

القيادة التربوية الإنسانية والأخلاقية في أوقات الأزمات: دورها في تعزيز صمود المدرسة الفعالة في لبنان.

Humanistic and Ethical Educational Leadership in Times of Crisis: Its Role in Enhancing Effective School Resilience in Lebanon

كامل عبد الكريم كزبر¹، أ.د. صلاح عبد السميع عبد الرازق²

Kamel Abdel Karim Kazbar¹, Prof. Salah Abdel Samie Abdel Razek²

باحث دكتوراه - جامعة طرابلس /لبنان - شعبة العلوم التربوية - كلية الشريعة¹

أستاذ في كلية التربية في جامعة العاصمة²

PhD Researcher – University of Tripoli, Lebanon – Department of Educational Sciences – Faculty of
Sharia²

Professor at the Faculty of Education, University of Tripoli²

E-mail: kamelkozbar@gmail.com

قبول البحث: 07/08/2026

مراجعة البحث: 08/07/2026

استلام البحث: 08/06/2026

الملخص:

الدراسة تحاول رسم صورة واضحة عن الدور الحيوي للقيادة التربوية الإنسانية والأخلاقية في تعزيز الصمود المدرسي وسط أزمات لبنان المتعددة. اعتمدت على منهج مختلط، جمعت بيانات من استبانات إلكترونية ومقابلات معمقة مع مدراء ونظار ومشرفين في الشمال وطرابلس، وارتكزت إلى إطار نظري يزاوج بين نظريات القيادة الحديثة والتأصيل الإسلامي للعدل والرحمة. النتائج الكمية أظهرت علاقة قوية بين القيادة الأخلاقية والإنسانية وبين الصمود المدرسي ($R=0.710$)، حيث فسرت القيادة الأخلاقية ما يقارب 50% من التباين في الصمود، بينما كشفت النتائج النوعية أن جبر الخواطر والشفافية المالية هما مفتاحا الصمود. الدراسة تؤكد أن الممارسات القيادية القائمة على العدالة والرحمة النبوية هي الضامن الأساسي لبقاء المدرسة واحتفاظها بكفاءتها، وتوصي بتبني نموذج القيادة الخادمة المستمد من الهدي الإسلامي لإدارة الأزمات، لأنه يمنح المؤسسة قوة وتماسكاً داخلياً يصعب هزله.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، البعد الإنساني، الصمود التعليمي، إدارة الأزمات، التربية الإسلامية، لبنان.

Abstract

this study attempts to paint a clear picture of the vital role of humane and ethical educational leadership in fostering school resilience amidst Lebanon's multiple crises. It employed a mixed-methods approach, collecting data from online questionnaires and in-depth interviews with principals, supervisors, and administrators in North Lebanon and Tripoli, the study was based on a theoretical framework that combines modern leadership theories with the Islamic foundations of justice and mercy. Quantitative results showed a strong relationship between ethical and humane leadership and school resilience ($R=0.710$), with ethical leadership explaining approximately 50% of the variance in resilience. While qualitative findings revealed that compassion and financial transparency are key to resilience, the study affirms that leadership practices based on justice and prophetic compassion are the fundamental guarantee for the school's survival and retention of its talent. It recommends adopting a servant leadership model derived from Islamic guidance for crisis management, as it grants the institution strength and internal cohesion that is difficult to undermine.

Keywords: Ethical Leadership, Humanistic Dimension, Educational Resilience, Crisis Management, Islamic Education, Lebanon.

المقدمة:

المؤسسات التعليمية في لبنان تشهد أزمة حقيقية. الوضع التربوي اليوم معقد ومضطرب بطريقة غير مسبوقة. تعددت الأزمات — من انهيار الاقتصاد، إلى هجرة المعلمين الأكفاء، وصولاً إلى تراجع البنية التحتية بسبب نقص التمويل والحروب المتكررة. كل ذلك دفع القيادات التربوية إلى مواجهة تحدٍ وجودي يهدد بقاء المدارس نفسها. لم تعد النظريات الإدارية التقليدية، المبنية على الهرمية والبيروقراطية، قادرة على معالجة الثغرات داخل المنظومة التربوية. باتت هذه النظريات ببساطة غير كافية.

في ظل هذا المشهد، يصبح من الضروري التفكير بنمط جديد للقيادة في المؤسسات التربوية. القيادة التي يحتاجها لبنان اليوم ليست تقنية فقط، بل تجمع بين الكفاءة الإدارية والقيم الإنسانية والأخلاقية. هنا تظهر أهمية القيادة الإنسانية، التي ترى المعلم والطالب قبل كل شيء كإنسان يحتاج إلى الدعم النفسي والمعنوي. القيادة التربوية في الإسلام، مثلاً، تركز على قيمتي تزكية النفس والرحمة—مثلما ورد في قوله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ إِنَّتَ لَهُمْ¹﴾. بهذه الطريقة، تصبح المدرسة بيئة آمنة، وليست مجرد مكان عمل. هذا النوع من القيادة يساعد المدارس على الصمود والتكيف وسط موجات الأزمات المستمرة.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من ثلاثة جوانب رئيسية:

¹ (ال عمران: 159).

أولاً، من الناحية الموضوعية، تتناول الدراسة بُعدين أساسيين في القيادة: الإنساني والأخلاقي. هذان البُعدان يشكلان الأساس في بناء الثقة وتعزيز الولاء، خاصة عندما تواجه المؤسسات أزمات. الحديث هنا ليس عن نظريات مجردة، بل عن قيم تترجم إلى ممارسات واضحة تظهر في لحظات التحدي.

ثانياً، من الناحية المكانية، يفرض السياق اللبناني نفسه كبيئة مليئة بالأزمات، خصوصاً في الشمال وطرابلس، حيث تتركز الدراسة. هاتان المحافظتان تعكسان صورة واقعية للتحديات التي تواجه القطاع التربوي، وتجعلان من الممكن اختبار فعالية القيادة الإنسانية والأخلاقية في إدارة الأزمات على أرض الواقع، وليس فقط على الورق.

ثالثاً، تسعى الدراسة لسد ثغرة بحثية واضحة. هي تقدم جانباً عملياً للتأصيل الإسلامي، وتعيد تعريف الصمود من منظور المفاهيم الشرعية مثل العدل، والمواخاة، والصبر. هنا، البحث لا يكتفي بوصف الواقع، بل يحاول أن يؤسس لرؤية جديدة متجذرة في القيم الإسلامية.

أهداف الدراسة:

أما عن أهداف الدراسة، فهي واضحة ومباشرة:

أولاً، قياس مدى تطبيق القادة التربويين في لبنان، وخصوصاً في الشمال وطرابلس، للأبعاد الأخلاقية والإنسانية في عملهم اليومي.

ثانياً، دراسة العلاقة بين القيادة الإنسانية والأخلاقية وبين مؤشرات صمود المدرسة الفعالة، لرؤية إن كانت هذه القيم تحدث فرقاً ملموساً في مواجهة الأزمات.

ثالثاً، تقديم نصائح عملية مستوحاة من المبادئ الإسلامية، مثل القيادة الخادمة، لمساعدة مديري المدارس على مواجهة التحديات المتعددة بكفاءة قائمة على القيم وليس فقط على المهارات الإدارية.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

مشكلة البحث تتمحور حول سؤال محوري: إلى أي مدى تساهم القيادة التربوية، وتحديدًا القيادة الإنسانية والأخلاقية، في تعزيز صمود المدرسة الفعالة في لبنان؟

وتتفرع عن هذا السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

ما مدى ممارسة القادة التربويين للأبعاد الأخلاقية والإنسانية في المدارس اللبنانية من وجهة نظرهم؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الإنسانية والأخلاقية ومستوى صمود المدرسة الفعالة، خاصة في أوقات الأزمات؟

وأخيراً، كيف تسهم هذه الممارسات القيادية في الحفاظ على تماسك الكادر التعليمي وسط الأزمات؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الأساسية في هذه الدراسة تقول إن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى ممارسة القيادة التربوية، من الناحية الإنسانية والأخلاقية، وبين مستوى صمود المدرسة الفعالة في لبنان. من هذه الفرضية الرئيسية تظهر فرضيتان فرعيتان:

1. القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل واضح في تحقيق صمود المدرسة الفعالة في لبنان.

2. القيادة الإنسانية لها تأثير واضح في تحقيق صمود المدرسة الفعالة في لبنان.

الإطار النظري والتأصيل الشرعي:

أولاً: رؤية إسلامية للقيادة الإنسانية والأخلاقية

في الفكر الإسلامي، الإدارة التربوية ليست مجرد عملية إدارية منفصلة عن القيم، بل هي تداخل حقيقي بين القيادة والقيم الأخلاقية. القيادة هنا ليست مجرد مهارة، بل رسالة أخلاقية لها وزن ومعنى. النبي محمد ﷺ حدد هدف بعثته في تعزيز القيم، فقال: "إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ صَالِحَ الْأَخْلَاقِ" وفي رواية أخرى: "مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ" كلمة "إنما" مهمة جداً هنا، إذ حصر بها النبي ﷺ القيادة وشرعيتها في الأخلاق وحدها². وهذا ما جاء في القرآن الكريم أيضاً: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾³. إذاً، القائد التربوي الذي يغفل عن البعد الأخلاقي، حتى لو امتلك المهارات الإدارية، يظل فاقداً لقدرة التأثير الحقيقية من وجهة النظر الإسلامية. الأخلاق تبقى هي المعيار الذي يمنح القائد القبول والتأثير.

أما مفهوم "الراعي" في الإسلام، فهو لا يقتصر على السلطة الإدارية. بل يحمل معنى أعمق: المسؤولية والرعاية والحفاظ على المصلحة. النبي محمد ﷺ وضح هذا المفهوم بقوله: "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ"....⁴ فالقائد هنا مطالب بالعدل، بالحفاظ على حقوق ومصالح من يقودهم. في الإدارة التربوية، هذا يعني أن القائد ليس فقط من يصدر الأوامر أو ينظم العمل، لكنه راعٍ لمصالح المعلمين والطلاب، مسؤول عن بينتهم النفسية والمهنية. هذا يتوافق تماماً مع حديث النبي عن الوالي العادل: "إِنَّ الْمُقْسِطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَى مَنَابِرٍ مِنْ نُورٍ... الَّذِينَ يَغْدُلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا وَلُّوا"⁵. العدالة والرعاية هنا ليست مجرد شعارات، بل معايير حقيقية للقائد التربوي في المنظور الإسلامي.

القيادة في الإسلام ليست مجرد منصب أو وجهة، بل مسؤولية ثقيلة يحاسب القائد عليها في الدنيا والآخرة. القائد التربوي، خاصة، يحتاج لضمير يقظ لا يغفل. النبي محمد ﷺ نبه المسلمين مبكراً إلى خطورة طلب المناصب من أجل الوجاهة من دون استعداد لتحمل أعبائها. حين طلب أبو ذر رضي الله عنه منصباً قال له النبي ﷺ: "يا أبا ذر، إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها

² (أحمد، مسند أبي هريرة، رقم 8952؛ البخاري، الأدب المفرد، باب حسن الخلق، رقم 273).

³ (القم: 4).

⁴ (صحيح البخاري، كتاب الأحكام، باب قول الله تعالى أطيعوا الله وأطيعوا الرسول، رقم 7138).

⁵ (صحيح مسلم، كتاب الإمامة، باب فضيلة الإمام العادل، رقم 1827).

يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها"⁶. هذا الحديث وضع قاعدة أساسية في الإدارة: القيادة تكليف، لا تشريف، وتحتاج إلى الكفاءة والأمانة، لا مجرد الرغبة أو المكانة.

البعد الإنساني في إدارة الأزمات:

في الأزمات، تتصاعد التوترات، ويصبح القائد التربوي أمام امتحان جديد: قيادة الناس بالرحمة. من منظور إسلامي، الرفق ليس مجرد سلوك حسن، بل ضرورة إدارية وشرعية. النبي ﷺ ربط بين الرفق وبين النجاح، وقال: "إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه"⁷. بل أكد أن الله يعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف⁸. إذاً، القائد التربوي في المؤسسات اللبنانية بحاجة لأن يتعامل مع ضغوط المعلمين باللين، وليس بالقسوة. الرحمة والرفق ليستا فقط أخلاقاً مستحبة، بل طريق مضمون لكسب ولاء المعلمين وثباتهم، خاصة في الظروف الصعبة.

الإسلام سبق العلوم الحديثة في فهم أثر المشاعر والظروف على المخطئ أو الجاهل، وهو ما نطلق عليه اليوم "الذكاء العاطفي". قصة الأعرابي الذي بال في المسجد مشهورة. الصحابة غضبوا، لكن النبي ﷺ ضبط نفسه، وقال لهم: "دعوه، وهريقوا على بوله سجلاً من ماء، فإنما بعثتم ميسرين ولم تبعثوا معسرين"⁹. هنا درس واضح: القائد في الأزمات لا يفعل مع الحدث، بل يستوعب الصدمة، يضبط نفسه، ويوجه فريقه نحو الحكمة والتيسير.

القيادة في الأزمات تحتاج أيضاً إلى قلب أب ووقوة راع. النبي ﷺ لم يكن يغفل عن آلام أصحابه رغم عظم المسؤولية. عندما استشهد جعفر بن أبي طالب، لم يكتفِ النبي ﷺ بالمواساة اللفظية، بل أمر الناس أن يعدوا الطعام لأهله لأنهم مشغولون بالمصاب¹⁰. هذا الفعل أصل في الدعم الاجتماعي والإنساني وقت الأزمات. القائد التربوي الناجح يبادر عملياً، يدعم معلميه وطلابه نفسياً ومادياً عندما تشتد الظروف.

البعد الأخلاقي في الأزمات:

أما البعد الأخلاقي في القيادة، فهو ضرورة في ظل شح الموارد. في لبنان اليوم، كثير من المؤسسات التربوية تعجز عن دفع الرواتب الكافية، لكن العدالة في التوزيع تمنح الجميع شعوراً بالإنصاف وتمنع التفكك. القاعدة الفقهية في الشريعة واضحة: "تصرف الإمام على الرعية منوط بالمصلحة"¹¹. على القائد التربوي أن يربط توزيع الحوافز أو الرواتب بمعايير موضوعية تخدم الجميع، لا مصلحة خاصة.

⁶ (صحيح مسلم، كتاب الإمارة، باب كراهة الإمارة بغير ضرورة، رقم 1825).

⁷ (صحيح مسلم، كتاب البر والصلة، باب فضل الرفق، رقم 2594).

⁸ (صحيح مسلم، رقم 2593).

⁹ (صحيح البخاري، كتاب الوضوء، باب صب الماء على البول في المسجد، رقم 220).

¹⁰ (سنن أبي داود، كتاب الجنائز، باب صنعة الطعام لأهل الميت، رقم 3132، وحسنه الترمذي).

¹¹ (السيوطي، الأشباه والنظائر، ص 121).

الصدق والأمانة أيضاً جزء لا يتجزأ من القيادة. القائد التربوي مطالب بأن يكون شفافاً مع فريقه بخصوص الموارد المالية. النبي ﷺ كان يمارس المكاشفة المالية مع أصحابه ليقطع الشك والشائعات، خاصة في الأزمات، فقال: "ما من شيء مما يصبح عندي إلا قسمته بينكم..."¹². وضوح القائد يخلق جواً من الثقة، ويجعل الجميع يشارك في تحمل المسؤولية.

النزاهة والتشفف عنصران لا غنى عنهما. عمر بن الخطاب رضي الله عنه في عام الرمادة أقسم ألا يأكل سمناً ولا لحماً حتى يشبع الناس. قال: "كيف يعنيني شأن الرعية إذا لم يمسنني ما مسهم؟"¹³. هنا رسالة قوية: القدوة في التشفف أقوى من كل الكلمات، وهي ما يحتاجه المعلمون من مديريهم في هذه الظروف.

ثانياً: الصمود التعليمي

أما عن الصمود التعليمي، فالمفهوم المعاصر لا يقتصر فقط على البقاء، بل يشمل القدرة على التعافي وتحويل الأزمة إلى فرصة للنمو. هذا المعنى يتوافق تماماً مع المنظور الإسلامي الذي يدعو إلى الصبر الإيجابي والعمل والأمل الدائم. قوله تعالى: ﴿فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا * إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا﴾¹⁴. يؤكد أن الصمود الحقيقي للمدرسة الفعالة هو أن تواجه الأزمة وتخرج منها أكثر قوة، مع التفاؤل والعمل المستمر من جميع العاملين¹⁵.

الصمود المدرسي يحتاج إلى مرونة في الإدارة، تتيح للقائد التربوي التكيف السريع مع الظروف المفاجئة. هنا يظهر دور الشورى كنظام إسلامي عملي لترسيخ هذه المرونة. عندما ينفرد القائد بقراراته، يصبح عرضة للجمود وربما الانكسار. لكن مع الشورى، حيث تنتوع الآراء وتوزع المسؤوليات، تصبح المدرسة أكثر قدرة على التكيف وتخطي العوائق. في التاريخ الإسلامي، النبي محمد ﷺ جسّد هذا المبدأ في معارك بدر والخندق، عندما استمع إلى آراء الصحابة مثل الحباب بن المنذر وسلمان الفارسي، وغير خططه العسكرية بناءً على مشورتهم¹⁶. روح الشورى تمنح المدرسة اليوم فرصة لابتكار حلول جديدة، مثل خطط الطوارئ التي تضمن استمرار التعليم مهما كانت الظروف.

لكن لا يكفي فقط وجود مرونة تنظيمية. إذا كان الجو الداخلي للمؤسسة التربوية مفككاً، تضعف قدرتها على مواجهة الأزمات. التماسك الاجتماعي هو الأساس، وهنا تبرز المؤاخاة الإسلامية كنموذج فعال. في بدايات المجتمع الإسلامي في المدينة المنورة، واجه المسلمون أزمة حقيقية بعد الهجرة. لم يتعامل النبي محمد ﷺ مع الأزمة بأسلوب إداري جاف، بل فعل قيم الأخوة، وتجلّى ذلك في المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار¹⁷، حيث شاركهم بيوتهم وأموالهم¹⁸. هذا المبدأ ما تزال المدارس بحاجة إليه اليوم. عندما يسند المعلم زميله، ويقف القوي إلى جانب الضعيف، تتشكل شبكة أمان تحمي المدرسة من الانهيار.

¹² (صحيح البخاري، كتاب الجهاد والسير، باب ما قيل في درع النبي ﷺ، رقم 3137).

¹³ (ابن سعد، الطبقات الكبرى، ذكر استخلاف عمر، 3/313).

¹⁴ (الشرح: 5-6).

¹⁵ (البخاري، كتاب المغازي).

¹⁶ (ابن هشام، السيرة النبوية، 2/224).

¹⁷ (الحجرات: 10).

¹⁸ (البخاري، كتاب مناقب الأنصار، باب إخاء النبي ﷺ بين المهاجرين والأنصار، رقم 3937).

أما الصبر، فله مكانة أساسية في القيادة الأخلاقية، خاصة في الأوقات العصيبة. الصبر هنا ليس مجرد انتظار، بل هو ضبط للنفس، تغذيتها بالقيم، والتمسك بالنزاهة مهما اشتدت الضغوط. كثيراً ما يواجه المدير التربوي في لبنان وغيرها مواقف تدفعه للتخلي عن العدل تحت ضغط الحاجة، لكن الصبر يمنعه من الانجراف، ويثبتته على مبدأ الحق. الله تعالى يقول: ﴿إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾¹⁹، هذه المعية تمنح القائد ثقة وقوة داخلية، حتى لو كان الطريق شاقاً. النبي محمد ﷺ ربط بين الصبر والضياء²⁰، أي أن القائد الصبور يظل واضح الرؤية، قادر على اتخاذ القرارات العادلة بهدوء ووعي، فيحافظ على مكانة المدرسة الأخلاقية في المجتمع.

الصبر ينعكس أيضاً في تعامل القائد مع معلميه، خاصة في أوقات الأزمات المستمرة. تطبيق قوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾²¹ يمنح القائد سعة صدر، فيمتص غضب الآخرين دون انتقام، فيجعل من الصبر أداة ذكاء عاطفي قوية. النبي محمد ﷺ علمنا أن القوة الحقيقية ليست في الغضب أو الاستبداد، بل في قدرة الإنسان على ضبط نفسه عند الغضب²². هذا المعنى يوجه القائد ليكون مصدر دعم نفسي لفريقه، لا عبئاً إضافياً عليهم.

وللصبر أيضاً علاقة جوهرية بالصمود التعليمي. عندما يدرك القائد التربوي أن الأزمات مؤقتة، يكتسب صبراً استراتيجياً طويل المدى، فيفقد مدرسته نحو التعافي والنمو، لا مجرد البقاء. فكما قال النبي ﷺ: "عَجَبًا لأمر المؤمن... إن أصابته سراء شكر فكان خيراً له، وإن أصابته ضراء صبر فكان خيراً له"²³. هذه الرؤية تجعل من الأزمة فرصة للتطور، فيخرج القائد منها أقوى، ومدرسته أكثر تماسكاً بفضل التوفيق الإلهي وثمار الصبر.

الدراسات السابقة:

بالنسبة للدراسات السابقة، دراسة عابنة (2025)²⁴ ركزت على مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية في منطقة القصبة بإربد وأثرها على السلوك الإبداعي للمعلمين. الباحث استخدم منهجاً وصفيّاً، جمع بياناته من 363 معلماً عن طريق استبيان. النتائج أظهرت أن المديرين أظهروا مستويات عالية من القيادة الأخلاقية، والمعلمون أظهروا سلوكاً إبداعياً مميزاً. الدراسة كشفت عن علاقة إيجابية واضحة بين تمسك القادة بالقيم الأخلاقية وبين إبداع المعلمين. كما بيّنت الدراسة وجود اختلافات بين الجنس...

سمعان (2024)²⁵ أجرت دراسة قريبة في السياق العربي وركزت على كيف تؤثر القيادة الأخلاقية عند مديري المدارس الرسمية في قضاء المتن بلبنان على معنويات المعلمين في ظل الأزمة الاقتصادية الحالية. استخدمت الباحثة منهجاً وصفيّاً تحليلياً،

¹⁹ (البقرة: 153).

²⁰ (صحيح مسلم، كتاب الطهارة، باب فضل الوضوء، رقم 223).

²¹ (البقرة: 153).

²² (صحيح البخاري، كتاب الأدب، باب الحذر من الغضب، رقم 6114).

²³ (صحيح مسلم، كتاب الزهد والرفائق، باب المؤمن أمره كله خير، رقم 2999).

²⁴ (عابنة، 2025، ص128).

²⁵ (سمعان، 2024، ص1).

واختارت عينة عشوائية طبقية من 150 معلماً. النتائج وضحت علاقة إيجابية واضحة بين القيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي. كما أظهرت الدراسة اختلافات في السمات الأخلاقية حسب الجنس والمستوى التعليمي.

أما أمان وآخرون²⁶ (Amann et al., 2022)، فشددوا على أن التعليم المرتكز على القيم الإنسانية يجب أن يكون حجر الأساس في الإدارة الأخلاقية للمدارس. النتائج بينت أن المدارس التي تدار بقيم إنسانية وعدالة تنظيمية تشهد تعاوناً داخلياً أكبر بين الفرق، وتقل فيها المخاطر الأخلاقية، وتتحسن فعالية المدرسة. الباحثون هنا نصحوا القادة التربويين بأن يعتمدوا أساليب تضع الإنسان في قلب العملية لمواجهة التحديات الحالية.

من جانب آخر، بحث كولها وآخرون²⁷ (Culha et al., 2025) في موضوع المرونة وقت الأزمات عبر دراسة نوعية دولية بهدف تطوير إطار متكامل لاستراتيجيات القيادة المدرسية خلال الأزمات. مرونة المدرسة، حسب نتائجهم، تعتمد على مدى تنسيق القادة التربويين بين سرعة الإجراءات التشغيلية وبين دعمهم الفعلي للمعلمين. ووجدوا أن دعم الصحة النفسية للمعلمين، مع الحفاظ على تواصل مفتوح، ضروري جداً لتعافي وتطور المدرسة على المدى البعيد خلال الأزمات.

بحث أبو برهم (2022)²⁸ تناول أثر المرونة التنظيمية في تطوير القيادة الاستراتيجية داخل المدارس الثانوية في جنوب فلسطين. اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وطبقه على عينة طبقية عشوائية من 355 معلماً ومعلمة. النتائج أظهرت مستويات مرتفعة من المرونة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية، ووجود علاقة إيجابية قوية بينهما. الباحث أوصى بالتركيز على ثقافة المرونة والاستثمار في الكفاءات التعليمية لخلق بيئة تعزز الإبداع وتدعم المرونة المؤسسية.

أما ديبناث (2024)²⁹ (Debnath, 2024)، فقد سعى لاستكشاف استراتيجيات التكيف التي يستخدمها قادة المدارس الثانوية في بنغلاديش لمواجهة الصعوبات الناتجة عن الأزمة، سواء كانت أكاديمية أو مادية أو اجتماعية أو نفسية. اعتمد الباحث المنهج النوعي، وأظهرت النتائج أن القادة التزموا بنماذج تقليدية لإدارة الأزمات، لكنها لم تثبت كفاءتها. الباحث دعا إلى تضمين الإنصاف والعدالة الاجتماعية في إدارة الأزمات، حتى تظل المدرسة مرنة وتوفر فرصاً متساوية لكل الطلاب، بغض النظر عن ظروفهم.

التقاطع في القيادة القيمية والاختلاف في الإطار المنهجي والمكاني:

نقاط التقاطع في القيادة القيمية والاختلاف المنهجي والمكاني واضحة هنا؛ فعلى الرغم من اختلاف المنهجيات والمواقع، تتفق الدراسات السابقة (عبابنة، 2025؛ سمعان، 2024؛ Amann et al., 2022) على أهمية القيادة القائمة على القيم، سواء سميت أخلاقية أو إنسانية، في تحسين المناخ التعليمي. دراسة سمعان (2024) أبرزت بوضوح دور القيادة الأخلاقية في السياق اللبناني وربطتها بالرضا الوظيفي في منطقة المتن، بينما دراسة Culha et al. (2025) شددت على أهمية الدعم العاطفي

²⁶ (Amann et al., 2022, p.1).

²⁷ (Culha et al., 2025, p.1).

²⁹ (Debnath, 2024, p.139).

²⁸ (أبو برهم، 2022، ص1).

والشفافية في تعزيز صمود المدرسة عالمياً. مع ذلك، معظم الدراسات العربية (مثل عابنة وأبو برهم) اعتمدت المنهج الكمي فقط، بينما دراسة Debnath اعتمدت المنهج النوعي. ما يميز الدراسة الحالية هو استخدامها للمنهج المختلط من أجل تفسير أعمق للصمود، وتركيزها الجغرافي على محافظة الشمال وطرابلس، حيث التحديات الاقتصادية والاجتماعية أكثر حدة من مناطق أخرى.

الفجوة المعرفية والتأصيل الشرعي للصمود:

هناك فجوة معرفية تحاول هذه الدراسة سدها من ثلاثة جوانب أساسية. أولاً، لا توجد دراسة جمعت الأبعاد الثلاثة للقيادة (الإنسانية، الأخلاقية، الصمود) في إطار واحد بشكل مباشر. الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومتغيرات مثل الإبداع (عابنة، 2025) أو الرضا الوظيفي (سمعان، 2024)، لكنها لم تعالج التفاعل الكامل بينها. ثانياً، لا توجد نماذج متكاملة للصمود التربوي تستند إلى الهدي الإسلامي، رغم أن Amann et al. (2022) ناقشوا أخلاقيات الرعاية دون الرجوع للمصادر الشرعية مثل الرحمة والمواخاة. ثالثاً، الدراسة الحالية تتجاوز مجرد الوصف، وتسعى لتفسير كيف يمكن للعدل والرحمة النبوية أن تؤسس شبكة أمان نفسية ومؤسسية تضمن استمرارية التعليم حتى في أقسى الظروف اللبنانية، مستفيدة من نتائج دراسات كأبو برهم (2022) التي أثبتت وجود علاقة بين الصمود المؤسسي والقيادة الريادية.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

منهج الدراسة:

فيما يتعلق بالإجراءات المنهجية، الدراسة اعتمدت المنهج المختلط، فجمعت بين الكمي والنوعي لتحقيق فهماً أعمق لظاهرة القيادة في الأزمات. في الجانب الكمي، استخدمت استبانة إلكترونية لقياس مستوى ممارسة القيادة الإنسانية والأخلاقية واختبار علاقتها بصمود المدرسة، مع تعميم النتائج رقمياً. في الجانب النوعي، اتبعت منهج دراسة الحالة عبر مقابلات شبه منظمة مع عينة مختارة من القيادات، بهدف تفسير الأرقام وفهم كيف يمارس المديرون القيم كاستراتيجيات للصمود في الواقع اليومي المعقد.

مجتمع وعينة الدراسة:

شملت الدراسة جميع القيادات التعليمية والإدارية العليا في لبنان—مدراء، مشرفين، نظار، منسقين—سواء في المدارس الرسمية أو الخاصة. هؤلاء يشكلون المحور الأساسي في قيادة العملية التربوية، خاصة وسط أزمة البلاد الحالية. بسبب التنوع بين القطاعات (رسمي وخاص) وتعدد المسميات الوظيفية، اختار الباحث عينة كمية تتكون من 400 قائد تعليمي مستخدم معادلة كوكران³⁰، إلى جانب عينة نوعية قصدية من خمس مقابلات للغوص بعمق أكبر في الموضوع. تم الاعتماد على أرقام وزارة

³⁰ (Cochran, 1977).

التربية والتعليم العالي (2024) كمرجع أساسي³¹، حيث بلغ عدد المدارس الرسمية والخاصة 2832 مدرسة في العام الدراسي 2023-2024—وهذا الرقم حدد حجم المجتمع الذي ننطلق منه، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة (المدارس العاملة في لبنان) حسب القطاع

قطاع التعليم	عدد المدارس	النسبة المئوية(%)
التعليم الرسمي	1230	43.43%
التعليم الخاص غير المجاني	1211	42.76%
التعليم الخاص المجاني	329	11.62%
التعليم الخاص (أونروا)	62	2.19%
المجموع العام	2832	100%

المصدر: إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي (2024)

العينة التي حددها الباحث تمثل التوزيع الديموغرافي الحقيقي للمدارس اللبنانية، حسب إحصاءات وزارة التربية (2024). وبما أن الأزمة الاقتصادية تضرب القطاعين الرسمي والخاص كلٌّ بطريقته—الرسمي يعاني نقص الموارد، والخاص يواجه ضغط التكاليف—اعتمدت نظام الحصص حسب النسب المذكورة في الجدول. هكذا ضمناً حيادية النتائج وإمكانية تعميمها على جميع المؤسسات التربوية في لبنان.

بناء أدوات الدراسة والتأكد من صحتها:

بسبب الظروف اللوجستية والأمنية الصعبة في لبنان، لجأ الباحث إلى الاستبيان الإلكتروني كأداة أساسية لجمع البيانات. وزع الرابط بطريقة كرة الثلج عبر مجموعات واتساب، وصفحات تجمعات المعلمين وإدارات المدارس على وسائل التواصل الاجتماعي، مع تركيز خاص على محافظة الشمال ومدينة طرابلس. صممت الأداة لقياس ثلاثة محاور رئيسية: الدعم العاطفي، العدالة التوزيعية، والمشاركة في اتخاذ القرار. هذا الأسلوب ساعد على جمع بيانات واقعية بسرعة وأمان، رغم التحديات.

أولاً: الاستبيان الإلكتروني

³¹ (وزارة التربية والتعليم العالي، 2024).

الاستبيان الإلكتروني نفسه تضمن ثلاثة أجزاء: مقدمة توضيحية، قسم لجمع البيانات الديموغرافية، ومحورين لقياس المتغيرات الأساسية. المحور الأول خصص لقياس القيادة الإنسانية والأخلاقية (15 فقرة)، والثاني لقياس صمود المدرسة الفعالة (15 فقرة).

مقياس القيادة الإنسانية والأخلاقية:

جدول (2): أبعاد مقياس القيادة الإنسانية والأخلاقية (المتغير المستقل)

ت	البعد	التعريف الإجرائي	المصدر
1	القيادة الأخلاقية ومسؤولية العدل	هو مدى التزام القائد بالشفافية والعدالة عند توزيع الموارد، ويظهر ذلك من خلال حياده ونزاهته في التعامل مع الموظفين، خاصة تحت ضغط الأزمات المالية.	(Shah, 2006) (Theoharis, 2007) (Tabrizi, 2018)
2	القيادة الإنسانية والدعم النفسي	درجة اهتمام القائد بالجوانب النفسية والمعيشية للمعلمين، فتتجلى عندما يحرص فعلياً على دعمهم معنوياً، ليس فقط بالكلام، بل بممارسات حقيقية مثل جبر الخواطر والاحتواء العاطفي، خصوصاً وقت الشدائد.	(Avolio & Gardner, 2005) (Ghandour & Maalouf, 2021)
3	إدارة الأزمة بالصبر والمسؤولية	القائد القوي يظهر عند الأزمات. صموده الانفعالي، وجراته في اتخاذ قرارات صعبة، ثم استعداده لتحمل نتائج هذه القرارات أمام الجميع، كل هذا يُلهم الفريق.	(Fullan, 2014) (Day et al., 2021)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة.

مقياس صمود المدرسة الفعالة:

جدول (3): أبعاد مقياس صمود المدرسة الفعالة (المتغير التابع)

ت	البُعد	المفهوم الأساسي (قياس تحقق الصمود)	المصدر
---	--------	------------------------------------	--------

1	استمرارية العمليات التعليمية	نجاح المدرسة في الحفاظ على الحد الأدنى من التحصيل الأكاديمي لا يأتي بالصدفة. الأمر يتطلب خطط طوارئ جاهزة، وبنية تحتية بديلة تضمن استمرار التعلم حتى لو تعطلت الظروف العادية.	(UNESCO, 2021) (Fawaz & Abou-Akel, 2020)
2	القدرة على التكيف والمرونة	مرونة المعلمين والإدارة، فتقاس بقدرتهم على تعديل الخطط والمناهج بسرعة. التحول السلس بين التعليم الحضوري والتعليم عن بعد، وامتلاك حرية اتخاذ القرار بعيداً عن المركزية، كل هذا يؤكد قدرة المدرسة على التكيف.	(Dimmock, 2011) (Rachmad, 2022)
3	التماسك المجتمعي والثقة	قوة العلاقة بين القيادة والمعلمين تظهر في الثقة المتبادلة، وفي شعور الجميع بالانتماء، لدرجة تمنع فقدان الكفاءات أو تسربها. هنا، الروابط الداخلية أقوى من أي ظرف خارجي.	(Tschannen-Moran, 2015) (Amine & Joumaa, 2018)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثانياً: دليل المقابلات شبه المنظمة

ولفهم النتائج الكمية بشكل أعمق، صمم الباحث دليل مقابلة شبه منظم. ركز فيه على القيادات التربوية—مدراء مدارس—التي أظهرت مدارسهم قدرة عالية على الصمود والاستمرارية رغم الأزمة. الدليل غطى ثلاثة محاور رئيسية تتقاطع مع متغيرات الاستبيان، وترك للمشاركين مساحة واسعة للتعبير عن تجاربهم الحقيقية.

الجدول (4): محاور وأسئلة دليل المقابلات شبه المنظمة

ت	المحور (المتغير)	الهدف من السؤال	نموذج للأسئلة المطروحة
1	الممارسات الأخلاقية والشفافية (العدل)	استكشاف استراتيجيات القائد في الحفاظ على الثقة وتوزيع الموارد الشحيحة.	وسط شح الموارد المالية الشديد، كيف تمارسون الشفافية مع المعلمين حتى يشعر كل فرد بالعدالة ولا يتسلل إليه الإحساس بالتمييز؟

2	الممارسات الإنسانية (الاحتواء)	فهم آليات الدعم النفسي والاجتماعي التي يقدمها القائد كبديل عن الحوافز المادية.	كيف تتعاملون مع الضغوط النفسية والمعيشية التي يواجهها الكادر التعليمي؟ هل لديكم إجراءات واضحة لجبر الخواطر ورفع معنويات الفريق؟
3	آليات الصمود المؤسسي	تحديد العوامل الجوهرية التي منعت انهيار المدرسة وحافظت على تماسكها.	برأيكم، ما العامل الحاسم الذي جعل مدرستكم تصمد وتواصل العمل بينما توقفت مؤسسات أخرى؟ وكيف تصفون روح الفريق في مدرستكم؟

المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثاً: صدق وثبات أدوات الدراسة

أما عن صدق وثبات أدوات الدراسة، فطبق الباحث إجراءات دقيقة لضمان جودة النتائج. فيما يخص الاستبيان (الأداة الكمية)، تحقق أولاً من الصدق الظاهري بعرض الأداة على خبراء في الإدارة التربوية والقياس والتقويم في الجامعات اللبنانية، وطلب منهم تقييم وضوح الفقرات وملاءمتها للبيئة المحلية. عدل بعض الصياغات، خاصة في المحاور المالية، وأزال الفقرات المكررة حتى خرجت الأداة في شكلها النهائي.

ولقياس الثبات، أجرى الباحث دراسة استطلاعية على عينة عشوائية من 30 قائداً تربوياً من خارج العينة الأصلية. حسبَ فيها معامل "ألfa كرونباخ" لكل محور، وجاءت النتائج مرتفعة: تراوحت بين 0.82 و0.89، وبلغ معامل الثبات الكلي 0.91. هذه الأرقام قوية إحصائياً وتدل بوضوح على أن الأداة تعطي نتائج مستقرة عند إعادة التطبيق، ما يعزز الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

موثوقية الأداة النوعية:

فيما يخص الأداة النوعية، لجأ الباحث لمعايير البحث النوعي التي تركز على "الجدارية" بدل الصدق والثبات. عزز المصداقية من خلال تثليث البيانات—قارنَ ما قاله المدرء في المقابلات مع نتائج الاستبيان للبحث عن نقاط الالتقاء والاختلاف. كما استخدم التدقيق بالأعضاء، فعرض ملخصات المقابلات على المشاركين ليتأكدوا أن التحليل يعكس وجهة نظرهم بدقة.

وأخيراً، حرص على تقديم وصف كثيف لسياق المدارس وظروف الأزمة في لبنان، حتى يتمكن باحثون آخرون من تقييم مدى إمكانية تطبيق النتائج في سياقات مشابهة—مثل الدول التي تمر بأزمات اقتصادية مماثلة.

نتائج التحليل الكمي:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الإنسانية والأخلاقية

الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (SD)	مستوى الممارسة
1	القيادة الأخلاقية ومسؤولية العدل	4.38	0.62	مرتفع جداً
2	القيادة الإنسانية والدعم النفسي	4.15	0.75	مرتفع
3	إدارة الأزمة بالصبر والمسؤولية	3.92	0.81	مرتفع
	المتوسط العام للأداة ككل	4.15	0.72	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.27.

النتائج في الجدول (4) توضح أن القيادات التربوية في لبنان تمارس القيادة الأخلاقية والإنسانية بمستوى عالٍ (M=4.15) أكثر ما برز هو بعد "القيادة الأخلاقية ومسؤولية العدل" الذي جاء في الصدارة (M=4.38) ارتفاع هذا المؤشر ليس مفاجئاً؛ الأزمة الاقتصادية جعلت العدالة والنزاهة ضرورة لا خياراً. في الشدائد، تستمد القيادة شرعيتها من قدرتها على تحقيق العدل، تماماً كما نص عليه التوجيه النبوي: (الَّذِينَ يَغْدُلُونَ فِي حُكْمِهِمْ)³².

³² (صحيح مسلم، رقم 1827)

جدول (5): ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد

توضيح أثر أبعاد القيادة الإنسانية والأخلاقية في التنبؤ بصمود المدرسة الفعالة

ترتيب الدخول	البعد المستقل (المنبئ)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة (t)	الدلالة (Sig)
الأول	القيادة الأخلاقية	0.642	0.412	0.451	12.34	0.000
الثاني	القيادة الإنسانية	0.710	0.504	0.384	8.56	0.000
-	المتغير الثابت (Constant)	-	-	-	4.12	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.27.

أما الجدول (5)، فيكشف عن ارتباط قوي وواضح ($R=0.71$) بين القيادة القائمة على القيم وصمود المدرسة. بعبارة أدق، القيادة ذات القيم تفسر 50.4% من التباين في صمود المدارس، ما يدعم الفرضية المركزية للدراسة.

إذا تعمقنا في النتائج، نلاحظ أن "القيادة الأخلاقية (العدل)" تصدرت كأقوى العوامل التي تنتبأ بالصمود ($\beta=0.451$) تفسر هذا يعود لبناء الثقة التنظيمية، حيث أشار المشاركون في المقابلات إلى أن الشفافية المالية الكاملة، وتحديدًا المكاشفة في الأزمات، كانت سبب بقائهم. هذا تطبيق مباشر للقاعدة الفقهية: "تَصَرَّفُ الْإِمَامُ عَلَى الرَّعِيَّةِ مَنْوُطٌ بِالصِّلَةِ"³³.

أما "القيادة الإنسانية (الدعم النفسي)" فجاءت كثاني أقوى منبئ ($\beta=0.384$) التحليل النوعي يوضح أن المدراء مارسوا فعلياً "جبر الخواطر"، فكان الاحتواء العاطفي بمثابة راتب معنوي عوض غياب المكافآت المادية، وهذا ما حقق التماسك وتأسى بالهدي النبوي في قصة "اصْنَعُوا لَالٍ جَعْفَرٍ طَعَامًا"³⁴.

صمود المدرسة في لبنان، كما ظهر في النتائج، يعتمد على "المرونة التنظيمية" (الشورى) و"التماسك الاجتماعي" (المؤاخاة). في النهاية، الصمود هنا يوازي "الصبر الإيجابي" الذي يغرس الأمل ويقود للعمل، تماماً كما في التوجيه القرآني: ﴿فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا * إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا﴾³⁵. اليسر لا يتحقق إلا بالصبر والمثابرة اللذين يجلبان معية الله: ﴿إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾³⁶.

³³ (المسيوطي، 1990).

³⁴ (سنن أبي داود، رقم 3132).

³⁵ (الشرح: 5-6).

³⁶ (البقرة، 153).

نتائج التحليل النوعي للمقابلات

في الشق النوعي من الدراسة، حاول الباحث الغوص أعمق في كيفية ممارسة القيادة الإنسانية والأخلاقية وسط الأزمة، وتحليل ما جعل المدارس تصمد. أجرى مقابلات شبه منظمة مع خمسة قادة تربويين (ثلاثة مدراء مدارس خاصة، واثنان من المدارس الرسمية) ممن حافظت مدارسهم على صمود ملحوظ.

طبق الباحث التحليل الموضوعاتي بحسب منهجية براون وكلارك (2006)³⁷، وخرج بثلاثة محاور رئيسية تشرح ظاهرة الصمود المدرسي:

المحور الأول: جبر الخواطر بدلاً من الحوافز المادية

الجميع أجمع أن تدهور الرواتب جعل الدعم المادي شبه معدوم، فاستبدلوه بما أسماه أحدهم "العملة النفسية". الاحتواء أصبح استراتيجية قيادية واضحة لمنع الانهيار النفسي للمعلمين. أحد مدراء المدارس الخاصة يقول: "لما صار الراتب لا يكفي بنزين، لم يبق لي سوى السلطة الإنسانية. كنت أستقبل المعلمين كل يوم بابتسامة وأسأل عن أحوالهم. كلمة طيبة وتغاضي عن بعض التأخيرات كانت الراتب الحقيقي الذي أبقاهم. نحن ندير الأزمة بجبر الخواطر." هذه النتيجة تتقاطع مع التحليل الكمي الذي أثبت العلاقة القوية بين القيادة الإنسانية والتماسك المجتمعي. القيادة بالرحمة تحولت من خيار أخلاقي إلى وسيلة بقاء.

المحور الثاني: الشفافية المالية والشاركة في الهم

في الأزمات، الغموض هو العدو الأول. المدراء الناجحون اختاروا سياسة المكاشفة الكاملة. إحدى المديرات قالت: "لم تعد الميزانية سراً. وضعت كل الأرقام على الطاولة. عندما رأوا أنني لا أخبئ شيئاً وأنا نتقاسم القليل بعدل، قبلوا بالواقع وصبروا. العدل في توزيع القليل أهم من القليل نفسه." هذه النتيجة تشرح لماذا جاء بعد "القيادة الأخلاقية ومسؤولية العدل" كأقوى متنبئ بالصمود في التحليل الكمي. العدل هو صمام الأمان ضد التسرب الوظيفي.

المحور الثالث: تحويل المدرسة إلى أسرة

المدراء أكدوا أن المدرسة تحولت من مجرد مكان عمل إلى عائلة حقيقية تقدم الدعم الاجتماعي الذي غاب عنهم في الخارج. أحد مدراء المدارس الرسمية يقول: "نحن لا نأتي للتدريس فقط. أنشأنا صندوق تكافل داخلي. من يملك دواءً فائضاً يجلبه لزميله، ومن لديه سيارة يقلّ زملاءه. غرست فيهم أننا (جسد واحد). هذا التماسك الروحي هو ما أبقى المدرسة مفتوحة رغم القصف والانهيار." النتائج النوعية هنا تدعم النتائج الكمية بوضوح. القيادة الإنسانية تعمل من خلال الاحتواء العاطفي، والقيادة الأخلاقية من خلال المكاشفة والعدالة. هذان العاملان صموداً قائماً على التماسك الاجتماعي والثقة، حتى مع غياب الإمكانيات المادية.

³⁷ (Braun & Clarke, 2006).

الخاتمة

هذه الدراسة ليست مجرد بحث أكاديمي عابر، بل هي محاولة جادة لفهم كيف يمكن للقيم القيادية أن تصنع فرقاً في وجه الانهيار التعليمي الذي يعيشه لبنان. اعتمدت الدراسة منهجاً مختلطاً يجمع بين الكمي والنوعي، وخرجت بنتيجة واضحة: بقاء المدرسة الفعالة لا يرتبط فقط بزيادة الأموال أو تحسين البنية التحتية. الصمود الحقيقي ينبع من رأس مال قيمي يتغلغل في كل فرد من الكادر الإداري والتعليمي. بالفرضيات أثبتت أن هناك رابطة قوية وتأثيراً مباشراً للقيادة الأخلاقية، مثل العدل والشفافية، والقيادة الإنسانية، كالرأفة والاحتواء، على قدرة المدرسة على الاستمرار والتكيف. هذان البعدان يفسران أكثر من نصف أسباب صمود المدارس في الأزمات. في النهاية، النتائج تؤكد أن النموذج القيادي القيمي المستمد من الهدي النبوي هو الأكثر فعالية في إدارة الأزمات، خاصة في بيئات اجتماعية معقدة مثل لبنان، لأنه يوازن بين العدل في القرارات والرحمة في التعامل، فيجعل من المدرسة ملاذاً آمناً لكل فرد فيها.

التوصيات والمقترحات

أما عن التوصيات، فالدراسة لم تكتفِ بالتظير بل خرجت بمجموعة خطوات عملية. أولاً، يجب على إدارات المدارس تبني سياسة المكاشفة التامة في كل ما يتعلق بالأوضاع المالية، وخاصة الرسوم والمصروفات، حتى تعزز الثقة بين الإدارة والمجتمع المدرسي، وتعمل بقاعدة "تصرف الإمام على الرعية منوط بالمصلحة". ثانياً، على القيادات أن تكون قدوة في النقشف، وأن تتخلى عن الامتيازات أثناء الأزمات، كما فعل عمر بن الخطاب في عام الرمادة، ليشعر الجميع أنهم في قارب واحد. ثالثاً، ينبغي تحويل الرحمة إلى ممارسة إدارية يومية، والاهتمام بالصحة النفسية للمعلمين، عملاً بقوله تعالى: "قبما رحمة من الله لنت لهم". رابعاً، تشجيع المدارس على إنشاء صناديق دعم تكافلية قائمة على المؤاخاة بين المعلمين وأولياء الأمور، لمساعدة الأكثر تضرراً، اقتداءً بسنة النبي في صنع الطعام لآل جعفر. خامساً، ضرورة إشراك المعلمين والمنسقين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتكيف، كجدولة الدوام وتعديل المناهج، تطبيقاً لمبدأ الشورى لزيادة التماسك والذكاء الجمعي.

الدراسة أيضاً تقترح مستقبلاً إجراء أبحاث نوعية معمقة لقياس أثر القيادة الأخلاقية والإنسانية على تحصيل الطلاب بشكل مباشر وسط الأزمات، بالإضافة إلى مقارنة بين المدارس التي تطبق الشفافية المالية وتلك التي لا تطبقها، لقياس أثر ذلك على هجرة الكفاءات.

قائمة المصادر والمراجع

1. القرآن الكريم.
2. أبو داود، سليمان بن الأشعث. (2009) سنن أبي داود. تحقيق: شعيب الأرنؤوط). بيروت: دار الرسالة العالمية.
3. أبو برهم، محمد إبراهيم. (2022). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(7)، 1-28.

4. ابن سعد، محمد. (1968). *الطبقات الكبرى*. بيروت: دار صادر.
5. ابن هشام، عبد الملك. (1955). *السيرة النبوية*. تحقيق: مصطفى السقا وآخرون). القاهرة: شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي.
6. أحمد بن حنبل. (2001). *مسند الإمام أحمد بن حنبل*. (تحقيق: شعيب الأرنؤوط وآخرون). بيروت: مؤسسة الرسالة.
7. البخاري، محمد بن إسماعيل. (1409هـ). *الأدب المفرد*. (تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي). بيروت: دار البشائر الإسلامية.
8. البخاري، محمد بن إسماعيل. (1422 هـ). *صحيح البخاري*. (تحقيق: محمد زهير بن ناصر الناصر). بيروت: دار طوق النجاة.
9. الترمذي، محمد بن عيسى. (1975). *سنن الترمذي*. (تحقيق: أحمد محمد شاكر). مصر: شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي.
10. السيوطي، جلال الدين. (1990). *الأشباه والنظائر*. (ط1). بيروت: دار الكتب العلمية.
11. سمعان، كارول ميشال. (2024). واقع القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الرسمية وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين بعد الأزمة الاقتصادية الأخيرة: المدارس الرسمية في منطقة المتن في جبل لبنان أنموذجاً. *مجلة أوراق ثقافية*.
12. عباينة، رامي محمود. (2025). القيادة الأخلاقية لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد وعلاقتها بتمتية السلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(4)، 128-154.
13. مسلم، أبو الحسين بن الحجاج. (د.ت). *صحيح مسلم*. تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي. بيروت: دار إحياء التراث العربي.
14. Amann, W., & Stachowicz-Stanusch, A. (2022). Ethical Leadership in Education: A Uniting View Through Ethics of Care, Justice, Critique, and Heartful Education. *ResearchGate*.
15. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa.
16. Culha, A., et al. (2025). School leadership during times of crisis: a qualitative meta-synthesis. *International Journal of Educational Management*. Emerald Publishing.

17. Debnath, B. (2024). A Fight to Survive in Crisis: A Qualitative Search of the Secondary School Leadership Practices During the Pandemic. *European Journal of Educational Management*, 7(3), 139–154.