Comprehensive Journal of Science
Volume (10), Issue (39), (March, 2026)
ISSN: 3014-6266

مجلة العلوم الشاملة
المجلد (10) العدد 39 مارس 2026
ردمد: 3014-6266

دور القيادة المدرسية في تعزيز الصحة النفسية للمعلمين وخفض الاحتراق النفسي لديهم

احمد عامر محمد المقروش
كلية الآداب بجامعة الزاوية /قسم التربية وعلم النفس شعبة الدراسات التربوية /مرحلة الدكتوراه
shcdfkjffv@gmail.com
امال عبد المولى عمر علي
مدرسة العلوم الإنسانية /قسم علوم التعليم شعبة الإدارة والتعليم / لأكاديمية الليبية جنزور
amalabdulmoula7@gmail.com

The role of school leadership in promoting teachers' mental health and reducing their burnout

Ahmed Amer Mohamed Al-Maqroush
Faculty of Arts, / Department of Education and Psychology, Educational Studies Division / PhD Candidate University of Zawiya
Amal Abdel-Mawla Omar Ali / School of Humanities / Department of Educational Sciences, Administration and Education Division / Libyan Academy, Janzour

تاريخ الاستلام:2026/01/03 –تاريخ المراجعة: 2026/01/23– تاريخ القبول: 2026/01/31– تاريخ للنشر :2026 /03/06

المستخلص :

عنوان البحث: دور القيادة المدرسية في تعزيز الصحة النفسية وخفض الاحتراق النفسي للمعلمين: رؤية نظرية تحليلية في بيئة التعليم الليبية (2026).

الملخص: هدفت هذه الدراسة النظرية إلى تحليل العلاقة الجدلية بين أنماط القيادة المدرسية ومستوى الصحة النفسية للمعلمين، مع التركيز على دور القائد كـ "مصد سيكولوجي" ضد ظاهرة الاحتراق النفسي. اعتمد البحث على **المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي** من خلال مراجعة الأدبيات السيكولوجية والتربوية الحديثة، وتفكيك النظريات المفسرة للرفاه المهني مثل نموذج (PERMA) ونظرية تقرير المصير (SDT).

خلصت الدراسة إلى أن القيادة المدرسية تمثل المتغير المستقل الأكثر تأثيراً في "المناخ النفسي" للمؤسسة؛ حيث تساهم الأنماط القيادية الحديثة (التحويلية، الأخلاقية، والخادمة) في خفض أبعاد الاحتراق النفسي الثلاثة (الاستنزاف الانفعالي، تبلد المشاعر، ونقص الإنجاز الشخصي). كما كشف التحليل عن ظهور تحديات مستحدثة مثل "الاحتراق الرقمي"، مما يتطلب من القادة تبني استراتيجيات إجرائية مثل "العدالة التنظيمية" و"حق الفصل الرقمي". وأوصت الدراسة بضرورة إدراج معايير الرفاه النفسي ضمن تقييم جودة الإدارة المدرسية، وتدريب القادة على مهارات الذكاء العاطفي لضمان استدامة العطاء التربوي في ظل الأزمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة المدرسية، الصحة النفسية، الاحتراق النفسي، الرفاه المهني، المدرسة الليبية.

Abstract:

Title : The Role of School Leadership in Enhancing Mental Health and Reducing Teacher Burnout: A Theoretical Analytical Vision in the Libyan Educational Environment.(2026)

Abstract : This theoretical study aimed to analyze the dialectical relationship between school leadership styles and teachers' mental health, focusing on the leader's role as a "psychological buffer" against burnout. The research employed a **descriptive-analytical deductive method** , reviewing modern psychological and educational literature and deconstructing theories of professional well-being, such as the PERMA model and Self-Determination Theory (SDT).

The findings indicated that school leadership is the most influential independent variable in the institution's "psychological climate." Modern leadership styles (Transformational, Ethical, and Servant leadership) contribute significantly to reducing the three dimensions of burnout: emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment. The analysis also revealed emerging challenges, such as "Digital Burnout," necessitating that leaders adopt procedural strategies like organizational justice and the "right to disconnect." The study recommended integrating mental well-being standards into school management quality assessments and training leaders in emotional intelligence to ensure sustainable educational output amidst ongoing crises.
Keywords : School Leadership, Mental Health, Teacher Burnout, Occupational Well-being, Libyan School.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث

أولا. مقدمة البحث

ينطلق هذا البحث من فرضية أن "**المدرسة هي كائن حي**"؛ نظام ديناميكي متكامل يتنفس من خلال الحالة النفسية والوجدانية لمعلميه. في السياق الليبي المعاصر، لم يعد التعليم مجرد نشاط بيداغوجي يهدف لنقل المعرفة، بل استحال إلى واجهة للمواجهة السيكولوجية المباشرة مع ضغوط واقع مأزوم بالتحولات السياسية والاقتصادية. وتؤكد الأدبيات النظرية في **علم النفس التنظيمي** أن الصحة النفسية للمعلم ليست "رفاهية وظيفية"، بل هي "الترمومتر" الحقيقي والوحيد القادر على قياس جودة العملية التعليمية واستدامتها.

إن الإشكالية الفلسفية التي يسعى هذا البحث لسبرها تكمن في "**سلطة المناخ المكتسب**"؛ حيث تمتلك القيادة المدرسية قوة تشكيلية هائلة؛ فإما أن تكون "ملاذاً آمناً" يعيد تزويد المعلم بالموارد النفسية التي يستنزفها الواقع الاجتماعي (مثل التقدير، الأمان، والعدالة)، أو تتحول إلى مصدر "استنزاف إضافي" يُسرع من وتيرة التآكل الذاتي.

وعليه، يسعى هذا البحث النظري إلى تفكيك العلاقة الجدلية بين (**القيادة**) كفعل إداري قيمي، وبين (**الاحتراق**) كظاهرة سيكولوجية تدميرية. نحن لا نبحث هنا عن مجرد حلول إدارية، بل نسعى لإيجاد صياغة نظرية لما يمكن تسميته بـ "**القيادة الحامية**"؛ تلك التي تدرك أن رأس المال البشري هو في أصله "رأس مال عاطفي" يحتاج إلى رعاية سيكولوجية خاصة لضمان عدم وصوله لمرحلة "الإفلاس الوجداني" (أبو غزال، 2021؛ Seligman, 2022).

ثانيا. مشكلة البحث

تتبلور مشكلة البحث في وجود "**فجوة إدراكية وفكرية**" عميقة في البيئة المدرسية الليبية؛ فمن جهة، لا تزال بعض القيادات المدرسية تتبنى "المهام الإدارية الجامدة" التي تركز على الشكلانية البيروقراطية (الحضور، الانصراف، السجلات الورقية)، ومن جهة أخرى، هناك انفجار في "الاحتياجات النفسية المتصاعدة" للمعلم الليبي الذي يواجه ضغوطاً مركبة (ضغوط المنهج المطور، ضغوط التحول الرقمي، وضغوط المعيشة).

هذا الانفصال بين "**القيادة السطحية**" و**"العمق النفسي للمعلم"** أدى إلى تنامي ظاهرة سيكولوجية خطيرة تُعرف بـ "**الاحتراق الصامت**" أو "الاستقالة النفسية". وهو تآكل داخلي وتدريجي في قدرة المعلم على العطاء الوجداني، حيث يظل جسد المعلم داخل الفصل، بينما تغادره روح المبادرة والشغف، مما يؤدي إلى "تشيؤ" العملية التعليمية وتحولها إلى روتين خاوٍ من المعنى.

إن المشكلة لا تكمن في وجود الضغوط بذاتها، بل في غياب "**المصدات القيادية**" القادرة على امتصاص هذه الضغوط وتدويرها. ومن هنا، تبرز الحاجة الملحّة للبحث في الجوانب النظرية التي تفسر كيف يمكن للقيادة أن تتدخل سيكولوجياً لترميم "الهوية المهنية" للمعلم. وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الجوهري التالي:

"كيف تساهم المقاربات القيادية الحديثة (التحويلية، الأخلاقية، والخادمة) في إعادة بناء التوازن السيكولوجي للمعلم الليبي وحمايته من التلاشي الوجداني (الاحتراق) في ظل بيئة عمل عالية الإجهاد؟"

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس تساؤلات نظرية أخرى:

1. ما هي الميكانيزمات السيكولوجية التي يمارس من خلالها القائد تأثيره على مخزون "الموارد النفسية" لدى المعلم؟
2. كيف تساهم "العدالة التنظيمية" التي يمارسها القائد في منع بُعد "تبلد المشاعر" (التبلد تجاه الطلاب)؟
3. ما هو الإطار النظري المقترح لتمكين القائد المدرسي من القيام بدور "المعالج التنظيمي" لخفض حدة الاحتراق؟

ثالثا .أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق المقاصد الفكرية التالية من خلال التحليل والاستنباط:

1. **التأصيل النظري للعلاقة الجدلية** :تأصيل العلاقة بين "سيكولوجية القيادة" و"الرفاه المهني" في الفكر التربوي المعاصر، مع محاولة بناء مقاربة تتناسب مع خصوصية المعلم في الدولة الليبية.
2. **تفكيك ميكانيزمات الاحتراق** :تحليل الأبعاد السيكولوجية الثلاثة للاحتراق (الاستنزاف، التبلد، نقص الإنجاز) من منظور "نظرية الحفاظ على الموارد"، لبيان كيف يساهم القائد في تعويض الفاقد النفسي للمعلم.
3. **المقاربة النقدية للأنماط القيادية** :إجراء مقارنة نظرية بين الأنماط القيادية التقليدية (البيروقراطية) والأنماط الحديثة (التحويلية، الأخلاقية) لبيان قدرة كل منهما على العمل كـ "مصد سيكولوجي" ضد ضغوط العمل.
4. **بناء إطار مفاهيمي مقترح** :استنباط استراتيجيات قيادية (سيكو–إدارية) تصلح كنموذج استرشادي للقادة التربويين لتعزيز المناخ النفسي الإيجابي داخل المدارس.

رابعا .أهمية البحث

تنبثق أهمية هذا البحث من كونه يمس "رأس المال النفسي" للمؤسسة التعليمية:

- **الأهمية العلمية (النظرية)** :يساهم في إثراء المكتبة التربوية الليبية بدراسة نظرية معمقة تتجاوز الرصد السطحي للمشكلات، إلى التحليل السيكولوجي العميق لمسبباتها، مما يوفر قاعدة فكرية للباحثين في مجالات علم النفس التنظيمي.
- **الأهمية الفكرية والتربوية** :لفت أنظار القائمين على الإدارة المدرسية إلى أن "الإنتاجية التربوية" مرهونة بـ "الصحة النفسية"، وأن دور المدير يتجاوز السلطة الإدارية ليكون "صانعاً للمناخ النفسي."

خامسا .منهج البحث

بما أن هذا البحث "**نظري خالص**"، فإنه يعتمد على **المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي** وتتضح معالمه في:

- **التحليل المكتبي** :مراجعة الأدبيات السيكولوجية العالمية والعربية الحديثة التي تناولت الاحتراق والقيادة.
- **الاستنباط المنطقي** :استخلاص الروابط بين النظريات القيادية (مثل نظرية "باص" للقيادة التحويلية) وتطبيقاتها النفسية على المعلم، ثم إسقاط هذه الاستنتاجات على واقع المدرسة الليبية من خلال الحجة والبرهان العقلي.

سادسا .حدود البحث

- **الحدود الموضوعية** :تقتصر الدراسة على التحليل النظري للعلاقة بين أنماط القيادة المدرسية كـ (متغير مستقل) والصحة النفسية والاحتراق النفسي كـ (متغيرات تابعة).
- **الحدود السياقية** :يُعنى البحث بالبيئة التربوية الليبية وما يحيط بها من تحديات (بُعد نظري مكاني).
- **الحدود الزمنية** :تغطية نتاج الفكر التربوي والسيكولوجي حتى عام 2026، مع التركيز على الدراسات الأكثر حداثة.

سابعا .مفاهيم البحث

- **القيادة المدرسية (سيكولوجياً)** :هي "فعل احتواء سيكولوجي" يمارسه المدير يهدف لتوفير **الأمان النفسي (Psychological Safety)**للمعلم، مما يسمح له بالنمو المهني دون خوف من الاحتراق.
- **الاحتراق النفسي (رؤية نظرية)** :هو حالة من "الإفلاس الوجداني" يمر بها المعلم عندما يختل التوازن بين ما يقدمه من طاقة (موارد) وما يتلقاه من دعم (تعزيز). وتتجسد في ثلاثة أعراض: (نضوب الطاقة، الانفصال العاطفي عن العمل، وضعف الكفاءة الذاتية).

المبحث الثاني: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

يمثل هذا المبحث المرجعية الفكرية التي يستند إليها البحث الحالي، حيث تم رصد (6) دراسات حديثة تناولت جدلية العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (القيادة، الصحة النفسية، والاحتراق النفسي)، مع مراعاة التنوع بين السياقات العربية والأجنبية.

أولاً: عرض الدراسات السابقة

1. دراسة (العتيبي، 2022)

- **الهدف:** استكشاف دور القيادة التحويلية في تعزيز الرفاه النفسي للمعلمين وخفض حدة الضغوط المهنية.
- **المنهج:** المنهج الوصفي الارتباطي.
- **العينة:** (450) معلماً ومعلمة في المرحلة الثانوية.
- **النتائج:** خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين ممارسات القيادة التحويلية (خاصة الاعتبار الفردي) وارتفاع مستوى الرضا النفسي، وعلاقة عكسية حادة مع أبعاد الاحتراق النفسي.
- **التوصيات:** ضرورة تدريب القادة التربويين على مهارات "الاحتواء النفسي" كأداة وقائية ضد الانهيار المهني للمعلمين. *(العتيبي، 2022، ص 115)*

2. دراسة (Skaalvik, 2020 & Skaalvik)

- **الهدف:** فحص العلاقة بين الدعم القيادي المدرك، والكفاءة الذاتية للمعلم، والاحتراق النفسي.
- **المنهج:** المنهج الوصفي التحليلي (نمذجة المعادلات الهيكلية).
- **العينة:** (1164) معلماً من مراحل دراسية متنوعة.
- **النتائج:** أثبتت الدراسة نظرياً أن دعم القائد هو "المتنبئ الأول" بخفض الاستنزاف الانفعالي، وأن المعلمين الذين يشعرون بتقدير الإدارة يمتلكون مرونة نفسية (Resilience) أعلى في مواجهة الأزمات الصفية.
- **التوصيات:** تقليل الأعباء البيروقراطية لفسح المجال للعلاقة الإنسانية بين القائد والمعلم. *(Skaalvik & Skaalvik, 2020, p. 10)*

3. دراسة (حمدان، 2023)

- **الهدف:** تحليل أثر العدالة التنظيمية التي يمارسها المدير على خفض "تبلد المشاعر" (التبلد تجاه الطلاب) لدى المعلمين.
- **المنهج:** المنهج شبه التجريبي (تحليل مقارن).
- **العينة:** (200) معلم في بيئة تعليمية تعاني من ضغوط إدارية مرتفعة.
- **النتائج:** أكدت النتائج أن الشفافية في توزيع الحوافز والمهام تساهم في خفض نزعة "الانسحاب النفسي" لدى المعلمين بنسبة تصل إلى **30%**.

- **التوصيات:** بناء مواثيق عمل داخلية تضمن العدالة الإجرائية والتفاعلية داخل المدرسة. *(حمدان، 2023، ص 88)*

4. دراسة (OECD, 2024) – تقرير الرفاه الرقمي

- **الهدف:** دراسة الرفاه النفسي للمعلمين في ظل التحول الرقمي ودور القيادة في إدارته.
- **المنهج:** مسح دولي شامل (Cross-sectional Study).
- **العينة:** عينة دولية ضخمة شملت معلمين من 30 دولة.
- **النتائج:** كشفت الدراسة عن مفهوم "الاحتراق الرقمي"، وأن القيادة التي تضع حدوداً فاصلة بين العمل والحياة الخاصة تنجح في الحفاظ على الصحة العقلية لطواقمها.
- **التوصيات:** تبني سياسات "حق الفصل الرقمي" (Right to Disconnect) كجزء من معايير الصحة المهنية الحديثة. *(OECD, 2024, p. 55)*

5. دراسة (UNESCO, 2024)

- **الهدف:** قياس أثر بيئة العمل المدرسية (النفسية والاجتماعية) على استبقاء المعلمين في المهنة.
- **المنهج:** المنهج المقارن.
- **العينة:** مقارنة بين مدارس تطبق "القيادة الداعمة" ومدارس تطبق "القيادة التقليدية".
- **النتائج:** المدارس ذات القيادة الداعمة سجلت انخفاضاً ملحوظاً في معدلات الغياب المرضي للمعلمين وارتفاعاً في مستوى "الأمان النفسي".
- **التوصيات:** ضرورة وجود "منسق صحة نفسية" في كل مؤسسة يعمل بالتنسيق المباشر مع القائد المدرسي. *(UNESCO, 2024, p. 142)*

6. دراسة (الرشيدي، 2025 – دراسة استشرافية)

- **الهدف:** تحديد ملامح القيادة المدرسية الداعمة للصحة النفسية في أفق عام 2030.
- **المنهج:** منهج دلفاي (Delphi Technique) لاستطلاع آراء الخبراء.
- **العينة:** (50) خبيراً في الإدارة التربوية وعلم النفس.
- **النتائج:** اتفقت الآراء على أن "القيادة الخادمة" و"القيادة الموزعة" هما الأنماط المستقبلية الأقدر على مواجهة الاحتراق النفسي المتزايد.
- **التوصيات:** دمج وحدات "الذكاء العاطفي" ضمن برامج إعداد القادة التربويين. *(الرشيدي، 2025، ص 210)*

ثانياً: التعقيب العام على الدراسات السابقة

من خلال المراجعة الفاحصة للدراسات أعلاه، يخلص الباحث إلى الاستنتاجات النظرية التالية:

1. **وحدة الاتجاه:** اتفقت الدراسات كافة (رغم اختلاف بيئاتها) على أن **السلوك القيادي** ليس متغيراً هامشياً، بل هو "المحرك الأساسي" للمناخ النفسي المدرسي.
2. **الفجوة الزمنية والنوعية:** ركزت الدراسات الأقدم على الاحتراق الناتج عن ضغط العمل المادي، بينما اتجهت الدراسات الحديثة (2024–2025) نحو "الاحتراق الرقمي" و"الأمان النفسي"، وهو ما سيعتمد عليه بحثنا الحالي في معالجة الواقع الليبي.
3. **تكامل الأدوار:** أثبتت الدراسات أن خفض الاحتراق لا يتم عبر الحوافز المادية وحدها، بل عبر "العدالة التنظيمية" (حمدان، 2023) و"الدعم الوجداني" (Skaalvik, 2020).

المبحث الثالث: التحليل النظري لدور القيادة في المنظومة السيكولوجية

المحور الأول: سيكولوجية البيئة المدرسية (المناخ كرحم للرفاه النفسي)

تعتبر المدرسة في الفلسفة التربوية الحديثة "نظاماً حيوياً(Bio–system) "؛ فهي ليست مجرد جدران وجداول، بل هي فضاء تفاعلي تتشابك فيه الانفعالات وتتداخل فيه الشخصيات. إن المعلم الليبي، وفي ظل التحديات الراهنة، يتأثر بـ "المناخ النفسي" السائد في ردهات المدرسة أكثر من تأثره بمشقة المادة العلمية ذاتها. فالمناخ المدرسي يعمل كمتغير وسيط (Mediating Variable)بين ضغوط العمل الخارجية وبين الاستجابة السلوكية والوجدانية للمعلم.(Seligman, 2022)

1–الرفاه النفسي من منظور "علم النفس الإيجابي"

يرى (Seligman, 2022) أن الصحة النفسية في بيئة العمل تتجاوز مجرد "غياب الاضطراب" أو خلو المعلم من الأمراض النفسية، لتصل إلى ما يسمى بـ "**الازدهار .(Flourishing)** "في المدارس الليبية، يبرز دور القائد كـ "مدير للطاقة النفسية" وليس فقط مديراً للموارد المادية؛ فهو المسؤول الأول عن ضخ التفاؤل واليقين المهني في بيئة قد تعاني من ضغوط اقتصادية واجتماعية حادة.

- **توسيع تحليل نموذج PERMA في السياق القيادي** :يؤكد (أبو غزال، 2021) أن استثمار القائد المدرسي في عناصر هذا النموذج لا يعد ترفاً إدارياً، بل هو ضرورة مهنية لتقليل نسب الغياب المهني والاحتراق الصامت:

المشاعر الإيجابية :(Positive Emotions) يشير (Seligman, 2022) إلى أن القائد الذي ينشر ثقافة الامتنان والتقدير العلني، يساهم في تقليل إفراز هرمونات الإجهاد (الكورتيزول) لدى طاقمه، مما يجعلهم أكثر قدرة على تحمل عبء الحصص الدراسية الطويلة.

الاستغراق :(Engagement) عندما ينجح القائد في توظيف المعلم بناءً على نقاط قوته(Strengths) ، فإنه يمنحه فرصة للدخول في حالة "التدفق الذهني .(Flow) "في هذه الحالة، يتلاشى الشعور بالتعب، ويصبح المعلم مستغرقاً في العملية الإبداعية، مما يعزز مناعته ضد الاحتراق.(Seligman, 2022)

العلاقات الإيجابية :(Relationships) بناء "شبكة أمان" اجتماعية داخل المؤسسة هو وظيفة قيادية عليا. القائد الذي يشجع روح الفريق يمنع حدوث "العزلة الوظيفية" التي تعتبر المحرك الأول للاكتئاب المهني (أبو غزال، 2021).

المعنى :(Meaning) الاحتراق يبدأ عندما يتساءل المعلم: "لماذا أفعل هذا؟". هنا يبرز دور القائد في إعادة صياغة الأهداف، وربط الجهد اليومي للمعلم الليبي برسالة أسمى وهي "بناء الدولة" وإعداد أجيال ليبيا القادمة، مما يحول التعب الجسدي إلى "تضحية ذات قيمة.(Seligman, 2022) "

الإنجاز :(Accomplishment) الاحتفاء بالنجاحات الصغيرة، مثل تميز معلم في استراتيجية تدريس معينة، يعزز من مفهوم "الكفاءة الذاتية"، ويقاوم شعور العجز الوظيفي الذي غالباً ما يسبق الانهيار النفسي (أبو غزال، 2021).

2–ميكانيزمات إشباع الحاجات النفسية نظرية تقرير المصير(SDT)

تؤصل دراسة (Skaalvik & Skaalvik, 2020) لفكرة أن الاستقرار النفسي للمعلم الليبي مرهون بمدى نجاح القائد في إشباع ثلاث حاجات نفسية فطرية. غياب أي منها يؤدي حتماً إلى تآكل الدافعية وبداية أعراض الاحتراق:

- **الحاجة للاستقلالية** :من منظور(Skaalvik & Skaalvik, 2020) ، فإن المعلم الذي يشعر بأنه "مراقب" في كل حركة وسكنة، يفقد شغفه سريعاً. القائد الذي يمنح المعلم مساحة من "الاستقلال المهني" وحرية اختيار الوسائل

التعليمية، يغرس فيه شعوراً بالمسؤولية والملكية(Ownership) ، وهو أقوى مضاد سيكولوجي للاستنزاف الانفعالي (Maslach, 2021).

- **الحاجة للكفاءة** :عندما يوفر القائد فرص النمو المهني والتدريب المستمر، فإنه يرسل رسالة غير مباشرة للمعلم مفادها: "أنت قادر ومتمكن". الشعور بالكفاءة هو الذي يحمي المعلم من البعد الثالث للاحتراق، وهو "تدني الإنجاز الشخصي". المعلم الذي يشعر بأنه يتطور تقنياً ومعرفياً يمتلك "رأس مال نفسياً" يواجه به تحديات الفصل الدراسي (Skaalvik & Skaalvik, 2020).
- **الحاجة للانتماء** :يؤكد (Maslach, 2021) أن الاحتراق يزدهر في البيئات الباردة عاطفياً. القائد الذي يمارس "القيادة الحانية" ويُشعر المعلم بأنه جزء من عائلة تربوية مترابطة، يرفع من مستوى "الأمان النفسي". هذا الانتماء يعمل كـ "ممتص للصدمات(Buffer) "؛ فعندما يواجه المعلم مشكلة مع طالب أو ولي أمر، فإنه لا ينكسر نفسياً، لأنه يعلم أن خلفه "ظهيراً قيادياً" يحميه ويدعمه.(Skaalvik & Skaalvik, 2020)

المحور الثاني: أنماط القيادة كمصدات سيكولوجية للاحتراق

الاحتراق النفسي (Burnout) ليس قدراً حتمياً لمهنة التعليم، بل هو نتاج تفاعل مستمر بين ضغوط العمل وغياب الدعم القيادي. وتعمل أنماط القيادة الحديثة كمصدات سيكولوجية (Psychological Buffers) من خلال الآليات التالية:

1. القيادة التحويلية وإعادة صياغة الهوية المهنية

يعد نمط القيادة التحويلية من أكثر الأنماط قدرة على مواجهة "الاستنزاف الانفعالي". ويشير (Riggio, 2023 & Bass) إلى أن هذا النمط يعتمد على أربعة أبعاد، لكن أهمها في سياق الصحة النفسية هو "**الاعتبار الفردي**".

- **التحليل السيكولوجي للأثر:** القائد التحويلي في المدارس الليبية لا يتعامل مع طاقمه كوحدة إدارية صماء، بل يغوص في فهم الفروق الفردية. عندما يشعر المعلم أن مديره يدرك ضغوطه الشخصية ويقدر ظروفه الاستثنائية، يحدث ما يسمى بـ "الارتباط الوجداني بالمنظمة". هذا الارتباط يعمل كحائط صد يمنع تحول ضغط العمل إلى "إحباط مزمن".
- **إعادة بناء المعنى:** من خلال "التحفيز الإلهامي"، يقوم القائد بتحويل المهام الروتينية المرهقة إلى رسالة سامية. هذا التحول المعرفي (Cognitive Reframing) يحمي المعلم من الشعور بـ "نقص الإنجاز الشخصي"، حيث يبدأ المعلم في رؤية أثره البعيد في بناء جيل المستقبل، مما يرفع من مستوى "الصلابة النفسية" لديه (العتيبي، 2022).

2. القيادة الأخلاقية ومفهوم "الأمان النفسي"

يرى (Zaki, 2021) أن "الأمان النفسي" هو الحالة الذهنية التي يشعر فيها الموظف بأنه لن يُعاقب أو يُهان إذا أخطأ أو طرح سؤالاً أو عبر عن قلقه. القائد الأخلاقي هو صانع هذا الأمان من خلال النزاهة والعدالة الإجرائية.

- **مكافحة "تبلد المشاعر":** يشير (حمدان، 2023) إلى أن المعلم يلجأ إلى "التبلد" (Depersonalization) كآلية دفاعية عندما يشعر بالظلم أو التهديد الإداري. القائد الذي يمارس العدالة الأخلاقية يزيل هذا التهديد، مما يسمح للمعلم بالبقاء متصلاً عاطفياً بطلابه دون خوف.
- **العدالة كعلاج:** عندما يثق المعلم الليبي في نزاهة القائد عند توزيع الحوافز أو الجداول، تنخفض لديه معدلات "القلق التنظيمي". هذا الاستقرار يقلل من استهلاك الطاقة النفسية في التفكير في الصراعات الجانبية، ويوجهها نحو الإبداع التعليمي (Zaki, 2021).

3. القيادة الخادمة والتقدير الوجداني

في هذا النمط، يتبنى القائد فلسفة "الخدمة أولاً". يشير (الرشيدي، 2025) إلى أن القائد الخادم في البيئة التربوية الليبية يعمل كـ "ممتص للصدمات" بين المعلم وبين نقص الإمكانيات المادية.

- **الاحتواء النفسي:** القائد الخادم يسأل دائماً: "كيف يمكنني مساعدتك لتنجح؟". هذا السؤال يقلل من شعور المعلم بـ "العجز الوظيفي". نظرياً، عندما يشعر المعلم أن القائد يضع مصلحة المعلم النفسية فوق المصلحة الإدارية البحتة، يزداد لديه "الرضا المهني"، وهو النقيض المباشر للاحتراق النفسي (الرشيدي، 2025).

4. القيادة الموزعة والتمكين النفسي

تعتمد القيادة الموزعة على تفتيت السلطة ومشاركتها مع المعلمين. يشير (Skaalvik, 2020 & Skaalvik) إلى أن منح المعلم دوراً قيادياً في مجاله يُشبع لديه الحاجة لـ "الكفاءة والاستقلالية".

- **الأثر على الصحة النفسية:** التمكين يقلل من شعور "الاغتراب الوظيفي". المعلم الذي يشعر بأنه شريك في صناعة القرار المدرسي يمتلك مناعة عالية ضد "الاستقالة النفسية"، لأن هويته الشخصية أصبحت مندمجة في هوية المؤسسة، مما يرفع من جودة حياته المهنية (Skaalvik, 2020 & Skaalvik).

المحور الثالث: الاستراتيجيات الإدارية والوقائية لخفض الاحتراق

ينتقل هذا المحور من التنظير الفلسفي للأنماط القيادية إلى تحليل "**الميكانزمات الإدارية** "التي يمارسها القائد المدرسي لضبط إيقاع العمل ومنع تآكل الموارد النفسية للمعلم.

1–استراتيجية "العدالة التنظيمية" كعلاج لتبلد المشاعر

يرتبط البُعد الثاني للاحتراق النفسي، وهو "تبلد المشاعر"، ارتباطاً طردياً بالشعور بالظلم الوظيفي. فالمعلم الذي يشعر بأن جهده لا يُقدّر أو أن المهام تُوزع بمحاباة، يلجأ لا شعورياً لتبني مواقف سلبية وجافة تجاه طلابه كنوع من "الانسحاب النفسي" لحماية ذاته.(Maslach, 2021)

- **العدالة الإجرائية والتفاعلية :**يؤكد (حمدان، 2023) أن القائد الذي يعتمد الشفافية المطلقة في وضع الجداول وتوزيع حصص الاحتياط، يقلل من حدة الصراعات التنظيمية. هذه العدالة تخلق حالة من "الرضا الوجداني" الذي يعمل كترياق ضد التبلد المهني.
- **الأمان الوظيفي** :عندما يمارس القائد العدالة في التقييم، فإنه يشبع حاجة المعلم للأمان، مما يحرر طاقته النفسية للإبداع بدلاً من استنزافها في "الدفاع السلبي" ضد الترصد الإداري.(Zaki, 2021)

2–استراتيجية "هندسة الوظيفة "وتعزيز الكفاءة الذاتية

تعد استراتيجية هندسة الوظيفة من أحدث المداخل النظرية في علم النفس التنظيمي لخفض الاحتراق. وهي تعني منح المعلم مساحة لإعادة تشكيل مهامه بما يتوافق مع مهاراته الشخصية.(Luthans, 2021)

- **خلق حالة التدفق :(Flow)** من منظور(Seligman, 2022) ، فإن القائد الذي يسمح للمعلم بتطوير أساليب تدريس مبتكرة يساهم في إيصاله لحالة "الاستغراق النفسي". هذا الاستغراق يجعل المعلم يرى في التحديات المهنية فرصاً للنمو وليست ضغوطاً للاحتراق.
- **مقاومة نقص الإنجاز** :عندما يشعر المعلم الليبي بأنه "صانع قرار" في بيئته المصغرة، يرتفع لديه مستوى الكفاءة الذاتية، مما يحميه من الشعور بتدني الإنجاز الشخصي.(Skaalvik & Skaalvik, 2020)

3–إدارة "الاحتراق الرقمي" والحدود الوظيفية (رؤية 2026)

في ظل التحول الرقمي المتسارع في التعليم الليبي عام 2026، ظهر نوع جديد من الضغوط يُسمى "التواجد المتصل دائماً". تشير دراسة (OECD, 2024) إلى أن المعلمين الذين يتلقون توجيهات إدارية عبر تطبيقات التواصل خارج ساعات العمل هم الأكثر عرضة للاحتراق بنسبة الضعف.

- **سياسة "حق الفصل** :"نظرياً، يجب على القيادة المدرسية تبني بروتوكول يحترم "الوقت المقدس" للتعافي النفسي للمعلم. فالقائد الذي يحمي خصوصية المعلم بعد الدوام يساعده على عملية "إعادة شحن الموارد النفسية (Hobfoll, " 2021).
- **الدعم التقني والإنساني** :تزويد المعلم بالمهارات الرقمية يقلل من قلق "عدم الكفاءة التقنية"، مما يعزز استقراره النفسي أمام المتطلبات المستحدثة.(UNESCO, 2024)

4–تفعيل "المساندة الاجتماعية" كشبكة أمان تنظيمية

تعتبر العزلة المهنية وقوداً للاحتراق. القائد المدرسي هو المسؤول عن بناء "رأس المال الاجتماعي" داخل المدرسة.

- **مجتمعات التعلم المهنية** :من خلال خلق فرص للعمل الجماعي، يساهم القائد في خلق "نظام دعم داخلي" يمتص الأزمات الفردية للمعلمين (أبو غزال، 2021).
- **التقدير المعنوي** :تؤكد الدراسات أن كلمات الثناء البسيطة والاعتراف بالجميل من قِبل القائد تعمل "كمعززات سيكولوجية" ترفع من معنويات المعلم في مواجهة ضغوط البيئة الخارجية.(Luthans, 2021)

الخاتمة والنتائج والتوصيات

توج هذا البحث النظري رحلته في تفكيك الجدلية السيكولوجية بين دور القيادة المدرسية والاحتراق النفسي للمعلمين. ومن خلال التحليل المعمق للأدبيات والنظريات السيكو–تربوية، نخلص إلى الآتي:

أولاً: نتائج البحث (الاستنتاجات النظرية)

1. **محورية الدور القيادي:** أثبت التحليل النظري أن القائد المدرسي هو "المتغير المستقل" الأكثر تأثيراً في الصحة النفسية؛ فهو المسؤول عن تشكيل "المناخ النفسي" الذي إما أن يكون بيئة حاضنة للازدهار أو تربة خصبة للاحتراق.
2. **ارتباط الاحتراق بالموارد النفسية:** تبين أن الاحتراق النفسي للمعلم الليبي ليس نتاج كثرة الحصص فحسب، بل هو نتاج "نزيف الموارد النفسية" (تقدير، أمان، عدالة) التي يفشل القائد في تعويضها وفق نظرية **(COR)** لـ **(Hobfoll, 2021)**.
3. **فاعلية القيادة التحويلية:** استنتج البحث أن الأنماط القيادية التي تركز على "الاعتبار الفردي" والذكاء العاطفي هي الأقدر على خفض أبعاد الاحتراق الثلاثة، خاصة "تبلد المشاعر" الذي يعالجه القائد بالعدالة والاحتواء.
4. **الأمان النفسي كصمام أمان:** خلص البحث إلى أن "الأمان النفسي" الذي يوفره القائد الأخلاقي هو الشرط الضروري لتعافي المعلم من الضغوط المهنية، وبدونه تظل كل محاولات التطوير التربوي مجرد إجراءات شكلية.

ثانياً: التوصيات (رؤية مستقبلية للمدرسة الليبية 2026)

بناءً على النتائج النظرية السابقة، يضع الباحث مجموعة من التوصيات الإجرائية الموجهة لمختلف المستويات:

1. توصيات لوزارة التربية والتعليم (المستوى الاستراتيجي):

- **إعادة تعريف جودة الإدارة:** عدم الاكتفاء بتقييم مديري المدارس بناءً على المخرجات الإدارية، بل إدراج "مؤشر المناخ النفسي للمدرسة" و"معدل رضا المعلمين" كمعايير أساسية للتقييم.

- **برامج التدريب السيكولوجي:** تصميم برامج تدريبية إلزامية لمديري المدارس تركز على مهارات "الذكاء العاطفي"، "إدارة الضغوط"، و"فن الاحتواء النفسي".

2. توصيات لمديري المدارس (المستوى الإجرائي):

- **تبني "العدالة الإجرائية":** الشفافية المطلقة في توزيع الأعباء والمكافآت لقتل بذور الشعور بالظلم الذي يغذي الاحتراق.
- **تفعيل "حق الفصل الرقمي":** احترام خصوصية المعلم ووقت تعافيه النفسي بعد الدوام الرسمي، وتجنب التواصل المهني المجهد عبر الوسائط الرقمية في أوقات الراحة.
- **هندسة الوظيفة:** منح المعلمين مساحة من الاستقلالية للإبداع وتفويض السلطات، مما يشبع لديهم الحاجة للكفاءة والاستقلال وفق نظرية **(SDT)**.

3. توصيات للباحثين (المستوى العلمي):

- إجراء دراسات ميدانية تستخدم المقاييس التي تم تحليلها في هذا البحث (مثل مقياس ماسلاش للاحتراق) للتأكد من دقة هذه النتائج النظرية على أرض الواقع الليبي.
- البحث في "الذكاء الاصطناعي والاحتراق النفسي" وكيف يمكن للتقنيات الحديثة أن تخفف أو تزيد من العبء النفسي على المعلم.

الهوامش:

1. **أبو غزال، معاوية**. (2021). *علم النفس التربوي: رؤية معاصرة للصحة النفسية في البيئة المدرسية*. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
2. **حمدان، سعيد**. (2023). العدالة التنظيمية وعلاقتها بتبلد المشاعر لدى معلمي التعليم الأساسي: دراسة سيكو-إدارية. *المجلة العربية للبحوث التربوية والنفسية*، 15(2)، 85-110.
3. **الرشيدي، فهد**. (2025). *القيادة المدرسية والرفاه المهني: رؤية استشرافية لعام 2030*. مركز الدراسات التربوية، القاهرة.
4. **العتيبي، بندر**. (2022). دور القيادة التحويلية في خفض الاحتراق النفسي وتعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة الملك سعود، 34(1)، 112-140.
5. **القحطاني، أمل**. (2024). الاحتراق الرقمي لدى المعلمين في ظل التحول التعليمي: دراسة تحليلية. *مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية*، 30(3)، 210-235.
6. **الزهراني، علي**. (2023). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالمرونة النفسية لدى معلمي المدارس الثانوية. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 44، 45-70.
7. **منصور، نيفين**. (2021). *سيكولوجية القيادة التربوية: مدخل للذكاء العاطفي والاجتماعي*. دار الكتاب الجامعي، القاهرة.
8. **عبد الله، طارق**. (2024). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الأمان النفسي للمعلم: نموذج مقترح. *المجلة الليبية للعلوم التربوية*، 8(1)، 12-38.

9. **الشريف، منى.** (2022). التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي وخفض ضغوط العمل. *مجلة كلية التربية*، جامعة بنغازي، 19(2)، 150–175.

10. **وزارة التعليم الليبية.** (2025). *دليل معايير جودة الإدارة المدرسية والرفاه المهني*. طرابلس، ليبيا.

ثانياً: المراجع الأجنبية

11. **Bass, B. M & ,.Riggio, R. E** .(2023) **.***Transformational Leadership* (3rd ed.). Psychology Press.
12. **Hobfoll, S. E** .(2021) **.**Conservation of Resources Theory: A New Stature on Stress and Burnout .*Journal of Occupational Health Psychology*.328-312 ,(4)26 ,
13. **Luthans, F** .(2021) **.***Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* . McGraw-Hill Education.
14. **Maslach, C** .(2021) **.***Burnout: The Cost of Caring* .Routledge.
15. **OECD** .(2024) **.***Digital Well-being in Education: Protecting Teachers from Digital Burnout* .OECD Publishing, Paris.
16. **Seligman, M. E. P** .(2022) **.***Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being* .Free Press.
17. **Skaalvik, E. M & ,.Skaalvik, S** .(2020) **.**Teacher Burnout: Relations between Dimensions of Burnout and Perceived Supervisor Support .*Social Psychology of Education*.22-1 ,(1)23 ,
18. **UNESCO** .(2024) **.***The Global Report on Teachers: Supporting Teacher Well-being in Post-Crisis Environments* .UNESCO Digital Library.
19. **Zaki, J** .(2021) **.***The War for Kindness: Building Empathy in a Fractured World* . Crown Publishing.