ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

المجلد التاسع – العدد السابع والتسعون
تاريخ الإصدار: 2 – تشرين الثاني – 2026م
www.ajsp.net

# "القيادة المدرسية في بيئة اقتصادية ضاغطة"

## (التحديات التشغيلية وإدارة الموارد في المدارس والثانويات الرسمية في قضاء صور)

## "School Leadership in a Pressured Economic Environment: Operational Challenges and Resource Management in Public Schools in Tyre District, Lebanon"

إعداد الباحثان:

**مهدي عبد الكريم قرعوني**

طالب دكتوراه، كلية العلوم التربوية، جامعة القديس يوسف في بيروت، لبنان

**د. نمر فريحه**

بروفيسور، كلية العلوم التربوية، جامعة القديس يوسف في بيروت، لبنان

**Received: 12/10/2026 | Revised: 13/10/2026 | Accepted: 23/10/2026 | Published: 02/11/2026**

**Keywords:** School leadership; Economic crisis; Operational challenges; Resource management; Public schools; Tyre District.

**Abstract:**

This study analyzes the operational challenges imposed by Lebanon's pressured economic environment on public schools and secondary schools in Tyre District and examines how these challenges relate to principals' and general supervisors' responses to institutional realities and resource management. A descriptive-analytical design was employed using field data collected from (124) principals and general supervisors. The analysis focuses on the effects of severe economic recession on public educational institutions, leadership responses to these effects, and financial and banking constraints. The overall mean for the recession-related challenges axis was (4.5105), with a standard deviation of (0.49671), while financial and banking constraints recorded a mean of (4.6613) and a standard deviation of (0.490980). Adapting plans and reprioritizing objectives at the lowest possible cost ranked highest at (4.81), whereas the decline in teachers' performance and motivation recorded (3.69). Regression analysis showed that financial and banking constraints explained (19%) of the variance in leadership responses to school realities ($R^2 = 0.190$), with ($t = 5.348$) and statistical significance ($p < 0.001$). The study concludes that public-school leadership operates within a constrained operational environment in which economic and financial pressures shape everyday administrative decisions. Leadership effectiveness during crisis therefore depends on reprioritization, careful allocation of scarce resources, and the development of practical alternatives that sustain educational operations.

**ملخص الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التحديات التشغيلية التي فرضتها البيئة الاقتصادية الضاغطة على المدارس والثانويات الرسمية في قضاء صور، وبيان كيفية ارتباط هذه التحديات بتعاطي المديرين والنظار العامين مع واقع مؤسساتهم وإدارة الموارد المتاحة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى بيانات ميدانية جُمعت من عينة بلغت (124) مديرًا وناظرًا عامًا في المدارس والثانويات الرسمية. وركز التحليل على محور أوجه تأثير الركود الاقتصادي في المدرسة الرسمية ودور القيادة في التعاطي معه، ومحور القيود المالية والمصرفية، وربطهما بمحور تعاطي القيادة مع واقع المدرسة. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى إدراك تأثير الركود الاقتصادي، إذ بلغ المتوسط العام للمحور (4.5105) بانحراف معياري (0.49671)، كما ارتفع مستوى القيود المالية والمصرفية بمتوسط (4.6613) وانحراف معياري (0.490980). وبرزت

المجلد التاسع – العدد السابع والتسعون
تاريخ الإصدار: 2 – تشرين الثاني – 2026م
www.ajsp.net

ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

إعادة تكييف الخطط وترتيب الأولويات بأقل تكلفة بمتوسط (4.81)، في مقابل تراجع أداء المدرسين واندفاعهم بمتوسط (3.69). كما أظهر تحليل الانحدار أن القيود المالية والمصرفية تفسر (19%) من التباين في تعاطي القيادة مع واقع المدرسة، بقيمة ($R^2 = 0.190$)، واختبار ($t = 5.348$)، ودلالة إحصائية ($p < 0.001$). وتخلص الدراسة إلى أن الإدارة المدرسية الرسمية تعمل في سياق تشغيلي لا يمكن فصله عن القيود الاقتصادية والمالية، وأن فعالية القيادة في الأزمة ترتبط بقدرتها على إعادة ترتيب الأولويات، وإدارة الموارد المحدودة، والبحث عن بدائل تضمن استمرارية العمل التربوي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المدرسية؛ الأزمة الاقتصادية؛ التحديات التشغيلية؛ إدارة الموارد؛ المدارس الرسمية؛ قضاء صور.

**How to Cite This Article**

قرعوني، م. ع.، وفريحه، ن. (2026). القيادة المدرسية في بيئة اقتصادية ضاغطة: التحديات التشغيلية وإدارة الموارد في المدارس والثانويات الرسمية في قضاء صور. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 9(97)، (533 – 543).

AJSP | Vol. 9 | Issue 97 | DOI: https://doi.org/10.36571/ajsp.97 AJSP ORCID: https://orcid.org/0009-0005-8048-2082

## المقدمة:

أعادت الأزمة الاقتصادية اللبنانية صياغة البيئة التي تعمل فيها المؤسسات التربوية الرسمية؛ فالمشكلة لم تعد محصورة في نقص التمويل، بل أصبحت تمسّ التشغيل اليومي للمدرسة، واستقرار الموارد البشرية، والقدرة على تأمين الخدمات والتجهيزات، وتنفيذ الخطط التربوية ضمن موازنات فقدت جزءًا كبيرًا من قيمتها. وفي مثل هذا السياق، تنتقل القيادة المدرسية من إدارة الموارد وفق مسارات مستقرة نسبيًا إلى إدارة الأولويات تحت ضغط متواصل، حيث تصبح القرارات المتعلقة بالإنفاق، والموارد البشرية، والتجهيز، والأنشطة، والتواصل مع المعلمين والأهالي جزءًا من إدارة الأزمة نفسها.

توضح الأدبيات أن الأزمات الاقتصادية تؤثر في التعليم من خلال قنوات متعددة، منها تقلص الموارد العامة، وتراجع قدرة الأسر على تحمل الكلفة التعليمية، وتأثر أوضاع المعلمين ودافعيتهم، وتباطؤ الاستثمار في البنية التحتية والتطوير التربوي (Heyneman, 1990). وفي السياق اللبناني، تداخل الانكماش الاقتصادي مع انهيار قيمة العملة والقيود المصرفية وتراجع القوة الشرائية، ما خلق بيئة تشغيلية شديدة التعقيد أمام المؤسسات العامة، ومنها المدارس الرسمية. وقد أظهرت تقارير ودراسات حديثة أن الأزمة انعكست على الانتظام المدرسي، ودافعية المعلمين، والقدرة على المحافظة على جودة الخدمات التعليمية (Al Maalouf & Al Baradhi, 2024).

من منظور القيادة التربوية، لا تكمن أهمية الأزمة في حجم الضغوط فقط، بل في الطريقة التي تعيد بها القيادة تنظيم العمل في مواجهتها. فالقيادة المدرسية الفاعلة ترتبط بالقدرة على تحديد الأولويات، والتخطيط، والتواصل، وتحفيز العاملين، وإعادة توجيه الموارد نحو الأهداف الأكثر إلحاحًا (Hallinger, 2003؛ Robinson et al., 2008). ويزداد وزن هذه الوظائف عندما تعمل المدرسة في بيئة محدودة الموارد، لأن القرار الإداري يصبح في جوهره قرارًا حول ما ينبغي المحافظة عليه، وما يمكن تأجيله، وكيف يمكن ضمان الحد الأدنى من الاستمرارية والجودة.

تأتي الدراسة الحالية بوصفها لتركز على الضغوط التشغيلية والمالية التي تواجه المدرسة الرسمية وعلى الاستجابة القيادية لها، بما يسمح بفهم العلاقة بين البيئة الاقتصادية الضاغطة وبين إدارة الموارد والممارسة القيادية اليومية من دون إعادة إنتاج سؤال الدعم الخارجي أو نتائجه.

## مشكلة الدراسة

تواجه المدارس والثانويات الرسمية في قضاء صور مجموعة مترابطة من الضغوط الناتجة عن الأزمة الاقتصادية: تراجع قيمة الموازنات، تقلص الاستثمار في التجهيز والصيانة، صعوبة المحافظة على الموارد البشرية، الإضرابات، ضعف اندفاع بعض العاملين، تراجع قدرة الأسر على تلبية الاحتياجات التعليمية، إضافة إلى قيود مصرفية ومالية تؤخر الوصول إلى الأموال وتحدّ من مرونة الإنفاق. وهذه الضغوط لا تعمل بصورة منفصلة، بل تتجمع في البيئة التشغيلية نفسها التي يتخذ فيها المدير والناظر العام قراراتهما اليومية.

وعليه، تتمثل المشكلة البحثية في الحاجة إلى تشخيص هذه التحديات من منظور القيادات التربوية نفسها، وتحليل مدى ارتباطها بتعاطي القيادة مع واقع المدرسة. فارتفاع شدة الضغوط لا يعني بالضرورة توقف المؤسسة، لكنه قد يفرض إعادة ترتيب للأولويات، وتعديلًا للخطط، وترشيدًا للإنفاق، والبحث عن بدائل تشغيلية. ومن هنا تطرح الدراسة السؤال الرئيس الآتي: ما طبيعة التحديات التشغيلية الناتجة عن البيئة الاقتصادية الضاغطة، وما علاقتها بتعاطي القيادة المدرسية مع واقع المدارس والثانويات الرسمية في قضاء صور؟

## أسئلة الدراسة

- ما أبرز التحديات التشغيلية التي فرضها الركود الاقتصادي على المدارس والثانويات الرسمية في قضاء صور؟
- كيف انعكست القيود المالية والمصرفية على قدرة الإدارة المدرسية على إدارة مواردها ونفقاتها؟
- ما أبرز الاستجابات القيادية المرتبطة بإعادة ترتيب الأولويات وتكييف الخطط في ظل محدودية الموارد؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الاقتصادية والمالية وبين تعاطي المديرين والنظار العامين مع واقع مدارسهم؟

## فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أوجه تأثير الركود الاقتصادي في المدارس والثانويات الرسمية وبين تعاطي المديرين والنظار العامين مع واقع مدارسهم.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيود المالية والمصرفية وبين تعاطي المديرين والنظار العامين مع واقع مدارسهم.

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى

- تشخيص أبرز التحديات التشغيلية التي فرضها الركود الاقتصادي على المدارس والثانويات الرسمية في قضاء صور.
- اختبار العلاقة بين الضغوط الاقتصادية والمالية وبين تعاطي المديرين والنظار العامين مع واقع مدارسهم.
- تحديد أبرز الاستجابات القيادية المرتبطة بتكييف الخطط وإعادة ترتيب الأولويات في ظل محدودية الموارد.
- تحليل انعكاس القيود المالية والمصرفية على قدرة الإدارة المدرسية على إدارة الموارد والنفقات

## أهمية الدراسة

تنبع الأهمية النظرية للدراسة من تركيزها على المستوى التشغيلي للأزمة الاقتصادية داخل المؤسسة التربوية، أي على المنطقة التي تتقاطع فيها الضغوط الاقتصادية مع القرارات الإدارية اليومية. وبدل التعامل مع الأزمة بوصفها متغيرًا كليًا عامًا، تحاول الدراسة تفكيك آثارها إلى مظاهر قابلة للرصد، مثل تقلص الموارد، وتراجع الاستثمار، واضطراب الموارد البشرية، والقيود على حركة الأموال، ثم ربط هذه المظاهر بالممارسة القيادية.

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في تقديم نتائج يمكن الإفادة منها في تطوير سياسات أكثر مرونة للمدارس الرسمية، ولا سيما ما يتعلق بآليات الإنفاق والتحويلات، وترتيب الأولويات، والمحافظة على الكادر، وتوفير الحد الأدنى من الموارد التشغيلية. كما تساعد النتائج في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تدخل مؤسسي يتجاوز قدرة المدير الفردية، لأن بعض الضغوط ذات طبيعة نظامية ومالية لا يمكن معالجتها داخل المدرسة وحدها.

## حدود الدراسة

تعتمد نتائج المقال على أفراد القيادة التربوية من مدراء ونظار عامون في المدارس والثانويات الرسمية في قضاء صور الذين شاركوا في الدراسة والتي تمت خلال العام الدراسي 2023–2024. كما أنها تعتمد على بيانات مقطعية تعكس فترة الأزمة الاقتصادية التي تناولتها الدراسة، وعلى تقديرات المستجيبين من خلال الاستبانة.

## مصطلحات الدراسة وتعريفها

القيود المالية والمصرفية: القيود المرتبطة بالسحب والتحويل والدفع وسقوف الإنفاق والتعاملات المصرفية وتقلب قيمة العملة، والتي تحد من مرونة استخدام الموارد المالية.

إدارة الموارد: عملية تحديد الأولويات وتخصيص الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة واستخدامها بما يخدم الوظائف الأساسية للمؤسسة في ظل القيود القائمة.

التحديات التشغيلية: الصعوبات التي تمس التشغيل اليومي للمدرسة، بما يشمل الموارد البشرية، والتجهيزات، والصيانة، والأنشطة، والنفقات والخدمات.

البيئة الاقتصادية الضاغطة: السياق الناتج عن الركود الاقتصادي وتراجع قيمة العملة والقوة الشرائية والقيود المالية والمصرفية، بما ينعكس على تشغيل المؤسسات التربوية الرسمية.

القيادة المدرسية: الممارسات الإدارية والقيادية التي يقوم بها المديرون والنظار العامون لتنظيم العمل، وتحديد الأولويات، والتواصل، وتوجيه الموارد بما يضمن استمرارية العمل التربوي.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### القيادة المدرسية في بيئات الأزمات

تتغير طبيعة القيادة المدرسية عندما تصبح البيئة الخارجية غير مستقرة. ففي الظروف العادية يمكن بناء الخطط على موارد وتوقيتات أكثر قابلية للتوقع، أما في الأزمات فتزداد الحاجة إلى المرونة وسرعة ترتيب الأولويات والتواصل مع العاملين وأصحاب المصلحة. وتفيد أدبيات القيادة التحويلية بأن القائد لا يقتصر دوره على تنفيذ الإجراءات، بل يسهم في بناء اتجاه مشترك وتحفيز

العاملين على الاستمرار في ظروف التغيير (Bass, 1985؛ Burns, 1978). وفي المقابل، تؤكد المقاربة الموقفية أن فاعلية القيادة ترتبط بقدرتها على تكييف أسلوبها مع طبيعة الموقف والموارد والجاهزية المتاحة.

وفي المؤسسات التربوية، يرتبط أثر القيادة بنتائج متعددة تتجاوز الإدارة الإجرائية، إذ أظهرت دراسات القيادة المدرسية أن الممارسات القيادية تؤثر بصورة غير مباشرة في التعلم من خلال تنظيم العمل، ودعم المعلمين، وبناء الظروف المؤسسية المناسبة (Leithwood & Jantzi, 2006؛ Robinson et al., 2008). وفي بيئة الأزمة، تصبح هذه الوظائف أكثر صعوبة لأن القيادة مطالبة بتحقيق أهداف تربوية ضمن قيود مالية وبشرية متزايدة.

## الأزمة الاقتصادية والتشغيل المدرسي

يرتبط التشغيل المدرسي بتوافر سلسلة من الموارد المتداخلة: تمويل النفقات اليومية، الموارد البشرية، التجهيزات، الصيانة، الطاقة والنقل، المواد التعليمية، والقدرة على تنفيذ الأنشطة. وعندما يتعرض الاقتصاد لركود شديد، تتأثر هذه العناصر بدرجات مختلفة. وقد بيّن (Heyneman, 1990) أن الأزمات الاقتصادية يمكن أن تقود إلى تراجع جودة التعليم عندما تتقلص الموارد ويصعب المحافظة على المدخلات الأساسية. كما أن الضغوط على المعلمين والأسر قد تنتقل إلى المدرسة في صورة غياب أو إضرابات أو انخفاض دافعية أو صعوبة في الاستمرار.

في لبنان، أخذت الأزمة بعدًا إضافيًا بسبب القيود المصرفية والانخفاض الحاد في قيمة العملة، ما جعل المشكلة لا تتعلق فقط بحجم الأموال الاسمي، بل بقدرة المدرسة على الوصول إليها واستخدامها في الوقت المناسب. فالمدرسة التي تملك مخصصات مالية قد تواجه مع ذلك سقوفًا للسحب أو تأخيرًا في التحويل أو قيودًا على الدفع للموردين. ومن ثمّ، تصبح المرونة المالية عنصرًا من عناصر القدرة التشغيلية، وتتحول الإجراءات المصرفية والإدارية إلى عامل مؤثر في سرعة القرار وفي قدرة المدرسة على تلبية الاحتياجات.

## إدارة الموارد وإعادة ترتيب الأولويات

إدارة الموارد في الأزمة لا تعني خفض الإنفاق بصورة آلية، بل تعني تحديد الوظائف الأساسية التي يجب حمايتها، ثم توجيه الموارد إليها وفق أولويات واضحة. ويتطلب ذلك قدرة على المفاضلة بين الاحتياجات، وتقدير الكلفة والجدوى، وتعديل الخطط عند تغير الظروف. وتنسجم هذه الفكرة مع مفهوم القيادة التي توازن بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد، لأن ضغط الموارد لا يمكن التعامل معه بكفاءة إذا أدى إلى إنهاك العاملين أو فقدانهم الدافعية.

كما تبرز أهمية الشراكة مع الأسرة والمجتمع في بناء قدرة المدرسة على الصمود، غير أن الدراسة الحالية لا تعيد اختبار الدعم الخارجي بوصفه متغيرًا رئيسًا، بل تتعامل معه –عند الحاجة في المناقشة– كأحد البدائل التي قد تلجأ إليها القيادة ضمن حزمة أوسع من استراتيجيات التكيف. وهذا الفصل التحليلي يحافظ على استقلال الدراسة الحالية عن المقال الأول الذي خُصص لدعم الجهات المانحة والمجتمعين المحلي والدولي.

## المنهجية والإجراءات

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى قاعدة البيانات الميدانية التي جمعها الباحث. ويتيح هذا المنهج وصف مستوى التحديات التشغيلية والمالية كما يدركها أفراد العينة، ثم اختبار العلاقة بين محاور الأزمة وبين تعاطي القيادة المدرسية مع واقع المؤسسة. وتقدم الدراسة تحليلًا مركزًا لمحاور محددة بما يتوافق مع سؤال البحث.

تكوّن مجتمع الدراسة من المديرين والنظار العامين في المدارس والثانويات الرسمية في قضاء صور، وبلغت العينة المستخدمة في التحليل (124) مشاركًا. واستخدمت الاستبانة المغلقة وفق مقياس (Likert) أداةً رئيسة لجمع البيانات. وبلغ معامل الثبات العام للأداة وفق (Cronbach's Alpha) قيمة (0.925)، بما يعكس مستوى مرتفعًا من الاتساق الداخلي في الدراسة الأصلية.

ركزت الدراسة الحالية على ثلاث مكونات من الأداة: محور تعاطي المديرين والنظار العامين مع واقع مدارسهم بوصفه متغيرًا تابعًا؛ وعلى المقلب الآخر كمتغيرات مستقلة، محور أوجه تأثير الركود الشديد في الاقتصاد اللبناني ودور القيادة في التعاطي معها؛ ومحور القيود على حركة الأموال والتعاملات المصرفية والضوابط المالية في ظل انهيار العملة المحلية. واستُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب، إضافة إلى نتائج الانحدار الخطي الواردة في قاعدة الدراسة الكاملة.

## النتائج

أولًا: التحديات التشغيلية الناتجة عن الركود الاقتصادي

أظهر محور أوجه تأثير الركود الشديد في الاقتصاد اللبناني في المدارس والثانويات الرسمية ودور القيادة في التعاطي معها متوسطًا عامًا مرتفعًا بلغ (4.5105)، بانحراف معياري (0.49671). ويشير ذلك إلى اتفاق واضح بين أفراد العينة على أن الأزمة أحدثت آثارًا تشغيلية واسعة، وأن القيادة اضطرت إلى تعديل أساليب عملها لمواجهتها.

**الجدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز أوجه تأثير الركود الاقتصادي والاستجابة القيادية**

| الرتبة | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | الرقم |
|---|---|---|---|---|
| 1 | اضطرت الإدارة إلى تكييف خططها وإعادة تقييم الأولويات لتحقيق أهداف التعليم بأقل تكلفة ممكنة. | (4.81) | (0.454) | 1 |
| 2 | تأثرت رواتب المعلمين والإداريين بصورة سلبية نتيجة الأزمة الاقتصادية. | (4.74) | (0.527) | 2 |
| 3 | قُلصت الموارد المالية المتاحة للتعليم العام وفقدت الموازنات التعليمية جزءًا من قيمتها. | (4.70) | (0.732) | 3 |
| 4 | انخفضت قدرة الأهالي على تلبية احتياجات التعليم لأبنائهم بسبب البطالة والضغوط المالية. | (4.69) | (0.573) | 4 |
| 5 | ازدادت الإضرابات والاحتجاجات بين المعلمين والإداريين نتيجة تراجع القدرة الشرائية لديهم. | (4.65) | (0.788) | 5 |
| 6 | ترك عدد من المعلمين والإداريين، ولا سيما المتعاقدون، قطاع التعليم. | (4.62) | (0.782) | 6 |
| 7 | قُلص الاستثمار في تطوير المناهج وتدريب المعلمين وتوفير تكنولوجيا التعليم الحديثة. | (4.59) | (0.744) | 7 |
| 8 | قُلص الاستثمار في تحسين البنية التحتية وتحديث التجهيزات. | (4.57) | (0.745) | 8 |
| 9 | قُلص الدعم المخصص للبرامج التعليمية والأنشطة اللاصفية. | (4.56) | (0.789) | 9 |
| 10 | انخفض عدد الطلاب الملتحقين بالمدارس الرسمية بسبب الإضرابات والتعطيل القسري. | (4.32) | (0.898) | 10 |
| 11 | تراجعت العناية المقدمة للمدارس والثانويات الرسمية بما انعكس على جودة التعليم. | (4.14) | (1.069) | 11 |
| 12 | انخفض مستوى أداء المدرسين واندفاعهم. | (3.69) | (1.100) | 12 |

تظهر النتائج أن أعلى استجابة لم تكن وصفًا لخسارة مادية مباشرة، بل ممارسة قيادية تمثلت في تكييف الخطط وإعادة تقييم الأولويات بمتوسط (4.81). وهذه النتيجة مهمة لأنها تكشف أن الضغط الاقتصادي لم يُستقبل داخل المدرسة بوصفه متغيرًا خارجيًا فقط، بل تحوّل إلى عملية إعادة تنظيم داخلية. وفي المقابل، تكشف البنود المتعلقة بتراجع الموارد والاستثمار والبنية التحتية والبرامج التعليمية عن تقلص هامش الحركة المتاح للإدارة.

كما تعكس النتائج ضغطًا واضحًا على الموارد البشرية؛ فقد بلغ متوسط بند ترك المعلمين والإداريين للقطاع (4.62)، وبلغ متوسط الإضرابات والاحتجاجات (4.65)، بينما بلغ متوسط انخفاض أداء المدرسين واندفاعهم (3.69). ورغم أن البند الأخير هو الأقل نسبيًا، فإنه بقي ضمن مستوى مرتفع وفق تصنيف الدراسة، ما يشير إلى أن التحدي البشري لم يكن هامشيًا في البيئة التشغيلية.

ثانيًا: القيود المالية والمصرفية بوصفها تحديًا تشغيليًا

بلغ المتوسط العام لمحور القيود على حركة الأموال والتعاملات المصرفية والضوابط المالية في ظل انهيار العملة المحلية (4.6613)، بانحراف معياري (0.490980)، وهو مستوى مرتفع يعكس اتفاقًا واسعًا بين المستجيبين على أن المشكلة المالية لم تكن مقتصرة على نقص الموارد، بل شملت أيضًا آليات الوصول إلى الأموال واستخدامها.

**الجدول (2): القيود المالية والمصرفية المؤثرة في التشغيل المدرسي**

| الرتبة | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 1 | وضعت المصارف سقفًا متدنيًا للسحوبات من الحسابات المالية للمدرسة. | (4.85) | (0.436) |
| 2 | لم يعد التعامل بالشيكات المصرفية مع الموردين متاحًا كما في السابق. | (4.84) | (0.532) |
| 3 | سجل سعر صرف الدولار تقلبات حادة انعكست سلبًا على العمل المدرسي. | (4.76) | (0.576) |
| 4 | تكرر التأخير في تحويل أموال صناديق المدرسة ورواتب الموظفين والمعلمين. | (4.73) | (0.561) |
| 5 | تحدد الوزارة سقف إنفاق غير متناسب مع احتياجات المدرسة في عدة فصول إنفاق. | (4.69) | (0.691) |
| 6 | يفرض تحديد مواعيد للسحب انتظارًا طويلًا لإتمام العمليات المالية. | (4.59) | (0.856) |
| 7 | تشترط الجهات المعنية شروطًا نظامية على المؤسسات المتقدمة للمناقصات. | (4.58) | (0.745) |
| 8 | تتأخر الموافقات على النفقات التي تتخطى سقف الإنفاق وعلى المناقصات. | (4.53) | (0.780) |
| 9 | تتشدد الجهات الحكومية في ضوابط قبول الهبات النقدية لصالح المدرسة. | (4.39) | (0.969) |

يتضح من ترتيب البنود أن سقوف السحب المصرفي بمتوسط (4.85)، وتعطل التعامل بالشيكات بمتوسط (4.84)، وتقلبات سعر الصرف بمتوسط (4.76)، كانت من أكثر المظاهر حضورًا. وهذه النتائج توضح أن التحدي التشغيلي يجمع بين ثلاثة أبعاد: توافر المال، وإمكان الوصول إليه، واستقرار قيمته الشرائية. ومن ثمّ، قد تكون المدرسة قادرة نظريًا على تخصيص نفقة، لكنها تواجه عمليًا قيودًا في السحب أو الدفع أو توقيت التحويل.

ثالثًا: العلاقة بين الضغوط الاقتصادية وتعاطي القيادة مع واقع المدرسة

أظهر التحليل الإحصائي أن محور القيود المالية والمصرفية يرتبط بصورة دالة بتعاطي المديرين والنظار العامين مع واقع مدارسهم. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R = 0.436)، وبلغ معامل التحديد ($R^2$ = 0.190)، بما يعني أن النموذج يفسر (19%) من التباين في المتغير التابع. كما بلغت قيمة (F = 28.604)، وقيمة (t = 5.348)، مع دلالة إحصائية (p < 0.001).

أما محور أوجه تأثير الركود الاقتصادي ودور القيادة في التعاطي معه، فقد أظهر هو الآخر علاقة دالة إحصائيًا مع المتغير التابع، إذ بلغت قيمة (R = 0.380)، وبلغ معامل التحديد ($R^2$ = 0.144)، وبلغت قيمة (F = 20.538)، وقيمة (t = 4.532)، مع دلالة إحصائية (p < 0.001). ولا تعني هذه النتائج أن الضغوط الاقتصادية عامل إيجابي، بل تشير إلى أن ارتفاعها يرتبط بزيادة الحاجة إلى الاستجابة والتكيف وإعادة تنظيم الموارد داخل المدرسة.

**الجدول (3): ملخص نتائج الانحدار المرتبطة بالضغوط الاقتصادية والتشغيلية**

| المتغير المستقل | R | $R^2$ | F | t | p |
|---|---|---|---|---|---|
| أوجه تأثير الركود الاقتصادي ودور القيادة في التعاطي معه | (0.380) | (0.144) | (20.538) | (4.532) | (0.001 >) |
| القيود المالية والمصرفية | (0.436) | (0.190) | (28.604) | (5.348) | (0.001 >) |

مناقشة النتائج

تكشف النتائج أن الأزمة الاقتصادية دخلت إلى المدرسة الرسمية من بوابة التشغيل اليومي، لا من بوابة التمويل المجرد فقط. فالتراجع في قيمة الموارد ترافق مع تجميد المصارف لودائع المودعين، بما فيها الأموال والودائع العائدة للمدارس، وفرض قيود على السحوبات وحركة الأموال والتعاملات المصرفية، ما حدّ من قدرة الإدارات المدرسية على الوصول إلى مواردها المالية والاستفادة منها لتغطية احتياجاتها التشغيلية. وتزامن ذلك مع ضغوط على المعلمين والأسر والبنية التحتية والأنشطة، لتجد القيادة المدرسية نفسها أمام أزمة مزدوجة: تراجع القيمة الفعلية للموارد من جهة، وصعوبة الوصول إلى الموارد المتاحة أصلًا من جهة أخرى. وهذا النمط يتفق مع الطرح الذي يرى أن الأزمات الاقتصادية تؤثر في جودة التعليم عندما تضغط على مجموعة المدخلات في الوقت نفسه، لا عندما ينخفض بند مالي واحد فقط (Heyneman, 1990).

وتبرز النتيجة المتعلقة بتكييف الخطط وإعادة ترتيب الأولويات بمتوسط (4.81) بوصفها مؤشرًا مباشرًا على انتقال القيادة من منطق الخطة الثابتة إلى منطق الإدارة التكيفية. فحين لا تستطيع المدرسة المحافظة على جميع الأنشطة والإنفاق بالمستوى السابق، يصبح تحديد الأولويات أداة لحماية الوظائف الأساسية. وهذا يتقاطع مع الأدبيات التي تربط القيادة الفاعلة بالقدرة على توجيه العمل نحو أهداف واضحة، وتنظيم الموارد والجهود بما يتلاءم مع السياق (Hallinger, 2003؛ Bush & Glover, 2014).

كما تشير نتائج الموارد البشرية إلى أن الأزمة لم تكن مالية فقط. فارتفاع متوسطات الإضرابات وترك بعض المعلمين والإداريين للقطاع يعكس أن تراجع القوة الشرائية والاستقرار الوظيفي يمكن أن يتحول إلى مشكلة تشغيلية مباشرة. وتنسجم هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة (Al Maalouf & Al Baradhi, 2024) بشأن تأثر دافعية المعلمين وجودة التعليم في لبنان بالأزمة الاقتصادية. وفي هذه الحالة، تصبح المحافظة على الكادر والتواصل معه وإدارة التوقعات جزءًا من عمل القيادة في الأزمة.

أما القيود المصرفية، فتقدم بعدًا أكثر تحديدًا للمشكلة. فارتفاع متوسط سقوف السحب وتعطل الشيكات وتأخر التحويلات يبين أن المدرسة لا تواجه فقط سؤال "كم تملك؟" بل أيضًا سؤال "متى تستطيع استخدام ما تملك وكيف؟". وهذه المسألة تؤثر في شراء المواد، وتسديد الالتزامات، وتنفيذ الصيانة، والتعامل مع الموردين. ومن ثمّ، فإن المرونة التشغيلية للمدرسة ترتبط جزئيًا بمرونة البيئة المالية والإجرائية التي تعمل داخلها.

ويحتاج تفسير نتائج الانحدار إلى قدر من الحذر. فمعامل التحديد للقيود المالية والمصرفية ($R^2 = 0.190$) يعني أن هذا المحور يفسر جزءًا مهمًا، لكنه محدود، من التباين في تعاطي القيادة مع واقع المدرسة. وبالتالي لا يجوز اختزال الأداء القيادي في العامل المالي وحده. إذ يمكن أن تدخل عوامل أخرى من بينها الصفات القيادية، واستقرار الكادر، وصلاحيات المؤسسة، وسرعة الإجراءات، والموارد والدعم المتاح. وهذه النتيجة تدعم تصورًا متعدد العوامل للقيادة المدرسية في الأزمات.

ومن زاوية عملية، يمكن قراءة الارتباط الموجب بين شدة القيود ومستوى التعاطي على أنه انعكاس لازدياد متطلبات التكيف عندما تشتد الضغوط. فالقائد لا يصبح أفضل لأن الأزمة أشد، وإنما يُطلب منه أن يبذل مزيدًا من الجهد في إعادة التنظيم والبحث عن البدائل. ولذلك ينبغي تجنب تفسير العلاقة باعتبار القيود محفزًا إيجابيًا، بل باعتبارها ضغطًا يرفع الحاجة إلى استجابات إدارية أكثر كثافة.

## الاستنتاجات:

تؤكد الدراسة أن البيئة الاقتصادية الضاغطة أعادت تشكيل التشغيل المدرسي في المدارس والثانويات الرسمية في قضاء صور. وقد ظهرت الأزمة في صورة تقلص للموارد، وتراجع للاستثمار في التجهيز والتطوير، وضغط على الموارد البشرية والأسر، إضافة إلى قيود مالية ومصرفية حدّت من مرونة الإنفاق والوصول إلى الأموال.

وفي مواجهة هذه البيئة، برزت إعادة تكييف الخطط وترتيب الأولويات بوصفها من أهم الاستجابات القيادية. كما أظهرت النتائج أن القيود المالية والمصرفية وأوجه تأثير الركود ترتبط إحصائيًا بتعاطي المديرين والنظار العامين مع واقع مدارسهم، بما يؤكد أن الممارسة القيادية في المدرسة الرسمية لا يمكن تحليلها بمعزل عن البيئة الاقتصادية والتشغيلية التي تعمل داخلها.

وتخلص الدراسة إلى أن استمرارية المدرسة في الأزمة لا تعتمد على توافر الموارد فقط، بل على قدرة القيادة على إدارتها، وعلى وجود أنظمة مالية وإدارية تسمح باستخدامها بمرونة وفي الوقت المناسب. ومع ذلك، فإن القيادة المدرسية لا تستطيع وحدها تعويض اختلالات بنيوية واسعة؛ ولذلك يجب أن تتكامل الممارسات القيادية داخل المدرسة مع سياسات مؤسسية ومالية أكثر استجابة للواقع.

## التوصيات:

- منح المدارس الرسمية هامشًا إجرائيًا وماليًا أكثر مرونة في إدارة النفقات التشغيلية ضمن ضوابط واضحة للمساءلة.
- تسريع التحويلات والموافقات المالية، ومراجعة سقوف الإنفاق والسحب بما يتناسب مع الكلفة الفعلية للاحتياجات المدرسية.
- تطوير خطط مدرسية للأزمات تتضمن ترتيبًا مسبقًا للأولويات، وحدودًا دنيا للخدمات التي يجب المحافظة عليها في حالات الضغط المالي.

• تعزيز مهارات المديرين والنظار العامين في إدارة الموارد المحدودة، وإدارة المخاطر، والتخطيط بالسيناريوهات، واتخاذ القرار في البيئات غير المستقرة.

• وضع آليات للمحافظة على الموارد البشرية والحد من تسرب المعلمين والإداريين، مع إيلاء الحوافز والاستقرار المهني أهمية خاصة.

• تطوير نظم متابعة تربط القرارات المالية بنتائجها التشغيلية، بحيث تستطيع الوزارة والمدارس تحديد البنود الأكثر تأثيرًا في استمرارية التعليم.

• إجراء دراسات لاحقة تقارن بين مناطق لبنانية مختلفة، أو تختبر أثر متغيرات قيادية محددة في القدرة على التكيف مع الضغوط الاقتصادية.

## الخاتمة:

تبيّن الدراسة أن الأزمة الاقتصادية في لبنان لم تنعكس على المدارس والثانويات الرسمية في قضاء صور من خلال تراجع الموارد المالية فحسب، بل امتدت آثارها إلى مختلف جوانب التشغيل المدرسي، بما شمل الموارد البشرية والتجهيزات والأنشطة والخدمات، فضلًا عن القيود المالية والمصرفية التي حدّت من قدرة الإدارات على الوصول إلى الموارد المتاحة واستخدامها بالمرونة المطلوبة.

وفي مواجهة هذه البيئة الضاغطة، برز دور القيادة المدرسية في تكييف الخطط، وإعادة ترتيب الأولويات، وإدارة الموارد المحدودة بما يساعد على المحافظة على استمرارية العمل التربوي. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الاقتصادية والمالية وبين تعاطي المديرين والنظار العامين مع واقع مدارسهم، بما يؤكد أن الممارسة القيادية لا يمكن فصلها عن السياق الاقتصادي والتشغيلي الذي تعمل فيه المؤسسة التربوية.

وعليه، فإن تعزيز قدرة المدارس الرسمية على مواجهة الأزمات يتطلب الجمع بين كفاءة القيادة في إدارة الموارد واتخاذ القرار من جهة، وتوفير بيئة مالية وإدارية أكثر مرونة واستجابة من جهة أخرى. فالقيادة قادرة على التكيّف وإعادة تنظيم الأولويات، إلا أن فاعليتها تبقى مرتبطة أيضًا بمدى قدرة النظام التربوي والمؤسسات المعنية على الحد من القيود البنيوية التي تتجاوز إمكانات الإدارة المدرسية منفردة.

## الاعتبارات الأخلاقية

تضمنت الدراسة موافقة المجلس الأخلاقي في جامعة القديس يوسف في بيروت، إضافة إلى موافقة وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان على إجراءها. ويُحافظ في المقال الحالي على إطار التعامل مع عدم عرض أي معلومات تعريفية عن أفراد العينة.

### توافر البيانات

البيانات الميدانية قام الباحث بتجميعها. يمكن إتاحة المعلومات اللازمة للتحقق من النتائج وفق سياسات المجلة، مع مراعاة حماية خصوصية المشاركين والقيود الأخلاقية والمؤسسية ذات الصلة.

### مساهمة المؤلف

قام الباحث بتصميم الدراسة وجمع البيانات وتحليلها وصياغة النتائج ومناقشتها وإعداد المخطوط.

تضارب المصالح

يصرّح المؤلف بعدم وجود تضارب مصالح مرتبط بهذا المقال.

التمويل

لم يتلقَّ هذا المقال تمويلًا خارجيًا مخصصًا لإجرائه.

الإفصاح المتعلق باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي

نؤكد أنه لا يوجد أي استخدام للذكاء الاصطناعي يتجاوز التدقيق اللغوي المحدود. يتحمل المؤلف المسؤولية الكاملة عن دقة المحتوى والنتائج والمراجع.

**المراجع:**

باشا، سحر. (2014). الدور القيادي لمديري المدارس الرسمية في لبنان. لبنان.

جبران، صلاح علي. (2009). القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي. كلية التربية، جامعة الأزهر.

سمارة، فوزي. (2007). الإدارة التربوية. عمّان: منشورات الطريق للنشر والتوزيع.

سراي، حمزة. (2018). الأزمات الاقتصادية وتأثيرها على واقع التنمية في الدول العربية: المعوقات والتحديات. الملتقى الدولي: صناعة المستقبل في السياسات العربية. جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

عسيلي، سحر. (2020). المهارات القيادية والتربوية لدى مديري المدارس الرسمية: نموذج المدارس الرسمية في منطقة الزهراني. مركز الأبحاث والدراسات التربوية.

كركي، علي رضا. (2021). أزمات لبنان 2020 والمقاربة التنموية الضرورية لإعادة النهوض. المستقبل العربي، (504).

نعمة، نعمة. (2023). كلفة الإنفاق على التعليم في لبنان: إنفاق الخزينة وإنفاق المجتمع. مركز الدراسات اللبنانية.

**References:**

Al Maalouf, N., & Al Baradhi, R. (2024). The impact of the economic crisis on the educational sector in Lebanon in terms of student enrollment, quality of education, and teachers' motivation. Migration Letters, 21(4), 1561–1570.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? School Leadership & Management, 34(5), 553–571.

Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. Cambridge Journal of Education, 33(3), 329–352.

Heyneman, S. P. (1990). Economic crisis and the quality of education. International Journal of Educational Development, 10(2–3), 115–129.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. School Effectiveness and School Improvement, 17(2), 201–227.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). McGraw-Hill.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. Educational Administration Quarterly, 44(5), 635–674.

UNESCO. (2017). Accountability in education: Meeting our commitments. Global education monitoring report. UNESCO Publishing.

UNESCO. (2023). Global report on teachers: Addressing teacher shortages and transforming the profession. UNESCO.

UNICEF. (2023). Running on empty: The impact of the crisis on children in Lebanon. UNICEF Lebanon.

حقوق الطبع والنشر © 2026 محفوظة لـ: المجلة العربية للنشر العلمي(AJSP)