى (14).

3- **الإنجاز الشخصي**: الذي يعبر عن مستوى الشعور بعدم تحقق الإنجازات الشخصية على صعيد العمل وتمثله بنود رقم: من (15) إلى (22). ويُجَاب عن بنود المقياس من خلال مقياس ليكرت يمتد من (1) عدم المعاناة من هذه المشاعر نهائياً إلى (6) المعاناة من هذه المشاعر يومياً.

وتم حساب ثبات الأداء على المقياس بطريقة ألفا كرونباخ، والقسمة النصفية، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.884)، وبلغ معامل الثبات بطريقة القسمة النصفية (0.848).

وللتحقق من صدق المقاييس تم تقدير التجانس الداخلي للمقاييس باعتباره أحد مؤشرات صدق التكوين، حيث تم تقدير الاتساق الداخلي للمقاييس على عينة مكونة من (81) من القيادات النسائية بالمدارس والمؤسسات

التعليمية، بمتوسط عمري قدره (38.96 عام) وانحراف معياري (9.33 عام)، وقد كشفت النتائج كما هو موضح في جدول (2) أن جميع بنود مقاييس الدراسة، ذات دلالة مرتفعة عند مستوى 0.001 وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.30) و(0.81).

## جدول (2)

ارتباط كل بند على حدة بالدرجة الكلية على مقاييس الدراسة

مقياس الاحتراق النفسي			مقياس فعالية القيادة				مقياس فعالية الذات		
ارتباط البند بالدرجة الكلية	البند	ارتباط البند بالدرجة الكلية	البند	ارتباط البند بالدرجة الكلية	البند	ارتباط البند بالدرجة الكلية	البند	ارتباط البند بالدرجة الكلية	البند
.499**	16	.645**	1	.530**	16	.340**	1	.547**	1
.408**	17	.682**	2	.510**	17	.421**	2	.710**	2
.203*	18	.708**	3	.620**	18	.558**	3	.719**	3
.446**	19	.762**	4	.511**	19	.404**	4	.774**	4
.436**	20	.384**	5	.629**	20	.575**	5	.759**	5
.586**	21	.708**	6	.614**	21	.453**	6	.717**	6
.367**	22	.185*	7	.658**	22	.509**	7	.792**	7
		.732**	8	.691**	23	.653**	8	.779**	8
		.374**	9	.534**	24	.473**	9	.735**	9
		.638**	10	.674**	25	.375**	10	.818**	10
		.567**	11	.444**	26	.319**	11		
		.574**	12	.528**	27	.534**	12		
		.701**	13	.308**	28	.524**	13		
		.413**	14	.627**	29	.355**	14		
		.664**	15	.634**	30	.667**	15		

### نتائج الدراسة:

يهتم هذا الجزء بعرض نتائج التحليلات الإحصائية التي أجريت على بيانات الدراسة الحالية، ومدى إسهامها في الإجابة عن أسئلة الدراسة وفروضها، وذلك على النحو الآتي:

**نتائج تحليلات الفرض الأول:** فيما يتصل بالعلاقة الارتباطية بين فعالية الذات العامة والاحترق النفسي لدى القيادات النسائية، كشفت النتائج عن تحقق الفرض على النحو الموضح في الجدول التالي (جدول 3).

**جدول (3) معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين فعالية الذات العامة والاحترق النفسي لدى القيادات النسائية (ن = 149)**

الاحترق النفسي				العينة
الدرجة الكلية للاحتراق النفسي	الإنجاز الشخصي	نقص الإحساس بالآخر	الإجهاد الانفعالي	
**0,446.	**0,488.	**0.306.	**0.351.	المتغيرات
				فعالية الذات العامة

\*\* دال عند مستوى 0.01

يتضح من جدول (3) ارتباط فعالية الذات العامة ارتباطاً سلبياً دالاً بالدرجة الكلية للاحتراق النفسي وجميع أبعادها المتمثلة في: الإجهاد الانفعالي، ونقص الإحساس بالآخر، ونقص الإنجاز الشخصي، لدى القيادات النسائية.

**نتائج تحليلات الفرض الثاني:** فيما يتصل بالعلاقة الارتباطية بين فعالية القيادة المدركة والاحترق النفسي لدى القيادات النسائية، كشفت النتائج عن تحقق الفرض على النحو الموضح في الجدول التالي (جدول 4).

**جدول (4) معاملات الارتباط بين الاحتراق النفسي وفعالية القيادة المدركة**

فعالية القيادة المدركة						الاحتراق النفسي
الدرجة الكلية لفعالية القيادة المدركة	التشجيع والدعم	سياسات تمكين الآخرين	خلق رؤية مشتركة	التحدي والابتكار	وضع الاستراتيجيات	
-0.401**	-0.331**	-0.328**	-0.402**	-0.399**	-0.246**	الإجهاد الانفعالي
-0.445**	-0.403**	-0.440**	-0.423**	-0.390**	-0.258**	نقص الإحساس بالآخر
-0.432**	-0.317**	-0.318**	-0.420**	-0.440**	-0.335**	الإنجاز الشخصي
-0.493**	-0.403**	-0.414**	-0.482**	-0.478**	-0.324**	الدرجة الكلية للاحتراق النفسي

\*\* دال عند 0.01

يكشف جدول (4) عن وجود ارتباط سلبي دال عند مستوى دلالة (0.01) بين الدرجة الكلية لفعالية القيادة المدركة وجميع مكوناتها بالدرجة الكلية للاحتراق النفسي لدى القيادات النسائية، كما ارتبطت كل مكونات الاحتراق النفسي لدى القيادات النسائية ارتباطاً سلبياً دالاً بكل مكونات فعالية القيادة المدركة.

**نتائج تحليلات الفرض الثالث:**

للإجابة عن هذا التساؤل استُخدم أسلوب تحليل الانحدار التدريجي المتعدد للكشف عن إسهام تفاعل متغيري فعالية الذات العامة وفعالية القيادة المدركة ذاتياً في التنبؤ بالاحتراق النفسي لدى القيادات النسائية. ومن ثمَّ يعد الاحتراق النفسي في موضع المتغير التابع المتنبأ به، وفعالية الذات العامة وفعالية القيادة

المدركة في موضع المتغيرات المستقلة المنبئة، وسنعرض لنتائج هذه التحليلات فيما يلي:

جدول (5)

نسبة الإسهام	الدلالة	ت	Beta	B	المتغير التابع	المتغيرات المنبئة
0.199	0.000	-3.803	-.289	-.455	الاحتراق النفسي	فعالية الذات العامة
0.112	0.000	-4.881	-.370	-.267		فعالية القيادة المدركة
				77.949		الثابت
	0.000			32.992		ف
				0.311		نسبة الإسهام الكلي

يتبين من جدول (5) قدرة النموذج المكون من الدرجة الكلية لفعالية الذات العامة وفعالية القيادة المدركة معاً على التنبؤ بدرجة الاحتراق النفسي لدى القيادات النسائية؛ حيث استطاعت هذه الدرجات الكلية تفسير 31% من التباين في درجة الاحتراق النفسي. وقد احتلت فعالية الذات العامة الدور التنبؤي الأول والبال بالاحتراق النفسي، إذ استحوذت على النسبة الأكبر من التباين. ويمكن صياغة المعادلة التنبؤية كما يأتي:

$$\text{الاحتراق النفسي} = (77.949) \text{ الثابت} + (-.455) \text{ فعالية الذات العامة} + (-.267) \text{ فعالية القيادة المدركة}$$

## مناقشة النتائج:

تعكس نتائج الدراسة الراهنة دعماً لدور كل من فاعلية الذات العامة وفاعلية القيادة المدركة ذاتياً في التنبؤ بالاحترق النفسي لدى القيادات النسائية، حيث عكست نتائج الدراسة الراهنة ما يلي:

- 1- كلما ارتفعت فاعلية الذات العامة لدى القيادات النسائية -بصفتها مفهوماً وآلية تقف وراء تنظيم الفرد لقدراته ومهاراته وانفعالاته للنجاح في أداء أي مهمة ومواجهة الضغوط التي تواجهه في أثناء تحقيقه لأهدافه- انخفضت لديها مستويات الاحترق النفسي.
- 2- كلما ارتفع الإدراك الذاتي للمرأة في المناصب القيادية لمدى كفاءتها وفعاليتها في القيام بمتطلبات هذا الدور، انخفضت لديها مستويات الاحترق النفسي.
- 3- قدرة النموذج الذي يجمع التأثير المتداخل لكل من فاعلية الذات العامة وفعالية القيادة المدركة ذاتياً في التنبؤ بدرجة تعرض القيادات النسائية لمظاهر الاحترق النفسي، إذ استطاعت هذه الدرجات الكلية أن تفسر (31%) من التباين في درجة الاحترق النفسي. كما احتلت فاعلية الذات العامة الدور التنبؤي الأول والبدال بدرجة الاحترق النفسي؛ إذ استحوذت على النسبة الأكبر من التباين.

وسنعرض فيما يلي مناقشة لهذه النتائج في ضوء مدى تحقق فروض الدراسة وبيان مدى اختلاف هذه النتائج مع الدراسات السابقة، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للمفاهيم محل الاهتمام.

**[1] وجود علاقة عكسية دالة بين فاعلية الذات العامة والاحترق النفسي وكل أبعاده لدى القيادات النسائية.** على الرغم من ندرة الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين فاعلية الذات العامة المدركة لدى القيادات النسائية، والاحترق

النفسي لديهن، فأن نتائج الدراسة الراهنة تتفق بشكل عام مع التراث النظري والإمبيرقي الذي تناول العلاقة بين هذه المتغيرات سواء لدى السيدات العاملات عمومًا، أو لدى القيادات العاملين في المؤسسات التعليمية، حيث كشف التراث الإمبيرقي أن ارتفاع فاعلية الذات العامة يرتبط بانخفاض الاحتراق النفسي لدى السيدات العاملات في جميع المستويات الإدارية وفي معظم مجالات العمل؛ فقد أكدت نتائج دراسة جولبتكين وتونك (Gülbetekin & Tunç, 2024) العلاقة العكسية بين فاعلية الذات العامة والاحتراق النفسي لدى الأمهات العاملات في المجال الأكاديمي. كما ظهرت هذه النتيجة نفسها في دراسات أخرى في مجال التمريض، مثل دراسة إديسويتي وزملاؤه Alidosti & et al عام 2016(من: البروز ، شقران، 2020)، ودراسة البروز والشقران(2020). كما تتسق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين فاعلية الذات العامة والاحتراق النفسي لدى القيادات في المؤسسات التعليمية، والتي كشفت نتائجها عن وجود علاقة عكسية بين فاعلية الذات العامة والاحتراق النفسي لدى مديري المدارس (انظر: Federici & Skaalvik, 2012؛ السرحان، 2018).

كما كشفت نتائج أبحاث فاعلية الذات في مجال القيادة بشكل عام أن الفعالية الشخصية تؤثر على الأهداف التي يختارها القادة وتطلعاتهم ومقدار الجهد الذي سيبدولونه في مهمة معينة ومدة استمرارهم في مواجهة الصعوبات والعقبات لتحقيق هذه الأهداف (McCormick, et al, 2002)

وتدعم نتائج الدراسة الراهنة هذا التصور حيث أظهرت النتائج التفصيلية للدراسة أن أكثر أبعاد الاحتراق النفسي التي ارتبطت بفاعلية الذات هو بعد الإنجاز الشخصي؛ ما يشير إلى أن انخفاض فاعلية الذات لدى القيادات النسائية يؤدي أساسًا إلى عدم رضاهن عن إنجازهن الشخصي، وهذا يتفق مع تفسير مسلاش للاحتراق النفسي؛ إذ ترى أن الاحتراق النفسي يصيب الفئات التي لا

تستطيع التغلب على المعوقات التي تحول دون قيامهم بالدور المطلوب (McCormick, et al, 2002).

وقد ربطت نتائج التراث الإمبريقي لدراسات فعالية الذات لدى القادة بين فعالية الذات ومدى استجابة القادة لظروف المشقة المهددة، كما أنها تحدد مدى مرونة القائد عند مواجهة الشدائد والنكسات. وخلص القول، إن الأفراد ذوي الفعالية الذاتية المرتفعة هم أشخاص يتمتعون بالدوافع المستمرة والمثابرة والتوجه نحو الهدف والمرونة والوضوح والقدرة على العمل في ظل الضغط (McCormick, et al, 2002) وهذه كلها سمات تجعل الأفراد عمومًا والقادة خاصةً في حالة توازن نفسي دائم يحميهم من المعاناة من مظاهر الاحتراق النفسي.

## [2] وجود علاقة عكسية دالة بين فعالية القيادة المدركة والاحتراق

النفسي وكل أبعاده لدى القيادات النسائية، حيث تعكس نتائج الدراسة الراهنة أنه كلما ارتفع إدراك المرأة الذاتي عن قدرتها على القيادة وفعاليتها في أداء هذا الدور وامتلاكها للمهارات اللازمة للنجاح في تحقيق أهداف المؤسسة؛ قل ذلك من معاناتها النفسية والجسمية وجميع مظاهر الاحتراق النفسي المتمثلة في الإنهاك الجسدي والنفسي، والاتجاه السلبي نحو العمل أو فقدان الدافعية نحو العمل، وكذلك الإحساس بالعجز والفشل.

ولهذه النتيجة أهمية خاصة في مجال الدراسات التي اهتمت بالقيادة النسائية وفاعلية قيادتها، وتتمثل هذه الأهمية في جانبين؛ يتمثل الأول منهما في سد الفجوة في الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين فعالية القيادة المدركة والاحتراق النفسي لدى القيادات النسائية، حيث توجد ندرة في الدراسات التي حاولت تفسير الاحتراق النفسي لدى القيادات النسائية من خلال مدى إدراكهن الذاتي لكفائتهن في أداء الدور القيادي المطلوب.

أما الجانب الثاني من أهمية هذه النتيجة يتعلق بالتفسيرات والتصورات التي طرحت في التراث النظري وجرى تأكيده إمبريقياً لتحديد وتفسير العوامل والمتغيرات التي تؤثر في تشكيل فعالية القيادة النسائية وتقييمها، ومن أهمها التمييز الجنسي، والمعايير المزدوجة، والتصورات النمطية حول الأدوار الجنسية والأدوار القيادية، وكذلك التحيز في تقييم الأداء وتعارض العمل والحياة العائلية (انظر: هابيل، 2022؛ Botelho & Abraham, 2015; Joshi et al., 2015; Botelho & Abraham, 2022؛ 2017; Thomas, et al., 2017; Padavic. Et al., 2020; Mety, 2014)، وكيف تسهم هذه العوامل في خلق ضغط إضافي على المرأة في المواقع القيادية، حيث تسهم هذه الصور النمطية والضغط في معاناة المرأة من نقص التنمية التي تستهدف تطوير قدرات القيادة النسائية، كما يجعلها تفتقد إلى القدوة، والأهم من ذلك انتقاد القيادة النسائية للتقدير على ما تبذله من جهد في المنظمات المختلفة (Hopkins, et al, 2021)، ذلك بالإضافة إلى عدم التطابق بين الدور القيادي وفاعليته والدور النمطي للنساء.

ويدعم ذلك التصور الدراسات التي كشفت عن انخفاض التقييم الذاتي لدى القيادات النسائية لكفاءتهن في قيادتهن للمنظمات، مقارنة بتقييم الآخرين لكفاءتهن (مثل المشرفين وزملائهم من المديرين الذكور)، وكذلك ما أشارت إليه الدراسة التي أجراها بوستان اندرداهل وزملاؤه Paustian-Underdahl لتحليل نتائج الدراسات التي اهتمت بالكشف عن الفروق بين الإناث والذكور في فعالية القيادة، والتي أشارت في مجمل نتائجها أن الذكور يدركون أنفسهم على أنهم أكثر فعالية وكفاءة مقارنة بالإناث (Paustian-Underdahl, et al, 2014)

ووفقاً إلى ذلك تكمن أهمية هذه النتيجة الخاصة بالعلاقة بين فعالية القيادة النسائية والاحترق النفسي في طرح أفكار لسلسلة من الأبحاث تعمل على دراسة العلاقة بين الإدراك الذاتي للمرأة لكفاءة قيادتها، وتعرضها للاحتراق النفسي في

ظل الضغوط المختلفة التي تتعرض لها المرأة في المواقع القيادية، وذلك لمحاولة اكتشاف كيف تؤثر هذه الضغوط والصور المختلفة من التحيز ضدها على تشكيل قناعتها حول مدى امتلاكها لمهارات القيادة الفعالة، وتأثير ذلك على تعرضها للمظاهر المختلفة للاحتراق النفسي.

**[3] إسهام كل من فعالية الذات العامة وفاعلية القيادة المدركة ذاتياً في التنبؤ بالاحتراق النفسي لدى القيادات النسائية:** أظهرت نتيجة الدراسة- كما سبق أن ذكرنا- قدرة النموذج المكون من فاعلية الذات العامة وفاعلية القيادة المدركة معاً على التنبؤ بدرجة تعرض القيادات النسائية لمظاهر الاحتراق النفسي، حيث استطاعت هذه الدرجات الكلية أن تفسر (31%) من التباين في درجة الاحتراق النفسي. كما احتلت فاعلية الذات العامة الدور التنبؤي الأول والدال بدرجة الاحتراق النفسي، إذ استحوذت على النسبة الأكبر من التباين.

تتفق نتائج الدراسة الراهنة مع الدراسات القليلة حول فاعلية القيادة والقيادة النسائية، والتي أكدت على أن النساء اللواتي يعانين من فاعلية ذاتية منخفضة، يواجهن صعوبة في مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف، ويستخدمن آليات نفسية غير توافقية للتكيف مثل سلوكيات التجنب والانسحاب ونقص الدافعية، وانخفاض الأداء، وتؤدي هذه الآليات في النهاية إلى الفشل، كما تؤثر مستويات الفعالية الذاتية المنخفضة أيضاً على قدرة القائدة على التعامل مع الضغوط المتعلقة بالعمل، ويتسبب ذلك في التأثير المباشر على أعباء العمل، ويؤدي إلى الاحتراق ونقص الإبداع والابتكار وحل المشكلات (Santovec, 2014).

والملاحظة الجديرة بالذكر في هذا السياق أن فاعلية الذات العامة لدى القائدات جاءت على قمة المتغيرات المنبئة بالاحتراق النفسي باستحواذها على الوزن النسبي الأكبر، ويمكن تفسير ذلك من خلال طبيعة مفهوم فاعلية الذات، حيث تشير فاعلية الذات إلى إيمان الأفراد بقدرتهم على الأداء بشكل جيد وتنفيذ

وإكمال المهام، وقد شرح باندورا الرابط بين فعالية الذات للفرد وجودة حياته الصحية والنفسية، مؤكداً على أهمية التقدير الذاتي في نظرية التعلم الاجتماعي، حيث يختلف الأفراد في أفكارهم نظراً لاختلاف مستويات تصوراتهم لكفائتهم، كما أكد أن الأفراد ذوي الكفاءة العالية قد يواجهون الصعوبات أو التحديات التي تعترضهم بأساليب أكثر إيجابية، وطرائق للتفكير تساعدهم على التصرف في المواقف بشكل أفضل، بينما قد يفكر الأفراد ذوو الكفاءة المنخفضة تفكيراً عميقاً، ولكن يتعثرون دائماً نتيجة أفكارهم السلبية المتكررة لأنهم يركزون فقط على ما حدث من سلبيات، وتشير هذه النظرية إلى أن إيمان الفرد بفعالية الذات لها علاقة كبيرة بكفائته ومستوى أدائه (Cho, et al, 2022).

وبالتالي تفسر فعالية الذات العامة ظاهرة الاحتراق النفسي باعتبارها مشكلة صحية مهنية مهمة لا يمكن التعامل معها بشكل منفصل عن العوامل التفسيرية المرتبطة بتصورات الأفراد عن ذاتهم. فمن أهم العوامل المرتبطة بالفرد والتي تفسر الاحتراق النفسي، الخصائص الشخصية والتي تؤدي إلى سهولة تأثر الفرد بالضغط وعدم القدرة على مواجهتها، من قبيل انخفاض الصلابة النفسية، وضعف تقدير الذات، ومركز التحكم الخارجي للدعم، نمط الشخصية التجنبي (Özdevecioğlu, 2008).

ويدعم التراث الامبيريقى المتعلق بالقيادة النسائية هذا الدور المهم لفاعلية الذات، حيث تكشف نتائج الدراسات عن وقوف فعالية الذات كمتغير يفسر قدرة المرأة في المناصب القيادية على مواجهة المشكلات وصور التنميط الاجتماعي والاتجاهات السلبية نحو فاعليتها القيادية (مثل: هابيل، 2022؛ Mety, 2014; Jackson, 2012; Kitson, 2018; Sarkar, 2022).

هذا بالإضافة إلى ما أشارت إليه الدراسات التي اهتمت بمديري المدارس حول تأكيد دور فاعلية الذات في تفسير نسبة مرتفعة من التباين في أداء مديري

المدارس ودرجة معاناتهم من الاحتراق النفسي (مثل: Federici & Skaalvik, 2012; Steinmetz, 2018; Bellemans, 2022; السرحان، 2018).

### توصيات البحث وإسهاماته:

تسهم نتائج البحث الراهن في تقديم عدد من التوصيات والإسهامات التطبيقية والبحثية، ومن أهمها ما يلي:

### الإسهامات التطبيقية:

- توجيه أنظار الباحثين في مجال القيادة إلى الاهتمام بتصميم بطاريات نفسية متكاملة بغرض الاختيار والتوجيه المهني للقيادات في ظل نتائج البحوث في هذا المجال، والتي توجه عملية الاختيار المهني وفقا لأدوات نفسية تكشف عن إدراك القائد لإمكاناته الذاتية وقدراته القيادية، وكذلك استعداده الشخصي وقابليته للاحتراق النفسي، وبالتالي توجه نظر المسؤولين عن عملية الاختيار والتوجيه المهني للقادة إلى أهمية مثل هذه الجوانب في الاختيار السليم للقائد المناسب للوظيفة.
- تصميم برامج تدريبية للقادة الحاليين بهدف رفع الكفاءة المهنية لهم استناداً إلى تعزيز الكفاءة والفعالية الذاتية وتعزيز الإدراك الإيجابي للكفاءة القيادية والإدارية.
- تصميم برامج تدريبية تستهدف تغيير الصورة الذهنية النمطية والسلبية تجاه عمل المرأة في الوظائف القيادية، مما يزيل بعض من العقبات التي تحول دون قيام المرأة القائدة بعملها على أكمل وجه.

### إسهامات بحثية:

إجراء بحوث مستقبلية تستهدف الامتداد بالنتائج الراهنة من أجل الكشف عن بعض الجوانب مثل:

- هل تختلف الصورة الراهنة للنتائج إذا ما أجريت على عينات من القادة الذكور؟
- هل تختلف الصورة الراهنة للنتائج البحثية باختلاف مستوى المناصب الإدارية للقائدة؟
- هل تختلف الصورة الراهنة للنتائج الراهنة باختلاف السياق المؤسسي (قائدات في مؤسسات تعليمية/مقابل قائدات في مؤسسات غير تعليمية).
- هل تختلف الصورة الراهنة للنتائج الراهنة باختلاف التدرج في نوع الوظيفة القيادية (القاضيات- الوزيرات...إلخ).

## المراجع :

- البروز، هديل عوني فارس؛ الشقران، حنان. (2020). الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى الممرضات العاملات في مستشفيات محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- بهكلي، الولاء علي.(2022). الخصائص السيكومترية لمقياس ماسلاش للاحتراق النفسي على عينة من المعلمات بمدينة مكة المكرمة. مجلة البحوث التربوية والنوعية (JEQR). عدد(10)، 27-64.
- الجبوري، محمد عبد الهادي.(2013). قلق المستقبل وعلاقته بكل من فاعلية الذات والطموح الأكاديمي والاتجاه للاندماج الجامعي لطلبة التعليم المفتوح - الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك نموذجاً. رسالة دكتوراه، كلية الآداب والتربية/ قسم العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك.
- حسين، منال زكريا ؛ بدر، خالد عبد المحسن. ( 2010 ). كفاءة الذات العامة المدركة كمتغير معدل للعلاقة بين نوعية حياة العمل والاحتراق النفسي لدى عينة من النساء العاملات. دراسات نفسية، 20(2)، 197-225.
- رابحي، رابح.(2022). مستويات وأبعاد الاحتراق النفسي لدى منتسبي قطاع التربية بالجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد فتصدي مرباح، الجزائر.
- الرواحية، بدرية بنت عبد الله. (2016). التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية. رسالة ماجستير. جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، سلطنة عمان.

- السرطان، خالد.(2018). الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس في الأردن وعلاقته بكفاءتهم الذاتية من وجهة نظرهم. *دراسات العلوم التربوية، المجلد 45 ، العدد 4 ، 512-526.*
- الشعلان، فهد. (2017). مواجهة الاحتراق الوظيفي: نحو نموذج مقترح لمؤولية الفرد والقيادة. *مجلة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (4)3.*
- شوقي، طريف. (1993). *السلوك القيادي وفعالية القيادة . القاهرة : مكتبة غريب.*
- شوقي، طريف.(2020). *الشخصية القيادية الفعالة: سماتها وسبل تنميتها. القاهرة، نيوبوك للطباعة والنشر والتوزيع.*
- عامر، أحمد صلاح الدين.(2013). *الفروق بين القادة متخذي القرار الفعال والقيادة متخذي القرار غير الفعال في مهارات التفكير الناقد : دراسة مقارنة على عينة من القادة الإداريين المصريين. رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الآداب، قسم علم نفس.*
- وهيب، نيفين نيروز. (2022). *فعالية الذات العامة كمتغير وسيط في العلاقة بين الاتجاه نحو القيادة النسائية وفعالية القيادة المُدركة لدى القائدات بمؤسسات التربية والتعليم. مجلة كلية الآداب بقنا، (56) 31-869-943.*
- وهيب، نيفين نيروز.(2021). *الصورة الذهنية المُدركة للقيادة النسائية وعلاقتها بفعالية القيادة لدى عينة من المرؤوسيين بالمؤسسات الأكاديمية. دراسات عربية في علم النفس، (3)20، 313-369.*
- Agezo, C. K. (2010). Female leadership and school effectiveness in junior high schools in ghana. *Journal of Educational Administration* .48 (6), 689-703.

- Amiri, M., Vahedi, H., Mirhoseini, S. R., Eghtesadi, A. R., & Khosravi, A. (2019). Study of the Relationship Between Self-Efficacy, General Health and Burnout Among Iranian Health Workers. *Osong public health and research perspectives*, **10(6)**, 359–367. <https://doi.org/10.24171/j.phrp.2019.10.6.06>.
- Atiyat, O. K. (2017). The Level of Psychological Burnout at the Teachers of Students with Autism Disorders in Light of a Number of Variables in Al-Riyadh Area. *Journal of Education and Learning*, **6 (4)**, 159-174.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, **84(2)**, p 191-215.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994), "Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, Vol. 17 Nos 3/4, pp. 541-54.
- Bellemans, L., Devos, G., Tuytens, M. & Vekeman, E. (2023). The Role of Self-Efficacy on Feelings of Burnout among Flemish School Principals during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Educational Administration*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Betoret, F.D. (2006). Stressors, self-efficacy, coping resources, and burnout among secondary school teachers in Spain. *Educational Psychology*, Vol. 26 No. 4, pp. 519-539, doi: 10.1080/01443410500342492.
- Botelho, T. L., & Abraham, M. (2017). Pursuing quality: search costs and uncertainty magnify gender-based double standards in a multi stage evaluation process. *Adm.Sci.Q.* **62**, 698–730. doi: 10.1177 / 0001839217694358.
- Bradshaw, M., Bruce, J., Katherine McKee, A., Orders, A., Sutton, R., and Dunn, C., (2023). The Effects of Burnout in Female Higher Education Administrators. *Advancing Women in Leadership* Vol. 43, 15-28, 2024.
- Chatterjee, M., & Das, S. (2019). A Study on Perception of Job Burnout on Some Selected Women Executives & Their Leadership Styles. *Journal of IMS Group*, 2019, Vol 16, Issue 1, p14.

- Cho, L., Y. ; Raman, K. & Jaya, G.(2022). **An Examination of the Role of Self-reflection in Female Leadership Effectiveness of Manufacturing Industry in Malaysia**. Proceedings of the International Conference on Technology and Innovation Management (ICTIM 2022). Atlantis Press, DOI: 10.2991/978-94-6463-080-0\_18.
- Cochran, M.(2023). **Stress And Burnout: A Qualitative Study of the Influences on Female Leaders' Decision to Leave**. A dissertation submitted to the faculty in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education. University of Southern California.
- Conradie, D, P; Herbst, T, H.(2010). Leadership effectiveness in Higher Education: Managerial self-perceptions versus perceptions of others. **SA Journal of Industrial Psychology** · December.1-14. doi:10.4102/sajip.v37i1.867.
- Crawford, A.L.(2001). Women in Leadership: The Stereotyping of Women. **Kellogg Journal of Organization Behavior**, 2000 Issue.
- Deem, R .(2003). Gender, organizational cultures and the practices of manager academics in UK universities. **Gender, Work and Organization**, **10(2)**: 239–259.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role ambiguity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, 109(3), 573 - 98.
- Eagly, A., H. & Carli, L., L.(2007).Women and the labyrinth of leadership.**Harv. Bus.Rev.****85**, 63–71.
- Eagly, A., H., Karau, S., J. & Makhijani, M., G.(1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta- Analysis. **Psychological Bulletin**, **117(1)**, 125-145.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2002). Burnout and self-efficacy: A study on teachers' beliefs when implementing an innovative educational system in the Netherlands. **British Journal of Educational Psychology**, **72**, 227–243.

- Federici, R.A., Skaalvik, E.M.(2012). Principal self-efficacy: relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit. **Soc Psychol Educ** 15, 295–320 <https://doi.org/10.1007/s11218-012-9183-5>.
- Gallardo-Pérez, J.; Romero-Moraleda, B.; Paredes-Hernández, V.; León-Quismondo, J. (2021). The Glass Ceiling in the Sport Industry: Spanish Version of the Women as Managers Scale (WAMS). **Sexes**, 2, 163–173.
- Gülbetekin, E. & Tunç,Y. (2024). The effect of burnout on parenting self-efficacy and satisfaction with life in academicians mothers: the case of Turkey. **Community, Work & Family**, DOI: 10.1080/13668803.2024.2301951.
- Güney, S; Gohar, R; Akıncı, S K; and Akıncı, M M. (2006). Attitudes toward Women Managers in Turkey and Pakistan. **Journal of International Women's Studies**, 8(1), 194-211.
- Hopkins, M., M.; O'Neil, D., A.; Bilimoria, D. and Broadfoot, A .(2021). Buried Treasure: Contradictions in the Perception and Reality of Women's Leadership. *Front. Psychol.* 12:684-705. doi: 10.3389/fpsyg.2021.684705.
- Hoyt, C & Blascovich, J.( 2007). Leadership Efficacy and Women Leaders' Responses to Stereotype Activation. *Group Processes and Intergroup Relations*, **SAGE Publications**, 10 (4), pp.595-616.
- Hoyt, L.C; Murphy,S.E. (2016).Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. **The Leadership Quarterly**, Volume 27, Issue 3, 387-399, ISSN 1048-9843, doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.002.
- Jackson, L. R. (2012). **The Self-Efficacy Beliefs of Black Women Leaders in Fortune 500 Companies. Graduate Theses and Dissertations**. University of Arkansas, Fayetteville, Retrieved from: <https://scholarworks.uark.edu/etd/337>.

- Joshi, Aparna & Son, Jooyeon & Roh, Hyuntak. (2014). When Can Women Close the Gap? A Meta-Analytic Test of Sex Differences in Performance and Rewards. **The Academy of Management Journal**. In Press. 10.5465/amj.2013.0721.
- Kitson, N. (2018). **School Administrators' Leadership Styles, Gender, and Perceived Self-Efficacy in Suburban Virginia: A Multiple Regression**. Doctoral Dissertation, Liberty University, Lynchburg, VA.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2008). **The leadership challenge: The most trusted source for becoming a better leader**. Retrieved from: <http://www.leadershipchallenge.com/WileyCDA/Section/id-131054.html>.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1995). Development and validation of Leadership Practices Inventory. **Educational and Psychological Measurement**, **48**, 483–496.
- Krystal L. Brue.(2019). Work-Life Balance for Women in STEM Leadership. **The Journal of Leadership Education**,**18(2)**. 31-52.
- Lad, K. (2000), "Two women high school principals: the influence of gender on entry into education and their professional lives. **Journal of School Leadership**, Vol. **12**, pp. 663-89.
- Luszczynska, A., Scholz, U., & Schwarzer, R. (2005). The general self-efficacy scale: multicultural validation studies. **The Journal of psychology**, **139(5)**, 439–457. <https://doi.org/10.3200/JRLP.139.5.439-457>.
- Machida-Kosuga, M; Schaubroeck, J; & Feltz, D. (2016). Leader Self-Efficacy of Women Intercollegiate Athletic Administrators: A Look at Barriers and Developmental Antecedents. **Journal of Intercollegiate Sport**, **9(157)** -178.
- McCormick, M; Tanguma, J; López-Forment, A. (2002). Extending Self-Efficacy Theory to Leadership: A Review and Empirical Test. **Journal of Leadership Education**, **1(2)**, 34-49.
- Mety, M. (2014). **SELF-EFFICACY AND THE GENDER-SPECIFIC BEHAVIORS OF WOMEN LEADERS**. Doctoral Thesis, Baker College, BUSINESS ADMINISTRATION: LEADERSHIP.

- Mollel, N; Tshabangu, I. (2014). Women in Educational Leadership: Conceptualizing Gendered Perceptions in Tanzanian Schools. **Educational Research International Vol. 3(4)**, 46-54.
- Ngcobo, T.M. (1996). **An investigation into teachers' perceptions of female secondary school principals in Kwazulu Natal.** unpublished master's thesis, Rhodes University, Grahamstown.
- Özdevecioğlu, Mahmut & Ünlü, Onur & Günel, Ö. (2008). Does Managers' Gender Matter in Employee Burnout?. **IAMB Conference**, Spain, retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/291342607>.
- Padavic, I., Ely, R. J., and Reid, E.M. (2020). Explaining the persistence of gender inequality: the work-family narrative as a social defense against the 24/7workculture. **Adm. Sci.Q.** 65, 61–111. doi: 10.1177/0001839219832310
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators. **Journal of Applied Psychology**. Advance online publication.
- Phillips, T., & Grandy, G. (2018). Women leader/ship development: Mindfulness and well-being. **Gender in Management. An International Journal**, **33(5)**, 367–384.
- Pohl, S., Desrumaux, P., & Vonthron, A.-M. (2020). the Mediating Effect on Self-Efficacy in the Relationship between Gender Identity and Leadership Style. **JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE RESEARCH**, **15**, 1–10. doi.org/10.24297/jssr.v15i.8554.
- Ruggs, E. N., Bilotta, I., Membere, A., King, E. B., & Shelby Rosette, A. (2023). At the Intersection: The Influence of Race on Women's Leadership Self-Efficacy Development. **Group & Organization Management**, **48(2)**, 507-545. doi.org/10.1177/10596011231161973
- Santovec, M. L. (2014). Self-Efficacy is a Critical Attribute for Women Leaders. **Women in Higher Education**, **19(4)**, 8-9.

- Sarkar, A. (2022). Factors Associated with General Self-Efficacy of Women Leaders in India. **Leadership & Organization Development Journal**, **43(7)**, 1080-1097.
- Scholz, U., Dona, B. G., Sud, S., & Schwarzer, R. (2002). Is General Self-Efficacy a Universal Construct? Psychometric Findings from 25 Countries. **European Journal of Psychological Assessment**, **18**, 242-251.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy Scale. In: J. Weinman, S. Wright, & M. Johnson (Eds.), **Measures in Health Psychology: A User's Portfolio, Causal and Control Beliefs**(pp. 35-37).Windsor: NFER-NELSON.
- Scott,K. A., & Brown,D. J. (2006).Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior. **Organ.Behav. Hum.Dec.Process**.**101**, 230–242.doi:10.1016 /j.obhdp.2006.06.002.
- Shakeshaft, C. (1998). Wild patience and bad fit: assessing the impact of affirmative action on women in school administration. **Educational Researcher**, Vol. **27**, pp. 10-12.
- Soares, J. J., Grossi, G., & Sundin, O. (2007). Burnout among women: associations with demographic/socio-economic, work, life-style and health factors. **Archives of women's mental health**, **10(2)**, 61–71. <https://doi.org/10.1007/s00737-007-0170-3>
- Steinmetz, J. (2018). **Self-Efficacy and Its Impact on Teacher-Leader Burnout**. Doctoral Dissertation, LaFetra College of Education, University of La Verne, California.
- Thomas,R.,Cooper,M.,Konar,E.,Rooney,M.,Finch,A.,Yee,L.,etal. (2017). Women in the Workplace.**The 2017 Report. McKinsey and Company and Lean In**. Available online at: <https://womenintheworkplace.com/> [accessed November18,2020).
- Wohlers, A.J & London, M. (1989). Ratings of managerial characteristics – evaluation difficulty, co-worker agreement and self-awareness. **Personnel Psychology** **42(2)**, 235–261.

- Yao, Y., Zhao, S., Gao, X., Zhen, A., Wang, S., Li, H., Li, Y., Gao, L., Lu, L. & Dong, Z. (2018). General Self-Efficacy Modifies the Effect of Stress on Burnout in Nurses with Different Personality Types. **BMC Health Services Research**, **18**:667.
- Zaid, K; Al-Zawahreh, A; Olimat, A. (2012). Leadership Practices among Faculty Members in Jordanian Public Universities: A Construct Validation Study. **JIRSEA**, **10 (1)** May/June, 53-65

## **The relative contribution of general self-efficacy and perceived leadership effectiveness in predicting psychological burnout among female leaders in educational institutions**

### **Abstract**

The current study aims to reveal the role of general self-efficacy and perceived leadership effectiveness in predicting psychological burnout among a sample of female leaders in schools and institutions affiliated with the Ministry of Education. The study sample consisted of (149) female administrative leaders in educational institutions, with an average age of (42.38 years) and a standard deviation of ( $\pm 10.08$ ) years. The study tools included: The Leadership Effectiveness Questionnaire (LEQ) prepared by Kouzes and Posner, the General Self-Efficacy Scale prepared by Schwarzer and Jerusalem, and the Psychological Burnout Scale prepared by Maslach. The results of the study revealed that psychological burnout is significantly negatively related to both general self-efficacy and the total degree of perceived leadership effectiveness at a significance level of (0.01). The results also showed that both general self-efficacy and perceived leadership effectiveness predict psychological burnout among women leaders, and general self-efficacy occupies the first and significant predictive role for psychological burnout among women leaders.

**Keywords: women's leadership -- leadership effectiveness - general self-efficacy -educational institutions - psychological burnout**