

دور القيادة الاستراتيجية في مواجهة التحديات خلال الأزمات دراسة تطبيقية في مجموعة من المدارس الخاصة في جبل لبنان The Role of Strategic Leadership in Addressing Challenges During Crises: An Applied Study in a Selection of Private Schools in Mount Lebanon

ميريام ذيب فقيه (*) Miryam Dib Fakih

تاريخ القبول: 2025-4-10

تاريخ الإرسال: 2025-3-29

Turnitin: 20%

ملخص

يهدف هذا البحث إلى استطلاع دور القيادة الاستراتيجية في مواجهة تحديات المدارس الخاصة خلال الأزمات. وقد احتوت العينة مجموعة من الموظفين الإداريين والمعلمين، بلغ عددهم 129 موظفًا، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أداة الاستبيان لجمع المعلومات المطلوبة في الدراسة. تناولت الدراسة أثر القيادة الاستراتيجية على استمرارية العملية التعليمية، تحسين بيئة العمل، وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي خلال الأزمات. كشفت عن الدور المحوري للقيادة الاستراتيجية في اكتشاف بؤابر الأزمات وإمكانيات مواجهتها بفعالية أكبر.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، مواجهة التحديات، الأزمات، المدارس الخاصة، بيئة العمل.

Résumé

Cette recherche vise à explorer le rôle du leadership stratégique dans la gestion des défis rencontrés par les écoles privées en période de crise. L'échantillon de l'étude comprenait un total de 129 employés, incluant des personnels administratifs et des enseignants. La méthodologie adoptée repose sur une approche descriptive et analytique, avec le questionnaire constitue l'outil **essentiel** de collecte des données. L'étude a examiné l'impact du leadership stratégique sur la continuité des processus éducatifs, L'optimisation de l'environnement de travail et l'accompagnement. psychologique et social apporté

* طالبة في الجامعة اللبنانية الآداب والعلوم الإنسانية-قسم الإدارة التربوية

Student at the Lebanese University, Faculty of Arts and Humanities - Department of Educational Administration.

E-mail: miryamfakih3@gmail.com

durant les crises. Les résultats ont souligné l'importance du leadership stratégique dans l'identification précoce des signaux de crise et dans l'optimisation des stratégies pour y faire face de manière efficace.

Mots-clés: Leadership stratégique, gestion des défis, crises, écoles privées, environnement de travail.

Abstract

This study aims to explore the role of strategic leadership in addressing the challenges faced by private schools during periods of crisis. The study sample consisted of 129 participants, including administrative staff and

teachers. The research adopted a descriptive and analytical approach, utilizing a questionnaire as the main tool for data collection. The study examined the impact of strategic leadership on ensuring the continuity of educational processes, improving the work environment, and providing psychological and social support during crises. The findings highlighted the crucial role of strategic leadership in detecting early signs of crises and enhancing the capacity to respond effectively.

Keywords: Strategic leadership, challenges management, crises, private schools, work environment.

على مواردها الذاتية. إذ تسهم القيادة الاستراتيجية في تهيئة مناخ ملائم للعاملين يعزز شعورهم بالاستعداد للتغيير الدائم. كما تؤدي دورًا رئيسًا في وضع خطط استباقية لمواجهة الأزمات المستجدة، والتكيف مع التحديات (Thielsch et al, 2021).

يشير مفهوم القيادة الاستراتيجية إلى دفع المنظمة نحو استكشاف رؤيتها بعيدة المدى بشكل فعال ومستدام، مع الأخذ بالحسبان التطورات في بيئتي العمل الداخلية والخارجية. ويتميز هذا النمط القيادي بتركيزه على التخطيط المستقبلي، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإدارة الموارد بطريقة تؤمن التوازن بين

1 - الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة

تواجه المدارس في لبنان تحديات نتيجة الأزمات المتكررة التي تترك أثراً على البيئة التعليمية، ما يتطلب دوراً ريادياً للقيادة المدرسية لضمان تقليل التأثيرات الضارة على المتعلمين والموظفين. لذلك، أصبح من أولويات المؤسسات التفكير في وضع خطط وبرامج لها صلة بالمحافظة على هيكليتها، ورؤيتها بما يتماشى مع التطورات (Wur & Wong, 2021). في هذا السياق، تأتي أهمية دراسة الدور القيادي الاستراتيجي في مواجهة هذه التحديات، خاصة في المدارس الخاصة التي تعتمد



2.1 إشكالية البحث ومشكلته: تعدّد القيادة

الاستراتيجية عنصرًا جوهريًا في إدارة الأزمات داخل المؤسسات، إذ يعكس نجاح المؤسسة أو فشلها في كثير من الأحيان قدرة القيادة على التكيف مع الظروف الاستثنائية والتحديات الطارئة. يعود جزء من تعقيد الأزمات إلى كونها غالبًا ما تنبع من سلوكيات بشرية غير قابلة للتنبؤ بدقة، ما يجعل الحلول الجذرية للأزمات أمرًا صعبًا. ومع ذلك، تظل أهمية القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات قائمة، من خلال تطوير آليات استباقية لمواجهة التحديات والحد من تأثيراتها الضارة. كما إنّ رؤية القيادة المستقبلية وقدرتها على التكيف مع الأزمات تساهم في ضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها، وهو ما يقتضي توفر مقومات قيادية أساسية تؤهل القادة لإدارة الأزمات بفعالية (بسيوني، 2023).

وفي هذا السياق، تركز هذه الدراسة على الدور القيادي الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مظهرًا تأثير الأزمات على مكونات المؤسسة جميعها. وتهدف الدراسة إلى التعرّف على أساليب القيادة الاستراتيجية التي تساهم في الحد من الخسائر وتحقيق الاستقرار المؤسسي في ظل الأزمات. وبناءً عليه، تطرح هذه

المتطلبات الرئيسية والتحديات المستقبلية، من خلال تمكين الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق أفضل أداء (العبدة، 2017). لذلك، سعت هذه الدراسة إلى إبراز دور هذا النوع من القيادة في مواجهة الأزمات التي قد تواجه المدارس الخاصة في محافظة جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، من خلال تحليل مدى تأثير هذه القيادة على ديمومة التعليم وضمان استدامة استقرار البيئة المدرسية.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، كان الاعتماد على منهجية علمية دقيقة تجمع بين الأساليب الكمية والكيفية. استُخدمت الاستبيانات كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عيّنة مختارة عشوائيًا من مدرّسي وإداريي المدارس الخاصة في محافظة جبل لبنان (باستثناء الضواحي)، وذلك بهدف قياس تصوراتهم حول دور القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات. بالإضافة إلى ذلك، أُجريت مقابلات شبه موجهة مع عدد من مديري المدارس للحصول على رؤى أعمق وفهم شامل لتجاربهم العملية في التعامل مع الأزمات.

حدّدت مشكلة البحث وصيغت أسئلته، ووُضعت الفرضيات العلمية التي اختُبرت من خلال تحليل المعلومات. واعتمدت الأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل النتائج وتفسيرها بما ساهم في الوصول إلى استنتاجات واضحة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

- إظهار قدرة القيادة الاستراتيجية على اكتشاف بؤابر الأزمات ومواجهتها بفعالية من خلال تعزيز التواصل بين العاملين.
- رفع جودة بيئة العمل عبر تقديم الدعم النفسي والمهني للعاملين خلال الأزمات.
- 5.1 أهمية البحث: يُعد البحث إضافة علمية تعزز تطوير مجال القيادة المدرسية وإدارة الأزمات، ويوفر إطارًا عمليًا يمكن اعتماده كمرجع لتأهيل القيادات التربوية في التصدي للصعوبات المستقبلية بكفاءة. ويكتسب أهمية في إبراز الضوء على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات المهذدة لاستمرارية العملية التعليمية التعلمية في المدارس الخاصة في جبل لبنان، في ظل الأزمات المتعددة التي تعصف بالقطاع التربوي نتيجة الأزمات المتكررة. أضيف إلى تقديم رؤية شاملة حول طريقة استثمار القيادة الاستراتيجية لتحسين استجابة المدارس للأزمات، ما يقلل الآثار السلبية على الأطراف المعنية جميعها، ومعالجة فجوة معرفية تتعلق بالدور الحيوي للقيادة المدرسية في تحقيق التوازن بين الأداء الأكاديمي، والدعم النفسي والاجتماعي خلال الأزمات.
- 6.1 الفرضيات البحثية
- الفرضية الأساسية: للقيادة الاستراتيجية دور مؤثر في تعزيز قدرة
- الدراسة المشكلة الرئيسة الآتية: كيف يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تساهم في ضمان استمرارية المؤسسات واستقرارها خلال الأزمات؟
- 3.1 أسئلة البحث: هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في مواجهة تحديات الأزمات في المدارس الخاصة بجبل لبنان (باستثناء الضواحي)، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة البحثية الآتية:
- هل تؤدي القيادة الاستراتيجية دورًا في مواجهة مراحل الأزمات داخل المؤسسات التربوية؟
- إلى أي مدى يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تساهم في اكتشاف بؤابر الأزمات والتفاعل معها بشكل استباقي للحد من تأثيرها على الأداء المؤسسي؟
- كيف يؤثر نظام القيادة الاستراتيجية على مستوى الدعم النفسي والمهني للعاملين في المدارس خلال الأزمات؟
- 4.1 أهداف البحث: يهدف البحث إلى دراسة الدور القيادي الاستراتيجي في مواجهة الأزمات المؤثرة على ديمومة التعليم في المدارس الخاصة بجبل لبنان، من خلال الأهداف الآتية:
- تحليل دور القيادة الاستراتيجية في حماية استمرارية العملية التعليمية أثناء الأزمات.

المدارس الخاصة على التصدي التحديات - الحدود الموضوعية: سلطت الدراسة الضوء على دور القيادة الاستراتيجية في مواجهة التحديات خلال الأزمات

الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد القيادة الاستراتيجية واستمرارية العملية التعليمية التعلمية في المدارس الخاصة أثناء الأزمات.
- يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تساعد في اكتشاف بؤر الأزمات مبكرًا، ومواجهتها بفعالية أكبر للحد من آثارها الضارة على المؤسسة التعليمية.
- يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تساعد في رفع جودة بيئة العمل في المدارس الخاصة أثناء الأزمات، من خلال دعم العاملين نفسيًا ومهنيًا.

المحور الأول: المفاهيم والمصطلحات

القيادة الاستراتيجية: هي القدرة على تصويب الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، والتأثير في الآخرين لتحقيق أهدافها البعيدة المدى من خلال التخطيط الاستراتيجي، وتقييم التحديات والفرص لضمان استمرارية المنظمة ونجاحها (الغرايبة، 2022).

مواجهة التحديات: مواجهة التحديات تعني التعامل مع العقبات غير المتوقعة باستخدام استراتيجيات مبتكرة ومرونة في التفكير والتنفيذ، بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة في بيئة ديناميكية (الشيباني، 2021).

الأزمات: الأزمة تُعرّف أنها حالة مفاجئة أو غير متوقعة تهدد استقرار المنظمة

7.1 حدود البحث

- الحدود الزمانية: الفترة الزمنية المحددة لإنهاء الدراسة خلال العام الدراسي 2024 - 2025.
- الحدود المكانية: في المدارس الخاصة في محافظة جبل لبنان (ما عدا الضواحي).
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة مختارة عشوائيًا من معلمي وإداريي المدارس الخاصة في محافظة جبل لبنان (ما عدا الضواحي)، بمختلف مراحلها التعليمية.

من خلال التدريب والتطوير. هذا التحول في الفهم يمنح الأمل لأولئك الطامحين لتحسين مهاراتهم القيادية، إذ إن القائد الفعال لا يقتصر دوره على توجيه الآخرين، بل يسعى لبناء علاقة تشاركية يشعر فيها الأفراد أنهم جزء من مجموعة تسعى لهدف مشترك. هذه الرؤية تعزز مفهوم القيادة الذي يركز على روح الجماعة، ما يزيد من اندفاع الأفراد وإخلاصهم في العمل (الغرايبة، 2022).

1.2 واقع اتخاذ القرار في الإدارة الاستراتيجية: تتسم الإدارة الاستراتيجية في النظام التربوي بتعدد مستويات اتخاذ القرار وتنوعها بين القرارات الإدارية والفنية، فتوزع المسؤوليات بدءًا من صياغة السياسات العامة وحتى تنفيذها على مستوى المدارس. ويؤشير الغرايبة (2022)، إلى أن هذه الإدارة تعتمد نهجًا ديموقراطيًا، يعزز المشاركة الفاعلة من الأطراف المعنية جميعها، ما يتيح فرصًا للتنافسية، ويُمكّن الإدارات والمدارس من التأقلم مع تبدلات البيئة التربوية بكفاءة.

وبحسب العنزي (2022)، فإن مهمة اتخاذ القرار الاستراتيجي تتسم بالشمولية، إذ تبدأ بتحديد البدائل المتاحة وتحليلها، وصولًا إلى اختيار القرار النهائي بناءً على

أو قدرتها على العمل، ما يتطلب تفاعل سريع ومنظم لتقليل التأثير السلبي واستعادة التوازن (الخطيب، 2020).

المدارس الخاصة: هي مؤسسات تعليمية غير حكومية تقدم خدمات تعليمية لقاء مقابل مالي، وتتميز بتقديم مناهج وبرامج تعليمية متخصصة تستهدف تلبية احتياجات متنوعة للطلاب (النجار، 2023).

بيئة العمل: تُعرّف بأنها العوامل المادية الملموسة وغير المادية، ومن شأنها أن تؤثر على أداء الموظفين وسلوكهم داخل المؤسسة. وتتضمن العوامل المادية (مثل المكاتب والمرافق)، والعوامل الاجتماعية والنفسية (مثل العلاقات بين الزملاء والدعم الإداري)، إضافة إلى السياسات والإجراءات التي تضمن تحقيق الإنتاجية والرضا الوظيفي (العنزي، 2022).

تجدر الإشارة إلى أن للقيادة تأثيرًا جوهريًا على بيئة العمل، حيث تعدّ البيئة الإيجابية أساسية لتفاعل سليم وبنّاء بين الأفراد. ويعتمد التفوق في إجراءات الإصلاح والتنمية على تكاتف الجهود وتجاوز الفردية، ما يُبرز أهمية دور القائد في توجيه فريقه بفعالية. وقد أثبتت التجارب أن تطوير القادة ليس حكرًا على فئة معينة؛ إذ يمكن تكوين قادة ناجحين



الاتجاهات الفكرية والتخصصات العلمية. وتبعًا لذلك، تختلف طبيعة إدارة الأزمات من المنظور الإداري عن منظورها الاجتماعي أو الاقتصادي، وعن درباس (2012)، يمكننا تعريف الأزمة أنها لحظات حرجة وحاسمة من قصور في المعرفة، ينتج عنه موقف استثنائي تواجهه المؤسسة، وإعضائها ولا يمكن التعامل معه باعتماد الطرق الروتينية الاعتيادية في العمل. وعرف حسن، اللامي واسماعيل (2022) الأزمة أنها حدث غير متوقع ومفاجئ، يُسلط فيه الضوء على الفجوة الاستراتيجية الناتجة عن غياب التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل، فتُسبب تغييرًا تنظيميًا سريعًا ومشاكل للعاملين غير متوقعة.

3.2 دورة حياة الأزمة: على الرغم من تعدد وتعاقب مراحل الأزمة، يرى عبد الجمل وعدنان (2020)، أن هذه المراحل قد تختلف بتعدد تصنيفاتها وفقًا لتباين آراء الكتاب والباحثين، و من مراحل الأزمة الأكثر أهمية:

أولاً: مرحلة الإنذار المبكر: تُعد هذه المرحلة تحذيرية تهدف إلى استشعار بوادر الأزمة، حيث تتجلى في الإشارات الأولية التي تنبئ بإمكانية وقوعها. وإذا لم يتم التعامل معها بفعالية، فقد تتطور الأزمة بسرعة. وقد يكون الإنذار واضحًا

تقييم شامل للبيانات والمعطيات المتاحة. لذلك، تُبرز الإدارة الاستراتيجية أهمية امتلاك القائد التربوي مهارات اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. ويؤكد الغرابية (2022)، أن إشراك الفريق في اتخاذ القرار يعزز الثقة بين القائد ومروءوسيه، ويشجع على استثمار إمكانات الأفراد بشكل فعال، ما يؤدي إلى الوصول الأهداف المشتركة بكفاءة كبيرة.

2.2 دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات: تباين الباحثون بحسب فاروق (2014)، حول معنى إدارة الأزمات باختلاف الزوايا التي ينظرون إلى الموضوع من خلاله. فمنهم من ركّز على الأنشطة فعرفها أنها النشاط الذي تقوم به الإدارة عند الاستشعار بوجود أزمة محتملة وذلك للتخلص منها بأقل الأضرار. وهذه الأنشطة هي دراسات للمرحلة ما التحضيرية قبل اتخاذ القرار بشأن طريقة التعامل مع الأزمة. وذهب آخرون في تركيزهم على القرارات لتعريفهم لإدارة الأزمات. وفي هذا الصدد عرّفه (Jaques,T,2010)، أنها مجموعة من القرارات التي يجب أن تتخذ بسرعة وكذلك تحديد الأنشطة التي يجب القيام بها عند حدوث الأزمة، والاستعداد لها وتتعدد مفاهيم إدارة الأزمات بتعدد حقول المعرفة، واختلاف



على مختلف المستويات داخل المؤسسة، كما تمتد انعكاساتها إلى كلٍّ من البيئة الداخلية والخارجية. وهذا ما يجعل إدارة الأزمات حقلاً بالغ الأهمية، يستدعي الدراسة والاهتمام لضمان التعامل الفعال مع الأزمات وتقليل آثارها السلبية.

إنَّ اعتماد منهج إدارة الأزمات يفَعِّل مبدأ المساءلة، إذ إنَّ الأزمات تساعد في كشف الاطراف المسؤولة عن الخسائر البشرية والمالية والإدارية. حيث تؤكد القيادة الاستراتيجية في مواجهة الصعاب والأزمات على الارتباط المتين بين فعالية القيادة وقدرة المؤسسات على مواجهة التحديات. فالقيادة الاستراتيجية تشمل تخطيطاً استباقياً وفهماً شاملاً للسياقات الداخلية والخارجية (الطويل، 2022).

المحور الثاني: الدراسات السابقة

1- دراسة الهاشمي: (2023) دور القيادة

الاستراتيجية في إدارة الأزمات

التعليمية في المدارس الثانوية.

تناولت الدراسة دور القيادة

الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية، وركزت على كيفية تأثر أداء المدارس بالأزمات وتقييم استجابة القيادة للأزمات. خلصت الدراسة إلى أنَّ القيادة الاستراتيجية تساعد في استشعار الأزمات مسبقاً والاستجابة لها بشكل

يسهل إدراكه، أو غير مباشر يتطلب تحليلاً دقيقاً لاستكشافه

ثانياً: مرحلة الأزمة الحادة: تمثل هذه

المرحلة لحظة اندلاع الأزمة الفعلية، حيث تنتهي مرحلة الإنذار لتبدأ مرحلة التأزم، وهي النقطة التي يصبح فيها التراجع مستحيلًا. في هذه المرحلة، تبلغ الأزمة ذروتها، مما يؤدي إلى تعقيد الموقف بشكل كبير. وتتطلب هذه المرحلة يقظة تامة لفهم أسباب الأزمة، وتقدير حجم الأضرار، وتحديد المسؤوليات. كما تشهد هذه المرحلة وضع الخطط، وتحليل الأوضاع، اعتماد الخطوات الملائمة لمواجهة الأزمة والتعامل معها بفعالية.

ثالثاً: مرحلة حل الأزمة: تتعلق هذه

المرحلة بإدارة الأزمة بفعالية من خلال السيطرة عليها. ويُعدُّ التوصل إلى حلٍّ سريع هو الوضع المثالي. ومع ذلك، إذا لم يُتَعامل معها بكفاءة، قد تتدهور الأمور إلى أزمة حادة. لذا، يتطلب من القادة أن يكونوا مستعدين لإعادة تقييم استراتيجياتهم (عبد الجمل وعدنان، 2020).

رابعاً: أهمية إدارة الأزمات: شهد

مجال إدارة الأزمات اهتماماً متزايداً، كما أشار بن الشيخ (2014)، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل، أبرزها التأثير السلبي الواسع للأزمات عند وقوعها، حيث تمتد تداعياتها لتشمل جميع الأفراد، وتؤثر

منظم، ما يسهم في الحد من أضرارها على العملية التربوية. فرق العمل والتواصل الفعال. استراتيجيات مدروسة مثل التنسيق بين

4 - دراسة الجبوري (2021): دور القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم الخاصة في مواجهة الأزمات: تحليل لتجربة المدارس في ظل جائحة كورونا.

تناولت الدراسة تأثير القيادة الاستراتيجية في المدارس الخاصة خلال جائحة كورونا. أظهرت النتائج أن المدارس الخاصة التي اعتمدت استراتيجيات القيادة الاستراتيجية كانت أكثر قدرة على التأقلم مع الأزمة، فقد أصدرت قرارات سريعة لتحويل التعلم إلى الأنماط الرقمية والحفاظ على حسن عمل المهمة التعليمية.

5 - دراسة أبو زيد (2023): القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في التعليم: دورها في تعزيز استجابة المدارس في حالات الطوارئ.

بحثت الدراسة الدور المحوري للقيادة الاستراتيجية في تطوير استجابة المدارس للأزمات والطوارئ. وتوصلت إلى أن المدارس التي تعتمد قيادة استراتيجية فعالة يمكنها التعامل بشكل أفضل مع الطوارئ، ما يسهم في تحسين سلامة المتعلمين وتأمين ديمومة التعلم أثناء الأزمات.

2 - دراسة الحاج (2021): استراتيجيات القيادة في المدارس أثناء الأزمات: استجابة قيادات المدارس للتهديدات والتحديات.

تناولت هذه الدراسة استراتيجيات القيادة في المدارس أثناء الأزمات، مع التأكيد على كيفية اعتماد القرارات الاستراتيجية لمواجهة التحديات. حُدد أن القيادة الاستراتيجية تساعد في تنظيم الاستجابة والتوجيه الفعال للمدارس، ما يساعد في تقليل الآثار الضارة للأزمات على المهمة التعليمية.

3 - دراسة الطويل (2022): القيادة الاستراتيجية في مواجهة التحديات التعليمية أثناء الأزمات: دراسة تطبيقية على مدارس التعليم العام.

فحصت الدراسة الدور المحوري للقيادة الاستراتيجية في مواجهة التحديات التي تظهر في المدارس خلال الأزمات. طُبقت الدراسة على مدارس التعليم العام، وكشفت أن القيادة الاستراتيجية تُعد عاملاً حاسماً في تفعيل قدرة المدارس على استعادة نشاطها وتعافيها بعد الأزمات، من خلال

التعقيب على الدراسات السابقة:

تظهر الدراسات السابقة التي تناولت دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المدارس، تنوعاً في المناهج التي تعتمدها القيادات المدرسية للتفاعل مع التحديات التي تطرأ على المؤسسات التعليمية. تتفق هذه الدراسات على أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً جوهرياً في استجابة المدارس للأزمات، فقد أظهرت الدراسات أن القيادة الفعالة لا تقتصر على الامتثال للأزمات عند حدوثها، بل تتعداها للاستعداد القبلي والتخطيط الاستراتيجي للحد من التأثير السلبي على العمل التعليمي.

تتناول الدراسات جميعها أهمية القيادة الاستراتيجية في تمكين المدارس من التصدي للتحديات التي قد تعرض للخطر ديمومة التعليم. وايضاً، في قدرتها على تخطيط وتنفيذ استراتيجيات مرنة تسهم في استجابة فعالة للأزمات وتحقيق استقرار تعليمي.

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

1.3 منهج البحث: في ضوء مشكلة البحث، يعدّ المنهج الوصفي التحليلي الأفضل لهذه الدراسة. يهدف هذا المنهج إلى تقديم تفسير علمي منظم للظواهر المدروسة من دون التدخل في طبيعتها، ما يجعله أداة أساسية في العديد من

المجالات العلمية والاجتماعية لفهم الواقع واتخاذ القرارات المبنية على بيانات وتحليلات دقيقة.

2.3 مجتمع البحث وعينته: يتألف مجتمع

الدراسة من 175 مدرسة خاصة غير مجانية في منطقة جبل لبنان «باستثناء الضواحي»، استناداً إلى الدليل الصادر عن المركز التربوي للبحوث والتنمية - النشرة الإحصائية لعام 2023-2022. شملت عينة الدراسة 35 مدرسة خاصة غير مجانية، اختيرت بطريقة عشوائية مع مراعاة المتغيرات المتوقعة في المدارس والتي تضمن تمثيلاً شاملاً لمختلف المراحل التعليمية، مع الأخذ بالحسبان معايير الأداء الأكاديمي والسمعة لضمان جودة وموثوقية البيانات التي سجمع، مع مراعاة تطبيق القواعد العلمية الإحصائية. وشملت العينة المعلمين، الإداريين، ومديري المدارس، لضمان شمولية البيانات.

3.3 أداة الدراسة: استخدمت الدراسة استبياناً

إلكترونيًا مُصمماً عبر تطبيق Google Forms، موجّهًا للإداريين وللمعلمين عبر البريد الإلكتروني. وصُمم هذا الاستبيان بعناية لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة، مع مراعاة سهولة استخدامه، واعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الرباعي لضمان تحديد الأهمية النسبية

المحور الثاني آليات رصد المؤشرات المبكرة ودمج السيناريوهات الاستشرافية وخطط الطوارئ، ودور فرق العمل في تحديد المخاطر. بينما ركّز المحور الثالث على الدعم النفسي والمهني للمعلمين من خلال السياسات والبرامج المتبعة، ودور التدريب المهني في تعزيز قدرة المعلمين على التكيف. وشملت المقابلات أسئلة ختامية حول السمات القيادية المطلوبة لمواجهة الأزمات، ودور القيادة الاستراتيجية في نجاح المدرسة على المدى الطويل.

4.3 الصدق والثبات: خلال صياغة الاستبانة حُكِّمت الأدوات وعُرضت على أصحاب الاختصاص، للأخذ بملاحظاتهم لضمان توافقها مع الأهداف البحثية. كما استُخدمت عيّنة تجريبية لاختبار وضوح الفقرات وسلامتها، وتقييم دقة الأداة وتحديد ما إذا كانت تعكس المفاهيم المستهدفة. وثُحِّق من دقة المعلومات باستخدام اختبار كرونباخ ألفا لقياس موثوقية الإجابات ما يعزّز من دقة النتائج.

5.3 أخلاقيات البحث: لضمان جودة الدّراسة وموثوقيتها، التزم البحث بأخلاقيات متعددة تشمل: احترام المشاركين ومعاملتهم من دون تحيّز، التّحلي بالموضوعيّة والشفافيّة في عرض البيانات، والامتناع عن أي تلاعب

لإجابات المشاركين، وقسّم هيكل الاستبيان إلى جزئين أساسيين، الأول تضمن أسئلة ديموغرافية تشمل العمر، الجنس وسنوات الخبرة. واحتوى الثاني ثلاثة محاور قسمت على الشكل الآتي:

- **المحور الأول:** دور القيادة الاستراتيجية في التخطيط خلال الأزمات.
- **المحور الثاني:** أهمية القيادة الاستراتيجية في التواصل وإدارة فريق العمل أثناء الأزمات.
- **المحور الثالث:** أهمية القيادة الاستراتيجية في تحسين بيئة العمل من خلال تقديم الدعم النفسي والمهني للعاملين خلال الأزمات. وبعد جمع البيانات من المشاركين في الدّراسة، فُرِّغت المعلومات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لمعالجتها إحصائياً. وأُجريت مقابلات فردية حصرية مع ثلاثين مديراً من مختلف المدارس الذين اختيروا بطريقة عشوائية. هدفت هذه المقابلات إلى استكشاف آليات التخطيط الاستراتيجي في المدارس، والتّحديات التي تواجه مديريها أثناء إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها. شمل دليل المقابلة (15) سؤالاً مقسّمة إلى ثلاثة محاور رئيسة. ركّز المحور الأول على دور القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات. وتناول

في النتائج. احترم البحث الملكية الفكرية وسرية المعلومات الشخصية للمشاركين، مع ضمان موافقتهم المستنيرة على المشاركة. واحترمت القيم الثقافية والتقاليد المحلية للمجتمع الذي يجري فيه البحث.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها: استناداً إلى البيانات التي جُمعت، ستعرض النتائج بالاعتماد على إشكالية الدراسة وبالارتكاز على الفرضيات التي عُرِضت في الدراسة ما يسمح بإثبات تلك الفرضيات أو نفيها.

أولاً: 1.4 تحليل البيانات الديموغرافية للاستبيان بحسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (Percent)	النسبة المئوية الصحيحة (Valid Percent)	النسبة التراكمية (Cumulative Percent)
أنثى	68	51.3%	51.3%	51.3%
ذكر	61	48.7%	48.7%	100.0%
الإجمالي	129	100.0%	100.0%	100.0%

تبين لنا من الجدول أنَّ نسبة الإناث الذين شملتهم العينة بلغت 51.3% مقارنة بـ 48.7% للذكور، ما يدل على إن النسب متقاربة بين الجنسين وليس هناك فرق بين عدد الإناث وعدد الذكور المشاركين في الإجابة.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية للاستبيان بحسب متغير العمر:

العمر	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (Percent)	النسبة المئوية الصحيحة (Valid Percent)	النسبة التراكمية (Cumulative Percent)
30-21 سنة	67	73.0%	73.0%	73.0%
40-30 سنة	33	15.5%	15.5%	88.5%
40 سنة وما فوق	29	11.5%	11.5%	100.0%
الإجمالي	129	100.0%	100.0%	100.0%

تبين لنا أنَّ غالبية الموظفين الذين شملتهم العينة هم من الفئة العمرية 30-21 سنة بنسبة 73%، تليها الفئة العمرية 40-30 سنة بنسبة 15.5%، وأخيراً الفئة العمرية 40 سنة وما فوق بنسبة 11.5%.

3.4 تحليل البيانات الديموغرافية للاستبيان بحسب الخبرة العملية

سنوات العمل	النسبة المئوية
3-7 سنوات	35.9%
7-10 سنوات	32%

- الفئة الثانية (10-7 سنوات): تأتي هذه الفئة في المرتبة الثانية بنسبة 32%، مما يدل على وجود نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة العالية نسبياً، وهو ما يعزز من خبرة فريق العمل داخل المدارس.
- الفئة الأقل خبرة (1-3 سنوات): تمثل هذه الفئة نسبة 17.5% فقط من الموظفين، يمكن تفسير ذلك بانخفاض عدد التعيينات الجديدة.

3-1 سنوات	17.5%
10 سنوات وما فوق	14.6%



- الفئة الأعلى خبرة (10 سنوات فما فوق): تمثل هذه الفئة النسبة الأقل بين الموظفين بنسبة 14.6%، مما يشير إلى أن عدد الموظفين الذين يبقون لفترات طويلة في نفس المدرسة قليل نسبياً.

توزيع الموظفين حسب سنوات العمل يظهر:

- الفئة الأكثر تمثيلاً (3-7 سنوات): تشكل هذه الفئة النسبة الأكبر من الموظفين بنسبة 35.9% وهذا يشير إلى أن العديد من الموظفين ما زالوا في مرحلة متوسطة من الخبرة المهنية.

4.4 تحليل فقرات الاستبيان بحسب المحور الأول

الدرجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول: دور القيادة الاستراتيجية في التخطيط خلال الأزمات
موافق	1.12	3.83	توفر القيادة رؤية واضحة تساهم في استقرار العملية التعليمية خلال الأزمات.
موافق	1.02	3.22	تضع المؤسسة أهداف استراتيجية واضحة خلال الأزمات.
موافق	1.13	3.26	توفر المدرسة الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
موافق بشدة	1.17	4.54	لدى المدرسة تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتحديات الناجمة عن الأزمات.
موافق	1.10	3.32	تمتلك الإدارة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة لوضع الخطط الاستراتيجية للتصدي للأزمات.
موافق	1.01	3.45	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المؤسسة في وضع خطط تهدف إلى مواجهة الأزمات.
موافق	1.08	3.58	هناك استمرارية في تطوير الاستراتيجية المتبعة للتعامل مع المتغيرات في بيئة العمل.
موافق	1.09	3.45	المجموع العام للمحور الأول

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمحور القيادة المدرسية وإدارة الأزمات بلغ (3.45)، بانحراف معياري (1.09)، ما يعكس مستوى معتدلاً من الاتفاق بين المشاركين حول فعالية القيادة المدرسية في التعامل مع الأزمات. وقد تميزت عبارة "لدى المدرسة تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الناجمة عن الأزمات" بأعلى متوسط حسابي (4.54)، وانحراف معياري منخفض (1.17)، ما يشير إلى توافق ملحوظ بين المشاركين بشأن وضوح الرؤية الاستراتيجية لمحور القيادة المدرسية. في المقابل، سجلت عبارة "توفر المدرسة الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية" أدنى متوسط حسابي (3.26)، ما قد يعكس وجود تحديات في تأمين الموارد الضرورية لمواجهة الأزمات. كما قُيِّم الثبات الداخلي للمحور باستخدام معامل كرونباخ ألفا، فأظهرت النتائج مستوى مرتفعاً من الاتساق الداخلي، مما يعزز موثوقية البيانات وتحليلها.

5.4 تحليل فقرات الاستبيان بحسب المحور الثاني

درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز التواصل لاستشراف بؤابر الأزمات وأحتوائها بفعالية
موافق	1.24	3.37	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات وإيصال المعلومات العاجلة عند وقوع الأزمات.
موافق	1.11	3.51	تتسم خطط المؤسسة بالمرونة لمواجهة الأزمات بشكل فعال وتأخذ بآراء العاملين في المؤسسة.
موافق	1.11	3.41	إشراك الموظفين في إيجاد الحلول وتنفيذها لتحديد الأولويات عند مواجهة الأزمات.
موافق بشدة	0.56	4.52	تعتمد المؤسسة على تقارير مستخلصة من أنظمة المعلومات لتقييم الأداء بشكل مستمر لاتخاذ القرارات المناسبة خلال الأزمات.
موافق	1.12	4.19	تساهم أنظمة الاتصالات في تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة خلال الأزمات.
موافق	1.15	3.42	المجموع العام للمحور الثاني

بلغ المعدل العام للمحور الثاني (3.42)، ما يشير إلى مستوى متوسط من الالتزام باستخدام أنظمة المعلومات والاتصالات لدعم اتخاذ القرار أثناء الأزمات. أظهرت النتائج أن المؤسسات تعتمد بشكل ملحوظ على تقارير مستخلصة من أنظمة المعلومات لتقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة، فسجلت هذه الفقرة أعلى متوسط (4.52)، ما يعكس رضا المشاركين عن فعالية هذه الأداة الاستراتيجية. في

المقابل، سجلت العبارة المتعلقة بوجود أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات، وإيصال المعلومات العاجلة أدنى متوسط (3.37)، ما يشير إلى تحديات في سرعة ودقة إيصال المعلومات خلال الأزمات. كما أظهرت النتائج نقاط قوة في تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة والمرونة في الخطط المؤسسية، مع وجود حاجة لتطوير الأنظمة لضمان استجابة أكثر كفاءة وفعالية أثناء الأزمات.

6.4 تحليل فقرات الاستبيان بحسب المحور الثالث

درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أهمية القيادة الاستراتيجية في تحسين بيئة العمل من خلال تقديم الدعم النفسي والمهني للعاملين خلال الأزمات
موافق	1.04	3.78	تعمل على أن تكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة
موافق	1.19	3.80	تولي القيادة الاستراتيجية أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى العاملين
موافق	1.06	3.45	تقدم الدعم النفسي والمهني للموظفين أثناء الأزمات
موافق بشدة	1.08	4.50	تراعي المؤسسة حاجات العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات.
موافق	1.02	3.50	تساعد المؤسسة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر وهذا ما يساعد على تطورها بشكل عام واستمرار العمل خلال الأزمات.
موافق	1.11	3.66	يتم مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي أو خلال فترة الأزمات.
موافق	1.09	3.65	تهتم المؤسسة بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل متجانسة، وتعزيز التواصل فيما بينها
موافق	1.12	3.79	المجموع العام للمحور الثالث

بلغ المعدل العام (3.79)، ما يشير إلى مستوى إيجابي جيد من التزام المؤسسات بإدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءات خلال الأزمات. يُظهر ذلك سياسات واضحة لتعزيز استقطاب الكفاءات، دعم الموظفين، وتشجيع العمل الجماعي والابتكار لضمان استمرارية العمل خلال الأزمات. سجلت الفقرة الأعلى تقييماً «يُستفاد من المعرفة المتراكمة في أعمال المؤسسة في وضع خطط يهدف إلى مواجهة الأزمات» ما يعكس الاهتمام الواسع باستخدام الخبرات السابقة كأداة للتخطيط الاستباقي وتحسين الأداء في الأزمات. أما فقرة «تقدم الدعم النفسي والمهني للموظفين أثناء الأزمات» فقد حصلت على (3.45)، ما يشير إلى حاجة لتحسين الدعم النفسي والمهني المقدم للموظفين، وهو جانب مهم لضمان رفاهيتهم وتعزيز أدائهم خلال الأزمات.

7.4 تحليل نتلج المقابلات من وجهة نظر مديري المدارس حول الإدارة الاستراتيجية خلال الأزمات

أظهرت نتائج المقابلات التي أجريت مع 30 مديراً، أن الإدارة الاستراتيجية تؤدي دوراً حاسماً في التعامل مع الأزمات التي تواجه المدارس. وقد أشار معظم المديرين إلى أن القيادة الاستراتيجية تُعد عنصراً أساسياً لحماية ديمومة التعليم وتجاوز الأزمات بفعالية. فقد أكد 85.7% من المديرين أن لديهم استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف، ما يسمح لهم بالتفاعل السريع مع الأزمات وضمان استقرار البيئة المدرسية. وأظهرت النتائج أن 71.4% من المديرين يعتمدون بشكل كبير على التخطيط الاستراتيجي المسبق كأداة أساسية لمواجهة الأزمات. علاوة على ذلك، لفت المديرون الانتباه لأهمية تحليل البيانات باستمرار، كالحضور، الأداء الأكاديمي، ونتائج الاستطلاعات، في رصد المؤشرات المبكرة للأزمات المحتملة، حيث يساعد ذلك في اتخاذ تدابير وقائية قبل تفاقم الأزمة. من جانب آخر، أشار 100% من المديرين إلى التأثير الكبير للأزمات على الروح المعنوية للموظفين، وأكدوا أن دعمهم النفسي والمستمر كان له تأثير للحفاظ على استقرار بيئة العمل. وقد قُدمت برامج تدريبية ودورات تأهيلية للموظفين بشكل منتظم لمساعدتهم على التكيف مع

التحديات. كما أوصى العديد من المديرين بضرورة تعزيز التدريب المستمر للعاملين في المدرسة لضمان جاهزيتهم لمواجهة أي أزمة محتملة. تؤكد هذه النتائج أهمية الإدارة الاستراتيجية بالتخطيط المسبق، اتخاذ قرارات سريعة، وتحليل البيانات باستمرار لضمان استجابة مدروسة وفعالة تجاه الأزمات التي قد تواجه المدارس.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

0.5 الإجابة عن أسئلة البحث

السؤال الأول: هل تؤدي القيادة الاستراتيجية دوراً في مواجهة مراحل الأزمات داخل المؤسسات التربوية؟

استناداً إلى نتائج الاستبيان في المحاور الثلاثة، يمكن تأكيد أن القيادة الاستراتيجية تؤدي مهمة حيوية في مواجهة مراحل الأزمات في المؤسسات التعليمية. إذ تظهر النتائج أن القيادة الاستراتيجية تساهم في تحسين الاتصال بين الأقسام المتنوعة داخل المؤسسة بمتوسط (3.66)، ما يسهل تدفق المعلومات وتوحيد الجهود لمواجهة الأزمات جماعياً. وتركز على إشراك الموظفين في إيجاد الحلول خلال الأزمات بمتوسط (3.41)، ما يدعم الشعور بالمسؤولية الجماعية والقدرة على تجاوز الأزمات بشكل فعال. وقد أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تمنح اهتماماً بالغاً للاستفادة من المعرفة المكتسبة



(متوسط 4.50)، والتحليل المستمر للبيانات، ما يساعد في اكتشاف الأزمات مبكرًا ووضع خطط استباقية. وتساهم القيادة في تعزيز المرونة في التخطيط الاستراتيجي (متوسط 3.51)، ما يسمح لها بالتأقلم بسرعة مع التغيرات والأزمات. فضلًا عن استخدام القيادة أنظمة المعلومات والاتصالات بفعالية (متوسط 3.78)، ما يساهم في التنبؤ بالأزمات وإصدار قرارات مناسبة في الوقت الملائم. وتقوم القيادة بتطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر (متوسط 3.50)، ما يعزز استعدادهم للتعامل مع الأزمات. على الرغم من المساعي الاستباقية التي توظفها القيادة، أظهرت النتائج أن الدعم النفسي والمهني للموظفين أثناء الأزمات بحاجة إلى تحسين (متوسط 3.45). وهذا يشير إلى ضرورة تعزيز هذا الجانب لتعزيز قدرة المؤسسة على التأقلم بشكل أفضل مع الضغوط خلال الأزمات. تتفق الدراسات السابقة مع السؤال الثاني من البحث، إذ أوضحت دراسة الهاشمي (2023)، أن القيادة الاستراتيجية تساهم في كشف الأزمات المبكر والاستجابة المؤسسية لها، ما يساعد في تقليل تأثيرها الضار على العملية التعليمية. وأكدت دراسة أبو زيد (2023)، على دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز استجابة المدارس لحالات الطوارئ بشكل فعال. بذلك، تتفق هذه الدراسات على أن

في وضع خطط استباقية لمواجهة الأزمات، إذ حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على أعلى تقييم (4.50)، هذا يشير إلى أن القيادة تستند إلى الخبرات السابقة واتخاذ القرارات بناءً على البيانات، والتحليل باستمرار لتحسين استجابة المؤسسات للأزمات. وحصلت الفقرة المتعلقة بالدعم النفسي والمهني على أدنى تقييم (3.45)، ما يدل على وجود فجوة في تقديم الدعم الكافي للموظفين في أوقات الأزمات. تتفق الدراسات السابقة مع السؤال الأول من البحث، إذ أشارت دراسة الهاشمي (2023)، إلى أن القيادة الاستراتيجية تساعد في تحديد الأزمات قبل حدوثها والاستجابة لها بشكل منظم، ما يساهم في تخفيف تأثيرها على المهمة التربوية. بينما أكدت دراسة الحاج (2021)، أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية يساهم في تنظيم الاستجابة الفعالة للتحديات. بالإضافة إلى ذلك، بينت دراسة الطويل (2022)، أهمية القيادة الاستراتيجية في استعادة نشاط المدارس بعد الأزمات من خلال التنسيق الفعال بين فرق العمل.

السؤال الثاني: هل تمكّن القيادة الاستراتيجية من اكتشاف بؤابر الأزمات والتفاعل معها بشكل استباقي ما يقلل من تأثيرها على الأداء المؤسسي؟

استنادًا إلى نتائج الاستبيان، تمكّن القيادة من استخدام المعرفة المتراكمة



اتخاذ القرارات (متوسط 3.51)، ما يسهم في خلق بيئة داعمة، وتساعد أنظمة التواصل الفعالة (متوسط 3.78) في تعزيز التعاون بين الأقسام ورفع الشعور بالدعم الاجتماعي بين الموظفين. مع ذلك، يتضح ضرورة تأمين الدعم النفسي بشكل أكبر لتوفير استجابة أكبر للأزمات.

تتفق الدراسات السابقة مع السؤال الثالث من البحث، فأوضحت دراسة الطويل (2022)، أن القيادة الاستراتيجية تساعد على تعزيز الرفاه النفسي للمعلمين عبر تأمين بيئات عمل مساندة وتقديم الدعم العاطفي. وأشارت دراسة الهاشمي (2022)، إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤدي مهمة جوهرية في إدارة الضغوط العملية للمعلمين أثناء الأزمات، ما يحسن من أدائهم الوظيفي. تؤكد هذه الدراسات أن نظام القيادة الاستراتيجية يؤثر بشكل بناء ومفيد على مستوى الدعم النفسي، الاجتماعي، والمهني للعاملين في المدارس خلال الأزمات.

1.5 الاستنتاجات

تشير النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤدي دوراً فاعلاً في تمكين قدرة المدارس الخاصة من التكيف مع التحديات الناجمة عن الأزمات. وأكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد القيادة الاستراتيجية واستمرارية العملية

القيادة الاستراتيجية تسهم في اكتشاف بؤادر الأزمات والتفاعل معها بفعالية، ما يقلل من تأثيرها على الأداء المؤسسي.

السؤال الثالث: كيف يؤثر نظام القيادة الاستراتيجية على مستوى الدعم النفسي، الاجتماعي والمهني للعاملين في المدارس خلال الأزمات؟

استناداً إلى نتائج الاستبيان، يُظهر التحليل أن نظام القيادة الاستراتيجية يؤثر إلى حدّ عالٍ على الدعم النفسي، الاجتماعي، والمهني للعاملين في المدارس خلال الأزمات. فقد حصلت هذه الفقرة على تقييم متوسط (3.45)، ما يشير إلى إدراك القيادة ضرورة التقليل من الضغوط النفسية التي يشعر بها العاملون، على الرغم من الحاجة إلى تحسين هذا الدعم. كما تدعم القيادة الاستراتيجية في تعزيز العمل التعاوني (متوسط 3.66)، ما يعزز الروابط الاجتماعية بين العاملين ويقوّي إحساسهم بالانتماء خلال الأزمات. إلى جانب ذلك، تبرز القيادة الاستراتيجية ضرورة تحسين مهارات الموظفين باستمرار (متوسط 3.50) من خلال برامج تدريبية ودورات تطويرية، ما يعزز من جاهزية الموظفين لمواجهة الأزمات. وتسهم في تحفيز العاملين من خلال مكافأة الأداء المتميز (متوسط 3.65)، ما يدعم الجوانب النفسية والاجتماعية عبر تقدير جهودهم. وتؤمن القيادة مرونة في

العمل والعاملين على مواجهة الأزمات المتعددة، بما في ذلك السيناريوات المحتملة التي قد تواجهها المؤسسات التربوية أثناء الأزمات.

• **تحليل المعلومات بدقة وتعزيز التنسيق بين الأقسام لاتخاذ القرارات** المبنية على البيانات: يجب أن تعتمد القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات على تحليل شامل للمعلومات المتاحة، وتعزيز التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المدارس لضمان استجابة منسقة وفعالة أثناء الأزمات.

• **توفير نظام إلكتروني لإدارة الأزمات:** ينبغي إنشاء نظام إلكتروني مركزي لتسهيل الوصول السريع والدقيق للمعلومات المتعلقة بإدارة الأزمات، ما يساهم في تسريع الاستجابة.

• **تدريب القيادة التربوية على الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات:** يجب أن يتلقى مديري المدارس وأعضاء القيادة التربوية تدريبًا متخصصًا على الأساليب العلمية والحديثة في إدارة الأزمات، لضمان التصدي للتحديات. مع أهمية تعميم ثقافة التفاعل مع الأزمات بين العاملين جميعهم لضمان جاهزيتها في أي وقت.

• **مراجعة وتحديث خطط الأزمات بانتظام:** يجب أن تُراجع وتُحدَّث خطط

التعليمية أثناء الأزمات. إذ تساهم القيادة في تعزيز التواصل بين الفرق التعليمية واستمرارية الأنشطة التعليمية على الرغم من الظروف الاستثنائية، ما يثبت صحة الفرضية الأولى للبحث. وتؤكد من أن القيادة الاستراتيجية تساهم بشكل فعال في تحسين بيئة العمل خلال الأزمات، من خلال تقديم الدعم النفسي والاجتماعي، ما يعزز جاهزية الموظفين ويساهم في تقليل الآثار السلبية للأزمات، ما يدعم بشكل واضح الفرضية الثانية. وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية توفر المرونة اللازمة لمواجهة الأزمات بشكل فعال، إلا أن اكتشاف الأزمات مبكرًا قد يحتاج إلى استراتيجيات إضافية لتقليل تأثيراتها. هذا يشير إلى الفرضية الثالثة وقد تم دعمها جزئيًا، مع ضرورة تطوير آليات فعالة للكشف المبكر عن الأزمات.

2.5 التوصيات

- **اعداد خطة استراتيجية شاملة لإدارة الأزمات:** من الضروري إعداد خطة مسبقة لإدارة الأزمات تتضمن إجراءات وقائية للحد من احتمال حدوثها، مع تحديد المسؤوليات لضمان استجابة فعالة عند حدوث الأزمات.
- **تدريب العاملين على إدارة الأزمات:** ينبغي توفير برامج تدريبية دورية لفرق

إدارة الأزمات بانتظام لضمان فعاليتها في مواجهة التحديات المتغيرة.

- **تشجيع الفرق الجماعية بناءً على الأداء:** يجب دمج الحوافز والمكافآت بنتائج تقييم الأداء لفرق إدارة الأزمات، ما يعزز من استعدادهم وجودتهم في التعامل مع الأزمات.

الخاتمة

يُعد هذا البحث خطوةً رئيسية نحو إدراك أثر القيادة الاستراتيجية في تمكين قدرة المدارس الخاصة من مواجهة الأزمات التعليمية، وقد أظهرت النتائج أن الدور الفعال للقيادة الاستراتيجية ليس فقط في مواجهة التحديات الحالية، بل في الاستعداد للمستقبل من خلال التخطيط المسبق والتنسيق المستمر بين الأطراف المعنية جميعها. وقد أجاب البحث على أسئلته وحقق فرضياته الأساسية والفرعية، كما أثبت أهمية تطوير خطط استراتيجية لإدارة الأزمات تشمل الوقاية،

والتدريب الدائم وتوفير الأدوات الرقمية التي تساعد في تعزيز جاهزية المؤسسة، ومن هنا تأتي أهمية تطبيق التوصيات التي اقترحت كونها تسعى لتوفير استقرار العملية التعليمية وزيادة فعالية المؤسسات في مواجهة التحديات المستقبلية.

على الرغم من القيمة العلمية التي تقدمها الدراسة، تظهر عوائق تحول دون تعميم نتائجها، مثل اقتصرها على عينة محدودة من المدارس الخاصة. وبالتالي، من الأفضل أن تتوسع الدراسات اللاحقة لتشتمل على عينات وأقاليم متنوعة لتحليل الفروق في تأثير القيادة الاستراتيجية.

ختامًا، تتيح هذه الدراسة فرصةً جديدة للاستكشاف البحثي في المستقبل في مجال القيادة الاستراتيجية، وتدعو الباحثين إلى استكشاف أبعاد جديدة مثل تأثير التطور التكنولوجي والثقافة المؤسسية على نجاح القيادة في إدارة الأزمات، مما يساهم في تطوير منظومة تعليمية أكثر استدامة ومرونة.

المراجع

المراجع الأجنبية

- 1-Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- 2-Thielsch, M. T., Röseler, S., Kirsch, J., Lamers, C., & Hertel, G. (2021). Managing pandemics: Demands, resources, and effective behaviors within crisis management teams. *Applied Psychology*, 70(1), 150–187. <https://doi.org/10.1111/apps.12228>
- 3-Cunningham, C. M., Hazel, M., & Hayes, T. J. (2020). Communication and leadership 2020: Intersectional, mindful, and digital. *Communication Research Trends*, 39(1), 4–31.
- 4-Dai, S., Duan, X., & Zhang, W. (2020). Knowledge map of environmental crisis management based on keywords network and co-word analysis, 2005–2018. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121168. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121168>

- 5-Jaques, T. (2010). Reshaping crisis management: The challenge for organizational design. *Organization Development Journal*, 28(1), 917-918.
- 6-Leadership, 16(3), 314-319. <https://doi.org/10.1177/1742715020922445/>
- Wut, T. M., Xu, J. B., & Wong, S. M. (2021). Crisis management research (1985-2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*, 85, 104307. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307>

المراجع العربية

- 7- بسيوني، هالة عبد الفتاح. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 3(14).
- 8- الشريف، محمد (2019) دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات التعليمية: دراسة ميدانية في المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- 9- حسن، ع، اللامي، ع، إسماعيل، س. (2022). تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية. *مجلة الإدارة الاستراتيجية*، 10(3)، 15-30.
- 10- الخطيب، أحمد (2020). إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، 32(4)، 45-60.
- 11- الشيباني، عبد الله. (2021). إدارة التحديات في المنظمات: إطار نظري وتطبيقي. *مجلة البحوث الإدارية*، 29(2)، 67-85.
- 12- الحجوري، سويلم سلامة سليم (2021) استخدام أسلوب السيناريوهات المستقبلية في إدارة الأزمات التعليمية: أزمة كورونا المستجد نموذجاً. *مجلة كلية التربية، العدد 100، كلية التربية جامعة كفر الشيخ*.
- 13- الطويل، رامي. (2022). القيادة الاستراتيجية في مواجهة التحديات التعليمية أثناء الأزمات: دراسة تطبيقية على مدارس التعليم العام. *مجلة القيادة التربوية*، 18(3)، 112-130.
- 14- عبد الجمل، عبد الله، وعدنان، أحمد. (2020). دورة حياة الأزمة: مراحل الإنذار المبكر والأزمة الحادة وحل الأزمة. *مجلة إدارة الأزمات*، 5(2)، 45-60.
- 15- الجبوري، فاطمة (2021) دور القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم الخاصة في مواجهة الأزمات: تحليل لتجربة المدارس في ظل جائحة كورونا. *مجلة التعليم الخاص*، 122(1)، 75-90.
- 16- العبدالله، فارس. (2017). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمشق.
- 17- العنزي، سعود. (2022). تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين في القطاع الخاص: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الإدارية*، 48(2)، 15-34.
- 18- الغرايبة، محمود. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 45(3)، 1-25.
- 19- بن الشيخ، محمد (2014) إدارة الأزمات: المفاهيم والأساليب. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 20- الهاشمي، محمد (2023) دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية. بيروت: دار النشر.
- 21- الحاج، سارة (2021) استراتيجيات القيادة في المدارس أثناء الأزمات: استجابة قيادات المدارس للتحديات والتحديات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيروت، بيروت.
- 22- فاروق، محمود (2014) إدارة الأزمات: المفاهيم والأساليب والتطبيقات. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 23- درباس، أمير (2012) إدارة الأزمات: النظريات والتطبيقات. بيروت: دار الكتاب الجامعي.
- 24- النجار، ريم. (2023). دور المدارس الخاصة في تحسين جودة التعليم في الدول النامية. *مجلة التعليم والتنمية*، 11(1)، 20-35.
- 25- الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط (2019) تقرير متابعة الخطة السنوية 2019-2020م الربع الأول. الكويت.
- 26- حسن، ماهر أحمد (2020) التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية. *مجلة التربية، العدد 1، مجلد 2، جامعة أسيوط*.
- 27- أبو زيد، محمود (2023) القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في التعليم: دورها في تعزيز استجابة المدارس في حالات الطوارئ. بيروت: دار النشر التربوي.