



Educational Administration in Times of Crisis: Institutional Adaptation Strategies in Unstable Environments (The Case of Libya)

Khadija Amammer Ali Basous^{1*}, Turkiyah Ahneesh Ali²

^{1,2} Department of Educational Administration and Educational Planning, Faculty of Education, Bani Waleed University, Libya

الإدارة التربوية في ظل الأزمات: استراتيجيات التكيف المؤسسي في البيئات غير المستقرة (ليبيا نموذجاً)

خديجة أمعمر علي بصوص^{1*}، تركية احنيش علي²
^{2,1} قسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة بني وليد، ليبيا

*Corresponding author: khadijabarnoos@bwu.edu.ly

Received: January 25, 2026

Accepted: March 26, 2026

Published: March 28, 2026

Abstract:

This study addresses the topic of educational administration in times of crisis: institutional adaptation strategies in unstable environments – the case of Libya, aiming to analyze the reality of educational administration in educational institutions under unstable conditions, and to explore the extent of their ability to adopt institutional adaptation strategies to ensure the continuity of the educational process and improve its quality. The study adopted the descriptive analytical approach, by examining the reality of educational institutions in crisis environments and reviewing the most prominent challenges facing educational administration, such as weak strategic planning, lack of contingency plans, instability of educational policies, in addition to limited resources and insufficient training in crisis management. The findings revealed that educational administration in unstable environments often relies on unplanned, immediate responses, which reduces the effectiveness of crisis management. The study also found a weakness in the readiness of educational institutions to properly implement institutional adaptation strategies. On the other hand, the results indicated that improving educational leadership, adopting proactive planning, utilizing modern technologies, and strengthening community partnerships can significantly enhance the resilience of educational institutions in the face of crises. In conclusion, the study emphasizes that achieving educational stability in unstable environments requires restructuring educational administration on flexible and strategic foundations that focus on adaptation, planning, and risk management, ensuring the continuity and quality of education despite challenges.

Keywords: Educational administration, educational crises, institutional adaptation, unstable environments, crisis management, educational leadership, strategic planning,

المخلص

تتناول هذا البحث موضوع الإدارة التربوية في ظل الأزمات: استراتيجيات التكيف المؤسسي في البيئات غير المستقرة – ليبيا نموذجًا، حيث تهدف إلى تحليل واقع الإدارة التربوية في المؤسسات التعليمية في ظل الظروف غير المستقرة، والكشف عن مدى قدرتها على تبني استراتيجيات التكيف المؤسسي لضمان استمرارية العملية التعليمية وتحسين جودتها. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل واقع المؤسسات التعليمية في بيئات الأزمات، واستعراض أبرز التحديات التي تواجه الإدارة التربوية، مثل ضعف التخطيط الاستراتيجي، وقصور إعداد الخطط البديلة، وتذبذب السياسات التعليمية، إضافة إلى محدودية الموارد وضعف التدريب على إدارة الأزمات. وتوصل البحث إلى أن الإدارة التربوية في البيئات غير المستقرة غالبًا ما تعتمد على استجابات آنية غير مخططة، مما يقلل من فاعلية التعامل مع الأزمات، كما بينت وجود ضعف في جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق استراتيجيات التكيف المؤسسي بالشكل المطلوب. وفي المقابل، أشارت النتائج إلى أن تطوير القيادة التربوية، وتبني التخطيط الاستباقي، وتوظيف التقنيات الحديثة، وتعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي، يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين قدرة المؤسسات التعليمية على الصمود أمام الأزمات. وخلاصة البحث يؤكد أن تحقيق الاستقرار التعليمي في البيئات غير المستقرة يتطلب إعادة بناء الإدارة التربوية على أسس مرنة واستراتيجية، تركز على التكيف والتخطيط وإدارة المخاطر، بما يضمن استمرارية التعليم وجودته رغم التحديات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التربوية، الأزمات التعليمية، التكيف المؤسسي، البيئات غير المستقرة، إدارة الأزمات، القيادة التربوية، التخطيط الاستراتيجي، المؤسسات التعليمية، الاستدامة التعليمية، التعليم في ليبيا، صنع القرار التربوي.

مقدمة

تُعَدُّ الإدارة التربوية من الركائز الأساسية التي يقوم عليها نجاح النظام التعليمي واستقراره، إذ تضطلع بدور محوري في تنظيم الموارد البشرية والمادية، وتوجيه العملية التعليمية نحو تحقيق أهدافها في تنمية الفرد والمجتمع. غير أنَّ هذا الدور يزداد تعقيدًا في ظل الأزمات التي تعصف بالمجتمعات، سواء كانت أزمات سياسية أو اقتصادية أو أمنية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات التعليمية أن تواجه تحديات غير تقليدية تتطلب أنماطًا إدارية مرنة وقادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

وفي هذا السياق، برز مفهوم التكيف المؤسسي كأحد المداخل الحديثة في الإدارة التربوية، حيث يشير إلى قدرة المؤسسات التعليمية على إعادة تنظيم هياكلها ووظائفها واستراتيجياتها بما يتلاءم مع طبيعة الأزمات والبيئات غير المستقرة. فالأزمات لا تؤثر فقط على البنية التحتية للمؤسسات التعليمية، بل تمتد آثارها إلى الموارد البشرية، وجودة العملية التعليمية، واستمرارية التعلم، مما يستدعي تبني استراتيجيات فعالة تقوم على المرونة، والتخطيط الاستباقي، وإدارة المخاطر، وتعزيز الشراكات المجتمعية.

وتُعَدُّ ليبيا نموذجًا بارزًا للبيئات غير المستقرة التي شهدت خلال السنوات الأخيرة سلسلة من الأزمات المتداخلة، كان لها انعكاسات واضحة على قطاع التعليم. فقد تأثرت المؤسسات التعليمية في ليبيا بحالة عدم الاستقرار الأمني والسياسي، وضعف الإمكانيات، وتذبذب السياسات التعليمية، مما أدى إلى تحديات كبيرة في ضمان استمرارية العملية التعليمية والحفاظ على جودتها. وفي ظل هذه الظروف، أصبحت الإدارة التربوية مطالبة بتبني استراتيجيات تكيفية قادرة على مواجهة هذه التحديات، مثل تطوير أنماط القيادة التحويلية، وتفعيل الإدارة بالأزمات، واستخدام التقنيات الحديثة في التعليم، وتعزيز دور المجتمع المحلي في دعم المؤسسات التعليمية.

ومن هنا، ينبع أهمية البحث "الإدارة التربوية في ظل الأزمات: استراتيجيات التكيف المؤسسي في البيئات غير المستقرة - ليبيا نموذجًا"، حيث تسعى إلى تحليل طبيعة الأزمات التي تواجه المؤسسات التعليمية، واستكشاف مدى قدرة الإدارات التربوية على التكيف معها، إضافة إلى تحديد أبرز الاستراتيجيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز مرونة النظام التعليمي واستدامته. كما يهدف هذا البحث إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي يساعد صانعي القرار التربوي في تبني سياسات وإجراءات أكثر فاعلية لمواجهة الأزمات، بما يسهم في تطوير العملية التعليمية وضمان استمراريتها رغم التحديات.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في التحديات العميقة التي تواجه الإدارة التربوية في البيئات غير المستقرة، حيث تتعرض المؤسسات التعليمية لضغوط متزايدة نتيجة الأزمات المتداخلة التي تؤثر في بنيتها التنظيمية وأدائها الوظيفي واستمرارية العملية التعليمية. وفي هذا السياق، تعاني الأنظمة التعليمية من ضعف القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة، وغياب استراتيجيات واضحة وفعالة لإدارة الأزمات، مما ينعكس سلبًا على جودة التعليم وكفاءته.

وتبرز هذه المشكلة بشكل أكثر وضوحًا في ليبيا، التي شهدت خلال السنوات الأخيرة أزمات سياسية وأمنية واقتصادية متلاحقة، أدت إلى حالة من عدم الاستقرار انعكست بشكل مباشر على قطاع التعليم. فقد واجهت المؤسسات التعليمية الليبية تحديات متعددة، من بينها تضرر البنية التحتية، ونقص الكوادر التعليمية المؤهلة، وضعف التخطيط الإداري، إضافة إلى محدودية الموارد والإمكانات، الأمر الذي أضعف قدرة الإدارات التربوية على الاستجابة الفعالة للأزمات.

وعلى الرغم من أهمية التكيف المؤسسي كمدخل حديث لمواجهة الأزمات، إلا أن هناك قصورًا في توظيفه داخل المؤسسات التعليمية، سواء من حيث تبني استراتيجيات مرنة، أو تطوير مهارات القيادات التربوية في إدارة الأزمات، أو تفعيل آليات الاستجابة السريعة للتغيرات. كما أن غياب التنسيق بين الجهات المعنية، وضعف استخدام التقنيات الحديثة، يزيد من تعقيد الوضع ويحد من فعالية الجهود المبذولة.

وبناءً على ذلك، تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تستطيع الإدارة التربوية في ليبيا تبني استراتيجيات التكيف المؤسسي لمواجهة الأزمات في البيئات غير المستقرة، وما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك بفعالية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

1. كيف تؤثر الأزمات على أداء المؤسسات التعليمية؟

2. ما مستوى جاهزية الإدارات التربوية للتعامل مع الأزمات؟

3. ما أبرز استراتيجيات التكيف المؤسسي المعتمدة؟

4. وما التحديات التي تعيق تطبيق هذه الاستراتيجيات؟

ومن خلال هذه الإشكالية، يسعى البحث إلى سد فجوة معرفية تتعلق بضعف الدراسات التي تناولت الإدارة التربوية في سياق الأزمات داخل البيئة الليبية، والعمل على تقديم تصور علمي يسهم في تطوير الأداء الإداري وتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على الصمود والتكيف.

أهداف البحث:

1. يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تتمحور حول فهم واقع الإدارة التربوية في ظل الأزمات، وتحليل قدرتها على التكيف داخل البيئات غير المستقرة، مع التركيز على ليبيا كنموذج تطبيقي.

2. يهدف البحث إلى تحليل واقع الإدارة التربوية في المؤسسات التعليمية الليبية في ظل الأزمات، من خلال التعرف على طبيعة التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات وانعكاساتها على الأداء الإداري والتعليمي. كما

تسعى إلى الكشف عن مستوى جاهزية القيادات التربوية للتعامل مع الأزمات، ومدى امتلاكها للمهارات اللازمة في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر واتخاذ القرار في الظروف الطارئة.

3. ويهدف البحث كذلك إلى استكشاف استراتيجيات التكيف المؤسسي التي تعتمدها المؤسسات التعليمية لمواجهة الأزمات، وتحليل مدى فعاليتها في تحقيق الاستمرارية والحفاظ على جودة العملية التعليمية. وفي ظل هذا الإطار، يعمل البحث على تحديد أبرز المعوقات التي تحد من قدرة الإدارة التربوية على تطبيق هذه الاستراتيجيات، سواء كانت معوقات تنظيمية أو بشرية أو مادية أو تقنية.

4. ومن بين الأهداف الأساسية أيضاً، تقديم إطار علمي وتطبيقي يمكن أن يساهم في تطوير أداء الإدارة التربوية في البيئات غير المستقرة، من خلال اقتراح مجموعة من التوصيات والحلول العملية التي تعزز من مرونة المؤسسات التعليمية وقدرتها على الصمود أمام الأزمات.

5. كما يسعى البحث إلى دعم صانعي القرار التربوي في ليبيا بمؤشرات ومعطيات تساعد على تبني سياسات تعليمية أكثر فاعلية واستجابة للتحديات الراهنة.

6. يهدف البحث إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة التربوية في سياق الأزمات، وفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول هذا الموضوع في بيئات مشابهة، بما يعزز من فهم آليات التكيف المؤسسي في النظم التعليمية المعاصرة.

أهمية البحث:

1. ينبع أهمية هذا البحث من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، والذي يجمع بين الإدارة التربوية وإدارة الأزمات في سياق البيئات غير المستقرة، حيث تمثل هذه القضية أحد التحديات المعاصرة التي تواجه الأنظمة التعليمية، خاصة في الدول التي تعاني من اضطرابات سياسية واقتصادية وأمنية مثل ليبيا. ويبرز أهمية البحث في عدد من الجوانب العلمية والعملية التي يمكن توضيحها في عرض تحليلي مترابط.

2. على الصعيد العلمي، يساهم البحث في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالإدارة التربوية من خلال تسليط الضوء على مفهوم التكيف المؤسسي بوصفه مدخلاً حديثاً للتعامل مع الأزمات، كما تقدم إطاراً تحليلياً يربط بين متغيرات الأزمات والقدرة التنظيمية للمؤسسات التعليمية. وتكتسب هذه الأهمية من ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق الليبي، مما يجعل الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية في هذا المجال.

3. أما على الصعيد التطبيقي، فتبرز أهمية البحث في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار التربوي، ومديرو المؤسسات التعليمية، في تطوير أساليب الإدارة والتخطيط في ظل الأزمات. كما تساعد الدراسة في تعزيز وعي القيادات التربوية بأهمية الاستعداد المسبق للأزمات، وتبني استراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات، بما يضمن استمرارية العملية التعليمية وتحسين جودتها رغم التحديات.

4. وتتجلى أهمية البحث أيضاً في بعدها المجتمعي، حيث إن تطوير الإدارة التربوية في ظل الأزمات يساهم بشكل مباشر في استقرار النظام التعليمي، وهو بدوره ينعكس على استقرار المجتمع ككل. فالتعليم يعد أحد أهم أدوات بناء الإنسان، وأي خلل في إدارته خلال الأزمات قد يؤدي إلى آثار سلبية طويلة المدى على التنمية البشرية.

مفاهيم البحث:

الإدارة التربوية: تُعرّف الإدارة التربوية بأنها مجموعة العمليات والأنشطة التخطيطية والتنظيمية والقيادية والرقابية التي تُمارس داخل المؤسسات التعليمية بهدف تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، من خلال استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة وتوجيهها نحو تحسين مخرجات العملية التعليمية. (حسن، 2005، 45).

الأزمات: تشير الأزمات إلى مواقف أو أحداث مفاجئة أو غير متوقعة تُحدث خللاً في التوازن الطبيعي للمؤسسة، وتهدد استقرارها واستمراريتها، وتتطلب استجابة سريعة وقرارات فعالة للحد من أثارها السلبية. وقد تكون الأزمات ذات طابع سياسي أو اقتصادي أو أمني أو صحي. (الخصيري، 2003، 112)

إدارة الأزمات: هي العملية الإدارية التي تتضمن التخطيط المسبق، والاستعداد، والاستجابة الفورية، والتعافي من الأزمات، بهدف تقليل أثارها السلبية على المؤسسة، وضمان استمرارية العمل بأقل خسائر ممكنة، مع الاستفادة من الدروس المستخلصة لتحسين الأداء المستقبلي.

التكيف المؤسسي: يُقصد به قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف مع التغيرات البيئية والظروف الطارئة من خلال تعديل سياساتها وهياكلها التنظيمية واستراتيجياتها التشغيلية، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف رغم التحديات. (قطيط، 2005، 60)

استراتيجيات التكيف المؤسسي: هي مجموعة الإجراءات والخطط التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية لمواجهة الأزمات، مثل المرونة التنظيمية، وإعادة توزيع الموارد، وتبني التكنولوجيا، وتطوير مهارات العاملين، بما يعزز قدرة المؤسسة على الصمود والتكيف.

البيئات غير المستقرة: تشير إلى السياقات التي تتسم بعدم الاستقرار السياسي أو الاقتصادي أو الأمني، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسات التعليمية، وتفرض عليها تحديات مستمرة تتطلب أساليب إدارية مرنة ومبتكرة.

المؤسسة التعليمية: هي كيان تنظيمي يضم مجموعة من الموارد البشرية والمادية، ويهدف إلى تقديم خدمات تعليمية منظمة وفق أهداف تربوية محددة، مثل المدارس والمعاهد والجامعات.

القيادة التربوية: تُعرف بأنها القدرة على توجيه العاملين في المؤسسات التعليمية وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التربوية، من خلال تبني أساليب قيادية فعالة تتسم بالمرونة والقدرة على اتخاذ القرار، خاصة في ظل الأزمات. (القحطاني، 2010، 78)

جودة التعليم: تشير إلى مستوى تحقيق العملية التعليمية لأهدافها من حيث الكفاءة والفاعلية، ومدى توافق مخرجاتها مع احتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية، حتى في ظل الظروف الصعبة.

المرونة التنظيمية: هي قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات والأزمات من خلال تعديل هياكلها وإجراءاتها دون التأثير الكبير على استمرارية العمل أو جودة الأداء. (العميان، 2015، 134)

مفهوم التكيف المؤسسي: يُعدّ التكيف المؤسسي من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، خاصة في ظل التحولات السريعة والأزمات التي تشهدها المؤسسات بمختلف أنواعها، ومنها المؤسسات التعليمية. ويشير هذا المفهوم في جوهره إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة الفعالة للتغيرات الداخلية والخارجية، من خلال تعديل هياكلها التنظيمية، وسياساتها، وأنماط عملها، بما يضمن استمراريتها وتحقيق أهدافها بكفاءة في بيئات تتسم بعدم الاستقرار.

ينطلق التكيف المؤسسي من فكرة أساسية مفادها أن المؤسسات ليست كيانات جامدة، بل أنظمة ديناميكية تتأثر بالبيئة المحيطة بها وتؤثر فيها. وعندما تتعرض هذه البيئة لاضطرابات أو أزمات، تصبح الحاجة ملحة لأن تتبنى المؤسسة سلوكاً تكيفياً يتيح لها التكيف مع هذه التغيرات بدلاً من الجمود أو الانهيار. وهذا التكيف لا يقتصر على ردود الفعل الآنية، بل يشمل أيضاً القدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها مسبقاً، وهو ما يجعل التكيف المؤسسي مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم مثل المرونة التنظيمية، وإدارة الأزمات، والتخطيط الاستراتيجي.

ويأخذ التكيف المؤسسي عدة أبعاد متداخلة. فمن الناحية التنظيمية، يتجلى في إعادة هيكلة المؤسسة بما يتلاءم مع الظروف الجديدة، كإعادة توزيع الصلاحيات أو تبسيط الإجراءات الإدارية. ومن الناحية البشرية، يظهر في تطوير مهارات العاملين وتعزيز قدرتهم على التعامل مع الضغوط واتخاذ القرارات في الظروف الطارئة. أما من الناحية التقنية، فيرتبط بتبني وسائل وأساليب حديثة، مثل توظيف التكنولوجيا في التعليم أو

الإدارة، بما يسهم في تحسين الأداء وتجاوز التحديات. وعلى المستوى الاستراتيجي، يتمثل التكيف في وضع خطط بديلة وسيناريوهات متعددة تُمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة والفعّالة للآزمات. كما يتضمن التكيف المؤسسي نوعين رئيسيين: التكيف التفاعلي والتكيف الاستباقي. فالتكيف التفاعلي يحدث عندما تستجيب المؤسسة للتغيرات بعد وقوعها، وغالبًا ما يكون هدفه تقليل الخسائر أو احتواء الأزمة. أما التكيف الاستباقي فيقوم على استشراف المستقبل والاستعداد له من خلال بناء قدرات تنظيمية مرنة وتبني سياسات وقائية، وهو الشكل الأكثر فاعلية لأنه يقلل من آثار الآزمات قبل حدوثها. وفي سياق الإدارة التربوية، تزداد أهمية التكيف المؤسسي نظرًا لحساسية الدور الذي تقوم به المؤسسات التعليمية في بناء الإنسان واستقرار المجتمع. ففي البيئات غير المستقرة، مثل ليبيا، تواجه المؤسسات التعليمية تحديات معقدة تتطلب قدرة عالية على التكيف، كاستمرار العملية التعليمية رغم الانقطاعات، أو التعامل مع نقص الموارد، أو مواجهة التغيرات في السياسات التعليمية. وهنا يظهر التكيف المؤسسي كأداة أساسية لضمان استمرارية التعليم والحفاظ على جودته. ولا يقتصر التكيف المؤسسي على مجرد البقاء في مواجهة الآزمات، بل يتجاوز ذلك إلى تحقيق نوع من التعلم المؤسسي، حيث تستفيد المؤسسة من تجاربها السابقة لتطوير أدائها المستقبلي. فكل أزمة تُعد فرصة لاكتساب خبرات جديدة، وتحسين آليات العمل، وتعزيز القدرة على الابتكار. ومن ثم، فإن المؤسسات التي تمتلك قدرة عالية على التكيف تكون أكثر قدرة على التحول والتطور، وليس فقط الصمود. وخلاصة القول، فإن التكيف المؤسسي يمثل عملية مستمرة ومعقدة تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات البيئة الخارجية وإمكانات المؤسسة الداخلية، من خلال تبني استراتيجيات مرنة، وتعزيز القدرات التنظيمية، وتطوير الموارد البشرية، بما يضمن استمرارية المؤسسة ونجاحها في مواجهة التحديات، خاصة في البيئات التي تتسم بعدم اليقين والتغير المستمر. (عبد الباقي، 2004، 91-93).

خصائص البيئات غير المستقرة

تُعرّف البيئات غير المستقرة بأنها تلك البيئات التي تتسم بدرجة عالية من التقلب وعدم اليقين نتيجة تداخل عوامل سياسية واقتصادية وأمنية واجتماعية، الأمر الذي يجعل المؤسسات—ومنها المؤسسات التعليمية—تواجه تحديات مستمرة في التخطيط والتنفيذ وتحقيق الأهداف. وتبرز هذه الخصائص بوضوح في سياقات مثل ليبيا، حيث تتشابك الآزمات وتؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسات واستقرارها. ومن أبرز خصائص هذه البيئات أنها تتسم بعدم الاستقرار السياسي والأمني، حيث تؤدي الصراعات أو الاضطرابات إلى تغيير مستمر في مراكز القرار، وغياب وضوح السياسات، مما ينعكس على استمرارية الخطط والبرامج، ويضعف قدرة المؤسسات على العمل وفق رؤية طويلة المدى. كما تتسم هذه البيئات بارتفاع مستوى عدم اليقين، إذ يصعب التنبؤ بالأحداث المستقبلية أو رسم سيناريوهات دقيقة، وهو ما يجعل عملية التخطيط الاستراتيجي أكثر تعقيدًا، ويستلزم اعتماد خطط مرنة وقابلة للتعديل المستمر.

ومن الخصائص الأساسية أيضًا تذبذب الموارد، سواء كانت مالية أو بشرية أو مادية، حيث تعاني المؤسسات من نقص في التمويل أو هجرة الكفاءات أو تدهور البنية التحتية، مما يؤثر سلبيًا على جودة الأداء ويحد من القدرة على تحقيق الأهداف.

وتتسم البيئات غير المستقرة كذلك بضعف الهياكل المؤسسية والتنظيمية، نتيجة غياب الاستقرار الإداري وتكرار التغيرات في القيادات والسياسات، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف التنسيق الداخلي وتداخل الصلاحيات، ويقلل من كفاءة اتخاذ القرار.

ومن السمات البارزة أيضًا تعدد الآزمات وتداخلها، حيث لا تقتصر التحديات على نوع واحد من الآزمات، بل تتزامن آزمات سياسية واقتصادية وأمنية، ما يضاعف من حجم الضغوط على المؤسسات ويجعل إدارتها أكثر تعقيدًا.

كما يظهر في هذه البيئات ضعف نظم المعلومات والاتصال، مما يحد من تدفق المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، ويؤثر على جودة القرارات الإدارية، ويعيق الاستجابة السريعة للأحداث الطارئة. إضافة إلى ذلك، تتسم هذه البيئات بانخفاض مستوى الثقة المؤسسية والمجتمعية، نتيجة عدم الاستقرار وتكرار الأزمات، وهو ما ينعكس على ضعف التعاون بين المؤسسات والمجتمع، ويؤثر في فاعلية المبادرات والإصلاحات. ومن الخصائص المهمة كذلك الضغط المستمر على القيادات الإدارية، حيث تُجبر القيادات على اتخاذ قرارات سريعة في ظل معلومات ناقصة وموارد محدودة، ما يتطلب مهارات عالية في إدارة الأزمات والتكيف مع المتغيرات. وأخيراً، تتسم البيئات غير المستقرة بالحاجة المستمرة إلى التكيف والمرونة، إذ لا يمكن للمؤسسات أن تستمر بأساليب تقليدية، بل يجب أن تتبنى استراتيجيات ديناميكية تستجيب للتغيرات، وتضمن الحد الأدنى من الاستقرار والاستمرارية. وخلاصة القول، فإن هذه الخصائص مجتمعة تجعل من البيئات غير المستقرة سياقاً معقداً يتطلب نماذج إدارية مرنة ومبتكرة، قادرة على التعامل مع التحديات المتغيرة، وضمان استمرارية العمل المؤسسي رغم الأزمات. (الغامدي، 2021، 135)

القيادة التربوية في ظل الأزمات

تُعَدّ القيادة التربوية في ظل الأزمات من أكثر الموضوعات حساسية وأهمية في ميدان الإدارة التعليمية، نظراً لما تفرضه الأزمات من تحديات استثنائية تتطلب أنماطاً قيادية غير تقليدية قادرة على التعامل مع الغموض، واتخاذ قرارات حاسمة في ظروف تتسم بعدم اليقين. فالقائد التربوي في الأوضاع العادية يركز على التخطيط والتنظيم والتقييم، أما في أوقات الأزمات فإنه يُطالب بأدوار إضافية تتعلق بإدارة المخاطر، واحتواء الاضطرابات، وضمان استمرارية العملية التعليمية. في البيئات غير المستقرة، مثل ليبيا، تتضاعف أهمية القيادة التربوية، حيث تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متشابكة تشمل ضعف الموارد، وعدم الاستقرار الأمني، وتذبذب السياسات التعليمية، الأمر الذي يفرض على القيادات التربوية أن تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات. ومن هنا، لم يعد النموذج القيادي التقليدي القائم على المركزية والروتين الإداري كافياً، بل أصبح من الضروري تبني أنماط قيادية حديثة أكثر ديناميكية. ومن أبرز هذه الأنماط القيادة التحويلية، التي تركز على إلهام العاملين وتحفيزهم، وتعزيز روح الفريق، وبناء رؤية مشتركة قادرة على توجيه الجهود نحو تجاوز الأزمة. فالقائد التحويلي لا يكتفي بإدارة الأزمة، بل يسعى إلى تحويلها إلى فرصة للتطوير والتغيير الإيجابي داخل المؤسسة. كذلك تبرز القيادة التكيفية، التي تقوم على القدرة على فهم طبيعة التحديات المتغيرة، وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للظروف، واتخاذ قرارات مرنة تتلاءم مع السياق. هذا النمط من القيادة يعتمد على التعلم المستمر، والانفتاح على الحلول غير التقليدية، وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار. ومن الأدوار الجوهرية للقيادة التربوية في الأزمات إدارة الاتصال الفعال، حيث يحتاج القائد إلى توفير معلومات دقيقة وواضحة في الوقت المناسب، للحد من الشائعات وتعزيز الثقة داخل المؤسسة. كما يتطلب الأمر القدرة على إدارة الضغوط النفسية التي يتعرض لها المعلمون والطلبة، من خلال تقديم الدعم النفسي والمعنوي، وخلق بيئة تعليمية آمنة قدر الإمكان. وتشمل القيادة الفعالة في الأزمات أيضاً التخطيط للطوارئ، من خلال إعداد سيناريوهات بديلة تضمن استمرارية التعليم، مثل التحول إلى التعليم عن بُعد أو تعديل الجداول الدراسية. كما تتطلب إدارة الموارد بكفاءة، خاصة في ظل محدوديتها، عبر إعادة توزيعها بما يخدم الأولويات الأساسية.

ولا يمكن إغفال دور القائد التربوي في بناء الشراكات المجتمعية، حيث يُسهم التعاون مع أولياء الأمور والمؤسسات المحلية في دعم العملية التعليمية وتوفير الموارد اللازمة في أوقات الأزمات. ومع ذلك، تواجه القيادة التربوية في الأزمات عدة تحديات، من أبرزها نقص التدريب المتخصص في إدارة الأزمات، وضعف الصلاحيات الممنوحة للقيادات، وغياب الدعم المؤسسي، إضافة إلى الضغوط النفسية والمهنية المتزايدة. وهذه التحديات قد تحد من قدرة القائد على اتخاذ قرارات فعالة وسريعة. إن القيادة التربوية في ظل الأزمات تمثل عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات التعليمية واستمراريتها، حيث يعتمد مدى قدرة هذه المؤسسات على الصمود والتكيف بدرجة كبيرة على كفاءة قياداتها. ومن ثم، فإن تطوير مهارات القيادات التربوية، وتبني أنماط قيادية حديثة، يُعدّ ضرورة ملحة لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئات غير المستقرة، وضمان استمرارية العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. (قطيط، 2005، 60-66).

دور المجتمع المحلي في دعم المؤسسات التعليمية

يُعدّ دور المجتمع المحلي في دعم المؤسسات التعليمية أحد المحاور الأساسية في تعزيز قدرة النظم التربوية على الصمود، خاصة في البيئات التي تتعرض للأزمات والتقلبات. فالمؤسسة التعليمية لا تعمل في فراغ، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع الذي توجد فيه، حيث يشكل هذا المجتمع مصدر دعم مادي ومعنوي وتنظيمي يسهم في استمرارية العملية التعليمية وتحسين جودتها. في السياق العام، يقوم المجتمع المحلي—بمختلف مكوناته من أسر، ومؤسسات مدنية، ومنظمات أهلية، ووجهاء، وقطاع خاص—بدور تكاملي مع المدرسة. هذا الدور يصبح أكثر أهمية في حالات الأزمات، حيث تتراجع قدرة الدولة على توفير كل الاحتياجات التعليمية، فتبرز الحاجة إلى المشاركة المجتمعية كبديل داعم ومساند.

في البيئات غير المستقرة، مثل ليبيا، يتجلى هذا الدور بشكل واضح، حيث تسهم المجتمعات المحلية في دعم المدارس من خلال توفير الاحتياجات الأساسية مثل صيانة المباني، وتوفير بعض المستلزمات التعليمية، والمساعدة في تهيئة بيئة تعليمية آمنة قدر الإمكان. كما يساهم الأفراد والمؤسسات الأهلية في سد بعض الفجوات الناتجة عن ضعف التمويل أو انقطاع الخدمات.

ومن أبرز أدوار المجتمع المحلي أيضاً الدعم الاجتماعي والنفسي للطلبة والمعلمين، إذ يمكن للأسرة والمجتمع أن يلعبا دوراً مهماً في تعزيز الاستقرار النفسي للمتعلمين، وتشجيعهم على مواصلة التعليم رغم الظروف الصعبة. كما يساهم المجتمع في الحد من التسرب المدرسي من خلال المتابعة والتشجيع المستمر. (الغامدي، 2021، 135-137).

كذلك، يسهم المجتمع المحلي في توفير الموارد المادية والبشرية، سواء من خلال التبرعات، أو تقديم خدمات تطوعية، أو دعم الأنشطة التعليمية والثقافية. وفي بعض الحالات، يتم التعاون مع المؤسسات التعليمية لتنظيم مبادرات تعليمية بديلة أو أنشطة داعمة تعوض نقص الإمكانات الرسمية.

ومن الجوانب المهمة أيضاً تعزيز الشراكة في اتخاذ القرار التربوي، حيث يمكن للمجتمع المحلي أن يشارك في مجالس أولياء الأمور أو اللجان المحلية، مما يتيح نوعاً من الرقابة المجتمعية والمساهمة في تطوير السياسات التعليمية بما يتناسب مع احتياجات الواقع.

كما يبرز دور المجتمع في تعزيز الأمن والاستقرار داخل البيئة المدرسية، خاصة في الظروف غير المستقرة، حيث يمكن للوجهاء المحليين والمؤسسات الاجتماعية المساهمة في حماية المدارس ودعم استقرارها، بما يضمن استمرار العملية التعليمية.

ومع ذلك، يواجه هذا الدور بعض التحديات، مثل ضعف التنسيق بين المؤسسات التعليمية والمجتمع، وغياب الأطر القانونية المنظمة للمشاركة المجتمعية، إضافة إلى محدودية الموارد لدى المجتمع نفسه في بعض الحالات، مما يقلل من فاعلية هذا الدعم.

فإن دور المجتمع المحلي يمثل عنصرًا حيويًا في دعم المؤسسات التعليمية، ليس فقط كداعم خارجي، بل كشريك أساسي في العملية التعليمية. فكلما تعززت الشراكة بين المدرسة والمجتمع، زادت قدرة النظام التعليمي على التكيف مع الأزمات وضمان استمرارية التعليم وجودته، خصوصًا في البيئات التي تعاني من عدم الاستقرار. (باغريب، 2021، 88-90).

الاستدامة التعليمية في البيئات غير المستقرة

تُعَدُّ الاستدامة التعليمية في البيئات غير المستقرة من المفاهيم الحديثة التي برزت بقوة في أدبيات التربية والإدارة، خصوصًا في ظل تصاعد الأزمات السياسية والاقتصادية والأمنية التي تؤثر على استمرارية النظم التعليمية وجودتها. ويُقصد بها قدرة النظام التعليمي والمؤسسات التربوية على مواصلة تقديم خدماتها التعليمية بكفاءة وفعالية على المدى الطويل، رغم تعرضها للاضطرابات والتحديات المتكررة.

في جوهرها، تقوم الاستدامة التعليمية على مبدأ أساسي وهو ضمان استمرارية التعلم دون انقطاع، حتى في أصعب الظروف. وهذا لا يعني فقط استمرار الدراسة شكليًا، بل يشمل أيضًا الحفاظ على جودة التعليم، وتحقيق الحد الأدنى من الأهداف التربوية، وضمان عدم ضياع فرص التعلم على الطلبة. لذلك فهي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمفاهيم المرونة، والتكيف المؤسسي، وإدارة الأزمات.

في البيئات غير المستقرة، مثل ليبيا، تصبح الاستدامة التعليمية تحديًا معقدًا، نتيجة تداخل عوامل متعددة مثل ضعف البنية التحتية، وتذبذب السياسات التعليمية، ونقص التمويل، بالإضافة إلى الظروف الأمنية غير المستقرة. هذه العوامل تؤدي إلى انقطاع الدراسة أحيانًا، أو انخفاض جودة التعليم، أو صعوبة الوصول إلى المدارس، مما يجعل تحقيق الاستدامة التعليمية هدفًا يحتاج إلى استراتيجيات متعددة المستويات.

وتعتمد الاستدامة التعليمية على مجموعة من الركائز الأساسية، من أهمها المرونة المؤسسية، أي قدرة المؤسسات التعليمية على تعديل خططها وأساليبها بسرعة وفقًا للظروف الطارئة. كما تعتمد على التحول الرقمي في التعليم، من خلال استخدام التعليم الإلكتروني والمنصات الرقمية كبداية تضمن استمرار التعلم في حال تعذر الحضور الفعلي.

ومن الركائز المهمة أيضًا إدارة الموارد بكفاءة، حيث يتطلب تحقيق الاستدامة حسن توظيف الموارد المتاحة، وتقليل الهدر، والبحث عن مصادر دعم بديلة، سواء من الدولة أو من المجتمع المحلي أو منظمات الدعم. كما تلعب الشراكات المجتمعية دورًا محوريًا في تعزيز الاستدامة، من خلال مساهمة الأسر والمؤسسات المدنية في دعم العملية التعليمية ماديًا ومعنويًا.

كذلك، ترتبط الاستدامة التعليمية ببناء قدرات الكوادر التربوية، إذ إن المعلمين والإداريين يمثلون العنصر الأساسي في استمرار العملية التعليمية. فكلما زادت كفاءتهم في التعامل مع الأزمات، زادت قدرة النظام التعليمي على الصمود والاستمرار.

ومن الجوانب المهمة أيضًا التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، الذي يهدف إلى إعداد سيناريوهات متعددة للتعامل مع الأزمات المحتملة، بدل الاعتماد على ردود الفعل اللحظية. وهذا النوع من التخطيط يساعد المؤسسات التعليمية على تقليل أثر الأزمات قبل وقوعها.

ومع ذلك، تواجه الاستدامة التعليمية في البيئات غير المستقرة عدة تحديات، أبرزها ضعف الاستقرار السياسي، وقلة التمويل، وتراجع البنية التحتية، بالإضافة إلى ضعف التنسيق بين الجهات المعنية بالتعليم. كما أن غياب الرؤية الموحدة لإدارة الأزمات التعليمية يزيد من صعوبة تحقيق الاستدامة بشكل فعال.

إن الاستدامة التعليمية تمثل هدفًا استراتيجيًا بالغ الأهمية، خاصة في البيئات غير المستقرة، لأنها ترتبط مباشرة بحق الإنسان في التعليم وضمان مستقبل الأجيال. ومن ثم، فإن تحقيقها يتطلب تضامًا جهود الدولة والمؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي، وتبني سياسات مرنة ومبتكرة قادرة على مواجهة الأزمات وضمان استمرارية التعليم وجودته في جميع الظروف. (العنزي، 2021، 74-76).

الأبعاد النفسية والاجتماعية للأزمات على العملية التعليمية

تُعدّ الأبعاد النفسية والاجتماعية للأزمات من الجوانب الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر وعميق على العملية التعليمية، إذ لا تقتصر آثار الأزمات على البنية التحتية للمؤسسات أو الجوانب الإدارية فقط، بل تمتد لتشمل الإنسان داخل المنظومة التعليمية، سواء كان طالباً أو معلماً أو إدارياً. فالأزمة لا تحدث اضطراباً في النظام التعليمي فحسب، بل تحدث أيضاً اضطراباً في التوازن النفسي والاجتماعي للأفراد، مما ينعكس على جودة التعليم واستمراريته.

في البيئات غير المستقرة، مثل ليبيا، تتفاقم هذه الأبعاد نتيجة تكرار الأزمات وتداخلها، مما يجعل أثرها أكثر عمقاً واستمرارية. فالطلبة مثلاً قد يعانون من القلق والخوف وعدم الشعور بالأمان، نتيجة الظروف المحيطة غير المستقرة، وهو ما يؤثر على قدرتهم على التركيز والتحصيل الدراسي. كما قد تظهر لديهم مشكلات نفسية مثل التوتر، ضعف الدافعية للتعلم، أو حتى الانقطاع عن الدراسة في بعض الحالات. أما على مستوى المعلمين، فإن الأزمات تفرض عليهم ضغوطاً نفسية ومهنية كبيرة، تتمثل في صعوبة أداء مهامهم في ظروف غير مستقرة، وغياب الاستقرار الوظيفي، وتزايد الأعباء التدريسية والإدارية. هذا الضغط المستمر قد يؤدي إلى الإرهاق النفسي والمهني، مما ينعكس على جودة الأداء داخل الصفوف الدراسية.

ومن الناحية الاجتماعية، تؤدي الأزمات إلى تراجع دور المؤسسة التعليمية كمركز للاستقرار الاجتماعي، حيث تتأثر العلاقات داخل المدرسة بين الطلبة والمعلمين، وكذلك بين المدرسة والمجتمع. وقد يظهر نوع من التفكك أو ضعف التواصل، نتيجة الظروف الخارجية التي تفرض عزلة أو انقطاعاً في بعض الأحيان. كما تسهم الأزمات في زيادة معدلات التسرب المدرسي، إذ يضطر بعض الطلبة إلى ترك الدراسة نتيجة الظروف الاقتصادية أو الأمنية أو الاجتماعية، مما يؤدي إلى خلل في البنية التعليمية ويؤثر على العدالة التعليمية وتكافؤ الفرص.

وتؤثر هذه الأبعاد أيضاً على القيم والسلوكيات داخل البيئة التعليمية، حيث قد تنتشر بعض السلوكيات السلبية مثل العنف المدرسي أو ضعف الانضباط، نتيجة الضغوط النفسية والاجتماعية التي يعيشها الأفراد داخل المؤسسة التعليمية.

ومن جانب آخر، يمكن أن تؤدي الأزمات إلى تعزيز بعض القيم الإيجابية مثل التضامن والتعاون بين أفراد المجتمع المدرسي، حيث تظهر روح الدعم المتبادل في مواجهة الظروف الصعبة، مما يعزز من التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة التعليمية.

وفي ظل هذه التحديات، يصبح من الضروري أن تلعب الإدارة التربوية دوراً فاعلاً في الدعم النفسي والاجتماعي، من خلال توفير بيئة تعليمية آمنة قدر الإمكان، وتقديم برامج إرشاد نفسي، وتعزيز التواصل بين المدرسة والأسرة، والعمل على تقليل آثار الضغوط على الطلبة والمعلمين.

إن الأبعاد النفسية والاجتماعية للأزمات تمثل عنصراً حاسماً في فهم تأثير الأزمات على العملية التعليمية، إذ إنها تؤثر بشكل مباشر على الإنسان داخل النظام التعليمي، وهو العنصر الأساسي في نجاح أي عملية تعليمية. ومن هنا تأتي أهمية إدماج هذه الأبعاد ضمن استراتيجيات الإدارة التربوية لضمان استمرارية التعليم وتحقيق التوازن النفسي والاجتماعي داخل المؤسسات التعليمية. (غنيمة، 2019، 66)

تقييم السياسات التعليمية في أوقات الأزمات (ليبيا نموذجاً)

يُعدّ تقييم السياسات التعليمية في أوقات الأزمات من القضايا الحيوية التي تكشف مدى فاعلية النظام التعليمي في الاستجابة للظروف الاستثنائية، ومدى قدرته على ضمان استمرارية التعليم وجودته رغم التحديات. ويكتسب هذا التقييم أهمية خاصة في السياق الليبي، حيث شهدت المنظومة التعليمية خلال السنوات الماضية سلسلة من الأزمات المتداخلة التي أثرت على التخطيط والتنفيذ والتقويم التربوي.

في المجمل، يمكن القول إن السياسات التعليمية في فترات الأزمات غالبًا ما تتسم بطابع ردّ الفعل أكثر من كونها سياسات استباقية، أي أنها تُصاغ استجابة للظروف الطارئة بدل أن تكون مبنية على تخطيط مسبق لإدارة المخاطر. وهذا ما يضعف من فعاليتها ويجعلها أقل قدرة على تحقيق الاستقرار التعليمي المستدام. من أبرز جوانب التقييم في الحالة الليبية، يظهر أن هناك تذبذبًا في السياسات التعليمية نتيجة تغير الظروف السياسية والإدارية، مما يؤدي إلى عدم استقرار الخطط الدراسية، وتغير آليات التنفيذ، وأحيانًا عدم وضوح الرؤية المستقبلية للعملية التعليمية. هذا التذبذب ينعكس سلبيًا على أداء المؤسسات التعليمية وعلى استقرار المعلمين والطلبة.

كما يُلاحظ وجود ضعف في آليات إدارة الأزمات داخل السياسات التعليمية، حيث لا تزال العديد من السياسات تقتصر إلى خطط طوارئ واضحة ومحددة، مثل خطط التعليم البديل أو التعليم عن بعد بشكل مؤسسي ومنظم. وقد ظهر هذا الضعف بشكل أكبر خلال فترات الانقطاع أو الاضطراب، حيث اضطرت بعض المؤسسات إلى حلول مؤقتة غير موحدة.

ومن الجوانب المهمة أيضًا وجود قصور في تطبيق التحول الرقمي في التعليم بشكل متكامل، إذ إن استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية ما زال محدودًا في كثير من المناطق، سواء من حيث البنية التحتية أو تأهيل الكوادر البشرية، مما جعل الاستجابة للأزمات أقل فاعلية مما هو مطلوب.

في المقابل، لا يمكن إغفال بعض الإيجابيات النسبية، حيث تم بذل جهود في بعض الفترات لتطوير المناهج، أو تفعيل التعليم الإلكتروني بشكل جزئي، أو التعاون مع المجتمع المحلي لدعم المدارس. إلا أن هذه الجهود غالبًا ما كانت غير موحدة أو غير مستدامة.

كما تكشف عملية التقييم عن ضعف في الاستقرار المؤسسي وصعوبة تنفيذ السياسات على أرض الواقع، نتيجة التحديات الأمنية والإدارية، وتفاوت الإمكانيات بين المناطق، مما أدى إلى فجوة في جودة التعليم وتكافؤ الفرص.

ومن التحديات البارزة كذلك ضعف المتابعة والتقييم المستمر للسياسات التعليمية، حيث لا يتم دائمًا قياس أثر السياسات بشكل دوري أو علمي دقيق، مما يحد من إمكانية تطويرها أو تعديلها بناءً على نتائج واقعية. ومع ذلك، فإن هذا التقييم يفتح المجال أمام فرص تحسين مهمة، من خلال إعادة بناء السياسات التعليمية على أسس مرنة، تعتمد على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وتفعيل الشراكات المجتمعية، وتطوير البنية الرقمية للتعليم، بما يضمن قدرة النظام التعليمي على التكيف مع الأزمات المستقبلية. إن تقييم السياسات التعليمية في أوقات الأزمات في ليبيا يكشف عن وجود تحديات هيكلية وإدارية واضحة، لكنه في الوقت نفسه يبرز الحاجة الملحة إلى إعادة صياغة هذه السياسات بشكل أكثر مرونة واستدامة، بحيث تصبح قادرة على دعم استمرارية التعليم وضمان جودته حتى في أصعب الظروف. (مريود، 2014، 120-123).

النظريات

تُعدّ نظريات الإدارة التربوية الإطار الفكري الذي يُفسّر كيفية تنظيم المؤسسات التعليمية، واتخاذ القرار داخلها، وتوجيه سلوك الأفراد العاملين فيها لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية. وقد تطورت هذه النظريات عبر مراحل تاريخية مختلفة، متأثرة بالتطورات في علم الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس، مما جعلها أكثر شمولًا ومرونة في تفسير الواقع التعليمي.

يمكن عرض أبرز هذه النظريات على النحو الآتي:

1. النظرية الكلاسيكية في الإدارة

تُعدّ النظرية الكلاسيكية في الإدارة من أقدم وأهم النظريات التي شكلت الأساس الفكري لعلم الإدارة الحديثة، وقد ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، في ظل التحولات الصناعية الكبرى التي شهدتها العالم آنذاك. وجاءت هذه النظرية استجابة للحاجة إلى تنظيم العمل داخل المؤسسات الصناعية

التي كانت تتوسع بسرعة، حيث سعت إلى وضع قواعد ومبادئ عامة تضمن تحقيق الكفاءة والإنتاجية من خلال التنظيم الدقيق وتقسيم العمل.

ترتكز النظرية الكلاسيكية على مجموعة من الأفكار الأساسية التي تنتظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً رسمياً يقوم على الهيكل التنظيمي الواضح والتسلسل الهرمي في السلطة. فهي تفترض أن الإدارة يمكن أن تكون علماً قائماً على مبادئ ثابتة يمكن تطبيقها في مختلف المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة نشاطها. ومن هذا المنطلق، ركزت على تحديد الوظائف الإدارية الرئيسية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، باعتبارها وظائف أساسية لنجاح أي مؤسسة.

وقد ارتبطت هذه النظرية بعدد من الرواد الذين أسهموا في تطويرها، مثل فريدريك تايلور الذي ركّز على تحسين كفاءة العمل من خلال دراسة الحركات الزمنية وتبسيط المهام، وهنري فايول الذي وضع مجموعة من المبادئ الإدارية العامة مثل وحدة الأمر، وتقسيم العمل، والانضباط، وتدرج السلطة، وماكس فيبر الذي قدّم نموذج البيروقراطية كصيغة تنظيمية تعتمد على القوانين واللوائح الرسمية والتخصص الوظيفي. (الدليمي، 2016، 97-99).

في ضوء هذه الرؤية، تؤكد النظرية الكلاسيكية على أهمية تقسيم العمل، حيث يتم تجزئة المهام إلى وحدات صغيرة متخصصة، مما يساهم في رفع الكفاءة وتقليل الجهد والوقت المبذول. كما تؤكد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، حيث تكون السلطة مركزة في يد الإدارة العليا، مع وجود تسلسل هرمي واضح يحدد العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة. ويُعدّ الانضباط والالتزام بالقوانين من العناصر الأساسية في هذه النظرية، حيث يُنظر إلى العاملين باعتبارهم عناصر يجب تنظيمها وتوجيهها وفق قواعد محددة لضمان تحقيق الأهداف.

وفي مجال الإدارة التربوية، انعكست هذه النظرية في النمط التقليدي للإدارة المدرسية، حيث يعتمد المدير على السلطة الرسمية في اتخاذ القرارات، ويُنظر إلى المعلمين كمفوضين للتعليمات، مع التركيز على الالتزام بالقوانين واللوائح أكثر من التركيز على المبادرات الفردية أو الابتكار. وقد ساهم هذا النمط في تحقيق درجة من الاستقرار والتنظيم داخل المؤسسات التعليمية، خاصة في المراحل الأولى من تطور الأنظمة التعليمية. ومع ذلك، تعرضت النظرية الكلاسيكية لانتقادات عديدة، حيث أخذ عليها أنها تركز بشكل مفرط على الجوانب التنظيمية والهيكلية، وتهمل الجوانب الإنسانية والنفسية للعاملين. فهي تنظر إلى الإنسان كأداة إنتاج، دون مراعاة حاجاته ودوافعه، مما قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وضعف الدافعية. كما أن اعتمادها على المركزية الشديدة قد يحد من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات، وهو ما يجعلها أقل ملاءمة في البيئات التي تتسم بالديناميكية وعدم الاستقرار.

ورغم هذه الانتقادات، لا يمكن إنكار الدور الكبير الذي لعبته النظرية الكلاسيكية في تأسيس علم الإدارة، حيث وضعت الأسس الأولى للتنظيم الإداري، وأسهمت في تطوير مفاهيم لا تزال مستخدمة حتى اليوم، مثل الهيكل التنظيمي، وتوصيف الوظائف، وتقسيم العمل. كما أن بعض مبادئها ما تزال صالحة للتطبيق، خاصة في المؤسسات التي تحتاج إلى درجة عالية من التنظيم والانضباط.

النظرية الكلاسيكية تمثل مرحلة أساسية في تطور الفكر الإداري، حيث ركزت على تحقيق الكفاءة من خلال التنظيم الرسمي، لكنها في الوقت ذاته كشفت الحاجة إلى تطوير نظريات أكثر شمولاً تراعي الجوانب الإنسانية وتستجيب لمتطلبات البيئات الحديثة، خاصة في ظل الأزمات والظروف غير المستقرة التي تتطلب قدرًا أكبر من المرونة والتكيف. (الطويل، 2011، 66-67).

النظرية السلوكية

تُعدّ النظرية السلوكية في الإدارة مرحلة متقدمة في تطور الفكر الإداري، وقد ظهرت كردّ فعل على قصور النظرية الكلاسيكية التي ركزت على الجوانب التنظيمية والهيكلية وأهملت الإنسان باعتباره العنصر الأهم داخل المؤسسة. وجاءت هذه النظرية لتؤكد أن فهم سلوك الأفراد ودوافعهم النفسية والاجتماعية هو المفتاح الحقيقي لرفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

انطلقت النظرية السلوكية من نتائج دراسات علمية في علم النفس والاجتماع، أبرزها تجارب هاوثورن التي قادها إلتون مايو، والتي أظهرت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بالعوامل المادية، بل تتأثر بشكل كبير بالعلاقات الإنسانية، والاهتمام المعنوي، والشعور بالانتماء. ومن هنا بدأت الإدارة تنظر إلى العاملين ليس كآلات إنتاج، بل كأفراد لديهم احتياجات نفسية واجتماعية يجب مراعاتها.

كما أسهم أبراهام ماسلو في تطوير هذه النظرية من خلال تقديمه لهرم الحاجات، الذي يوضح أن الإنسان يسعى إلى إشباع مجموعة من الحاجات تبدأ من الحاجات الأساسية كالأمان، ثم الحاجات الاجتماعية، وصولاً إلى تحقيق الذات. ويعني ذلك أن الإدارة الفعالة هي التي تعمل على تلبية هذه الحاجات، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

كذلك قدم دوغلاس ماكغريغور نظريته الشهيرة (X و Y)، حيث افترض أن نظرة الإدارة إلى العاملين تؤثر بشكل مباشر على سلوكهم. فالنظرية X ترى أن الإنسان كسول بطبعه ويحتاج إلى رقابة صارمة، بينما ترى النظرية Y أن الإنسان قادر على الإبداع وتحمل المسؤولية إذا توفرت له البيئة المناسبة. وقد ساهمت هذه الأفكار في تغيير أساليب الإدارة نحو مزيد من الثقة والمشاركة.

ترتكز النظرية السلوكية على عدة مبادئ أساسية، من أهمها الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وتعزيز العمل الجماعي، وتحفيز العاملين من خلال الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى أهمية الاتصال الفعال والمشاركة في اتخاذ القرار. كما تؤكد على دور القيادة التربوية في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والإبداع.

في مجال الإدارة التربوية، كان لهذه النظرية أثر كبير في تغيير نمط الإدارة داخل المدارس، حيث لم يعد المدير مجرد صاحب سلطة، بل أصبح قائداً تربوياً يهتم بالعلاقات الإنسانية، ويسعى إلى تحفيز المعلمين، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتحقيق بيئة تعليمية داعمة. كما ساعدت هذه النظرية في فهم سلوك الطلبة والتعامل معهم بطرق تربوية تراعي الفروق الفردية والاحتياجات النفسية. (الحريري، 2010، 102-104).

وتبرز أهمية النظرية السلوكية بشكل أكبر في البيئات غير المستقرة، مثل ليبيا، حيث تؤدي الأزمات إلى ضغوط نفسية واجتماعية على المعلمين والطلبة، مما يجعل الاهتمام بالجوانب النفسية أمراً ضرورياً لضمان استمرارية العملية التعليمية. فالإدارة التي تراعي هذه الجوانب تكون أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.

ورغم أهمية النظرية السلوكية، إلا أنها لا تخلو من بعض الانتقادات، حيث يرى البعض أنها تركز بشكل كبير على الجوانب الإنسانية على حساب الجوانب التنظيمية، وقد تؤدي أحياناً إلى ضعف الانضباط إذا لم يتم تحقيق توازن بين الاهتمام بالإنسان وتحقيق أهداف المؤسسة.

فإن النظرية السلوكية أسهمت في إحداث تحول مهم في الفكر الإداري، حيث نقلت التركيز من الهياكل والأنظمة إلى الإنسان وسلوكه، وأكدت أن نجاح المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على فهم دوافع الأفراد وبناء علاقات إنسانية إيجابية داخل بيئة العمل، وهو ما يجعلها ذات أهمية خاصة في الإدارة التربوية، خاصة في ظل الأزمات والظروف المتغيرة. (السعود، 2009، 170-171).

نظرية إدارة الأزمات

تعدّ نظرية إدارة الأزمات من النظريات الحديثة في علم الإدارة، وقد برزت أهميتها مع تزايد الأزمات وتعقّد البيئات التنظيمية، حيث لم تعد المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية قادرة على الاستمرار بالأساليب التقليدية دون امتلاك القدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة الفعّالة لها. وتتطلب هذه النظرية من فكرة أساسية مفادها أن الأزمات ظواهر حتمية لا يمكن منعها بشكل كامل، لكن يمكن الاستعداد لها والتقليل من أثارها السلبية من خلال إدارة علمية منظمة.

يرتبط ظهور هذه النظرية بتطور الفكر الإداري في النصف الثاني من القرن العشرين، خاصة مع تزايد الكوارث والأزمات الاقتصادية والسياسية، مما دفع الباحثين إلى دراسة كيفية تعامل المؤسسات مع هذه الظروف الطارئة. وقد أسهم عدد من الباحثين في تطوير هذا المجال، من أبرزهم إيان ميتروف الذي ركّز على النماذج المتكاملة لإدارة الأزمات، وتيموثي كومبس الذي تناول دور الاتصال الفعال في إدارة الأزمات المؤسسية.

تقوم نظرية إدارة الأزمات على مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها أن الأزمة ليست حدثًا مفاجئًا بالكامل، بل غالبًا ما تسبقها مؤشرات وإنذارات مبكرة يمكن رصدها. كما تؤكد النظرية على أهمية الاستعداد المسبق، ووضع خطط طوارئ واضحة، وتشكيل فرق متخصصة لإدارة الأزمات، إضافة إلى ضرورة اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في الوقت المناسب.

وتُقسّم إدارة الأزمات عادة إلى مراحل متتابعة، تبدأ بمرحلة الوقاية أو الاستعداد، حيث يتم التعرف على المخاطر المحتملة ووضع سيناريوهات للتعامل معها، ثم مرحلة الاستجابة التي تتضمن التعامل الفوري مع الأزمة عند وقوعها، تليها مرحلة الاحتواء التي تهدف إلى الحد من انتشار آثار الأزمة، ثم مرحلة التعافي التي تسعى إلى إعادة المؤسسة إلى وضعها الطبيعي، وأخيرًا مرحلة التعلم التي يتم فيها استخلاص الدروس المستفادة لتحسين الاستعداد للأزمات المستقبلية. (الحربي، 2020، 210-212).

في مجال الإدارة التربوية، تُعدّ هذه النظرية ذات أهمية خاصة، نظرًا لطبيعة المؤسسات التعليمية التي تتأثر بشكل مباشر بالأزمات، سواء كانت أزمات صحية أو أمنية أو اقتصادية. فالإدارة التربوية الفعالة هي التي تمتلك القدرة على ضمان استمرارية العملية التعليمية حتى في أصعب الظروف، من خلال تبني استراتيجيات مرنة مثل التعليم عن بُعد، أو تعديل الخطط الدراسية، أو إعادة تنظيم الموارد.

وفي البيئات غير المستقرة، مثل ليبيا، تتضاعف أهمية إدارة الأزمات، حيث تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متكررة تتطلب جاهزية عالية واستجابة سريعة. وهنا يظهر دور الإدارة التربوية في التخطيط المسبق، وتدريب الكوادر، وتعزيز نظم الاتصال، بما يضمن تقليل تأثير الأزمات على التعليم.

كما تؤكد النظرية على أهمية الاتصال أثناء الأزمات، حيث يُعدّ التواصل الواضح والشفاف مع جميع الأطراف (المعلمين، الطلبة، أولياء الأمور) عنصرًا أساسيًا في الحد من الشائعات وتعزيز الثقة داخل المؤسسة. كذلك تبرز أهمية القيادة الفعالة التي تمتلك القدرة على اتخاذ القرار تحت الضغط، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الاستقرار.

ورغم أهمية هذه النظرية، إلا أن تطبيقها في الواقع قد يواجه بعض التحديات، مثل نقص الموارد، أو ضعف التدريب، أو غياب الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الأزمات. كما أن بعض المؤسسات قد تتعامل مع الأزمات بشكل عشوائي نتيجة غياب التخطيط المسبق.

إن نظرية إدارة الأزمات تمثل إطارًا متكاملًا يساعد المؤسسات التعليمية على التعامل مع الأزمات بطريقة علمية ومنظمة، من خلال الاستعداد المسبق، والاستجابة الفعالة، والتعلم المستمر، مما يعزز قدرتها على الصمود والتكيف في البيئات المتغيرة، ويضمن استمرارية العملية التعليمية وتحقيق أهدافها رغم التحديات. (الزهراني، 2017، 88-90).

الدراسات السابقة:

دراسة عبد المنعم صالح أبو نيران قريرة بعنوان: واقع إدارة الأزمة في التعليم العالي بليبيا: دراسة ميدانية على جامعة سبها، مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة والتطبيقية 2020.

تناولت دراسة "واقع إدارة الأزمة في التعليم العالي بليبيا: دراسة ميدانية على جامعة سبها" موضوع إدارة الأزمات داخل مؤسسات التعليم العالي، من خلال تحليل واقع جامعة سبها كنموذج تطبيقي يعكس طبيعة التحديات التي تواجه الجامعات الليبية في ظل الظروف غير المستقرة. وقد سعت الدراسة إلى فهم كيفية

تعامل الإدارة الجامعية مع الأزمات المختلفة التي قد تؤثر على سير العملية التعليمية، سواء كانت أزمات تنظيمية أو إدارية أو متعلقة بالموارد أو البنية التحتية أو حتى الظروف العامة المحيطة بالمؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية في واقعها الفعلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي وزعت على أعضاء هيئة التدريس والإداريين داخل الجامعة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى نتائج تعكس واقع إدارة الأزمات داخل المؤسسة الجامعية، مع التركيز على محاور أساسية مثل التخطيط، والاتصال، واتخاذ القرار، وإدارة الموارد.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جامعة سبها، وقياس مدى جاهزية الإدارة الجامعية للتعامل مع المواقف الطارئة، إلى جانب تحديد الأساليب المعتمدة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة، والكشف عن أوجه القصور ونقاط الضعف في الأداء الإداري، مع محاولة تقديم تصورات تطويرية يمكن أن تسهم في تحسين هذا الجانب داخل مؤسسات التعليم العالي الليبي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة الأزمات داخل الجامعة يتراوح بين المتوسط والضعيف، حيث أظهرت النتائج وجود قصور واضح في التخطيط المسبق للأزمات، وضعف في أنظمة الاتصال وتبادل المعلومات أثناء الأزمات، إلى جانب محدودية التدريب المتخصص للعاملين في مجال إدارة الأزمات، كما بينت النتائج أن التعامل مع الأزمات غالبًا ما يتم بأسلوب رد الفعل وليس وفق خطط استراتيجية مسبقة، وهو ما يقلل من فعالية الاستجابة ويؤثر على استقرار العملية التعليمية. وفي ضوء ذلك، خلصت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، ومنها جامعة سبها، تحتاج إلى تطوير حقيقي في مجال إدارة الأزمات، من خلال تبني استراتيجيات أكثر تنظيمًا ومرونة تعتمد على التخطيط الاستباقي، وتطوير قدرات الكوادر البشرية، وتحسين نظم الاتصال داخل المؤسسة، بما يضمن رفع كفاءة الاستجابة للأزمات وتعزيز استمرارية العملية التعليمية في مختلف الظروف.

أولاً: دراسة أبو كرش وحجازي (2022)

تناولت دراسة أبو كرش وحجازي (2022) موضوع درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، حيث هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الأزمات في البيئة المدرسية، والكشف عن درجة فاعلية هذه الاستراتيجيات من وجهة نظر المعلمين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من المعلمين، ثم تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الأزمات جاءت بدرجة مرتفعة نسبيًا، إلا أن هناك حاجة إلى تطوير بعض الجوانب المتعلقة بالتخطيط المسبق للأزمات، وتعزيز التدريب الإداري للقيادات التربوية، بالإضافة إلى ضرورة إنشاء فرق متخصصة داخل المدارس لإدارة الأزمات بشكل أكثر فاعلية. كما أكدت الدراسة على أهمية الاستفادة من الخبرات السابقة في تحسين استجابة المؤسسات التعليمية للأزمات المستقبلية.

دراسة مطر وعبد الحي (2024)

تناولت دراسة مطر وعبد الحي (2024) موضوع القيادة الذكية ودورها في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، حيث سعت إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة الذكية لدى مديري المدارس وقدرتهم على إدارة الأزمات المدرسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة كبيرة من العاملين في المدارس، مع تحليل النتائج إحصائيًا.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الذكية وفاعلية إدارة الأزمات، حيث تبين أن المديرين الذين يمتلكون مهارات قيادية متقدمة يتمتعون بقدرة أكبر على التعامل مع الأزمات المدرسية

بمختلف مراحلها. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القيادة الذكية لدى مديري المدارس من خلال التدريب المستمر، وتطوير برامج إعداد القيادات التربوية بما يتناسب مع متطلبات العصر الحديث.

الإجراءات المنهجية

منهج البحث:

اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على واقع الإدارة التربوية في المؤسسات التعليمية الليبية في ظل الأزمات، ومدى قدرتها على تبني استراتيجيات التكيف المؤسسي.

مجتمع البحث:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في بعض المؤسسات التعليمية داخل مدينة بني وليد، وبشكل خاص القيادات التربوية والمعلمين في مرحلتين التعليم ثانوي، ونظرًا لدورهم المباشر في إدارة العملية التعليمية والتعامل مع الأزمات داخل المؤسسات التربوية.

عينة البحث:

أما فيما يتعلق بـ العينة المسحوبة، فقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة، بهدف تحقيق التوازن في تمثيل الفئات المستهدفة. وقد بلغ حجم العينة (120) مفردة، توزعت بين (مديرين، مساعدين، معلمين)، مع مراعاة تنوع سنوات الخبرة والتخصصات، وذلك لضمان شمولية النتائج ودقتها. وتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بما يتيح تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بدرجة مقبولة من الثقة.

أداة جمع البيانات

وفيما يخص أداة الدراسة، فقد اعتمدت الباحثتان على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية. وقد تم تصميم الاستمارة في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، واشتملت على عدد من المحاور الأساسية التي تقيس:

- مستوى جاهزية الإدارة التربوية للتعامل مع الأزمات
- درجة تطبيق استراتيجيات التكيف المؤسسي
- دور القيادة التربوية في إدارة الأزمات
- التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات التعليمية
- مستوى استخدام التكنولوجيا في مواجهة الأزمات

وقد صيغت فقرات الاستمارة وفق مقياس ليكرت الخماسي، لقياس اتجاهات أفراد العينة بدقة، كما تم التحقق من صدقها وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مما يعزز من موثوقية النتائج التي تم التوصل إليها.

التحليل الإحصائي باستخدام ((SPSS))

أولاً: إجراءات التحليل الإحصائي

تم إدخال بيانات الاستبانة إلى برنامج SPSS، حيث تم ترميز الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية، تمثلت في:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

2. اختبار ((T-Test))

3. تحليل التباين الأحادي ((ANOVA))

4. معامل الارتباط ((Pearson))

5. معامل الثبات ((Cronbach's Alpha))

نتائج البحث

- تشير نتائج الدراسة بالنسبة للمؤسسة—استنادًا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS—إلى أن واقع الإدارة التربوية في ظل الأزمات يتسم بضعف ملحوظ في مختلف الجوانب المرتبطة بالجاهزية والتكيف المؤسسي. فقد أظهرت النتائج أن نسبة 62% من أفراد العينة يرون أن مستوى جاهزية الإدارة التربوية للتعامل مع الأزمات منخفض، مقابل 28% يرونه متوسطًا، و10% فقط يرونه مرتفعًا، وهو ما يعكس غياب الاستعداد المسبق وضعف التخطيط للطوارئ داخل المؤسسات التعليمية. كما بينت النتائج أن 58% من المبحوثين يؤكدون ضعف تطبيق استراتيجيات التكيف المؤسسي، في حين يرى 32% أنها تُطبق بدرجة متوسطة، و10% فقط بدرجة مرتفعة، مما يدل على قصور واضح في تبني الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات.
 - وفيما يتعلق بالقيادة التربوية، أظهرت النتائج أن 50% من أفراد العينة يقيمون فاعليتها بالمستوى المتوسط، و30% بالمستوى المرتفع، مقابل 20% بالمستوى المنخفض، وهو ما يشير إلى وجود دور إيجابي نسبي للقيادة، لكنه لا يزال دون المستوى المطلوب لمواجهة التحديات المعقدة. وفي المقابل، جاءت نسبة التحديات والمعوقات مرتفعة بشكل لافت، حيث أكد 68% من المبحوثين أنها تمثل عائقًا كبيرًا أمام الأداء المؤسسي، مقابل 22% بدرجة متوسطة و10% بدرجة منخفضة، مما يعكس حجم الضغوط التي تواجه المؤسسات التعليمية في البيئات غير المستقرة.
 - كما أوضحت النتائج أن تأثير القيادة التربوية على التكيف المؤسسي يُعد قويًا من وجهة نظر 65% من أفراد العينة، ومتوسطًا لدى 25%، وضعيفًا لدى 10% فقط، وهو ما يعزز من أهمية تطوير القيادات التربوية باعتبارها عنصرًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي. أما فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا في إدارة الأزمات، فقد أظهرت النتائج أن 55% يرون أن مستوى استخدامها منخفض، مقابل 30% متوسط، و15% مرتفع، وهو ما يدل على ضعف توظيف الأدوات الرقمية في دعم استمرارية العملية التعليمية.
- وعلى المستوى العام، بينت النتائج أن 57% من أفراد العينة يرون أن فاعلية الإدارة التربوية في مواجهة الأزمات منخفضة، مقابل 33% يرونها متوسطة، و10% فقط يرونها مرتفعة، وهو ما يعكس وجود خلل هيكلي في أداء الإدارة التربوية، ويؤكد الحاجة إلى تبني إصلاحات شاملة تركز على التخطيط الاستباقي، وتطوير القيادة، وتعزيز استخدام التكنولوجيا، بما يضمن تحقيق التكيف المؤسسي واستمرارية التعليم في ظل الأزمات.

الخاتمة

في ضوء ما تم تناوله في هذا البحث حول الإدارة التربوية في ظل الأزمات: استراتيجيات التكيف المؤسسي في البيئات غير المستقرة – ليبيًا نموذجًا، يتضح أن المؤسسات التعليمية في البيئات التي تعاني من عدم الاستقرار تواجه تحديات مركبة تؤثر بشكل مباشر على أدائها واستمرارية عملها، الأمر الذي يجعل من التكيف المؤسسي ضرورة حتمية وليس خيارًا إداريًا.

وقد بين البحث أن الإدارة التربوية في سياق الأزمات غالبًا ما تعتمد على استجابات آنية وإجراءات مؤقتة، في ظل ضعف التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر بالشكل العلمي المطلوب، مما يحد من قدرتها على التعامل الفعّال مع الأزمات المتكررة. كما أظهرت النتائج أن نجاح المؤسسات التعليمية في مواجهة هذه التحديات يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة القيادات التربوية، ومدى امتلاكها للمهارات الإدارية والقدرة على اتخاذ القرار في الظروف الصعبة.

وتوصل البحث إلى أن تعزيز التكيف المؤسسي يتطلب تطوير السياسات التعليمية، وبناء أنظمة أكثر مرونة، وتفعيل التدريب المستمر للكوادر التربوية، إلى جانب توظيف التقنيات الحديثة في دعم استمرارية العملية التعليمية، وتعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي باعتباره عنصرًا داعمًا في أوقات الأزمات.

وفي الختام، فإن هذا البحث يؤكد أن مستقبل الإدارة التربوية في البيئات غير المستقرة يعتمد على مدى قدرتها على التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة مرنة قائمة على التوقع والاستباق والتكيف، بما يضمن استمرارية التعليم وجودته رغم التحديات، ويسهم في بناء نظام تعليمي أكثر صمودًا واستجابة للتغيرات المتسارعة.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

المراجع

- [1] العجمي، محمد حسنين. (2012). القيادة التربوية ودورها في مواجهة الأزمات التعليمية. مجلة التربية المعاصرة، 26(83).
- [2] العميان، محمود سلمان. (2015). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- [3] العنزي، عائشة سعد. (2021). دور المشاركة المجتمعية في دعم إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الابتدائية بالكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الكويت، الكويت.
- [4] الغامدي، سامية سعد. (2021). واقع ممارسة إدارة الأزمات بجامعة الملك عبد العزيز. المجلة العربية للإدارة التربوية، 5(2).
- [5] الحريري، رافدة عمر. (2010). الإدارة التعليمية في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار المناهج.
- [6] الحربي، خالد بن سعد. (2020). إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل التغيرات المعاصرة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(15).
- [7] الخضير، محسن أحمد. (2003). إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري متكامل. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- [8] الزهراني، أحمد بن علي. (2017). واقع إدارة الأزمات في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- [9] السعود، راتب عبد الله. (2009). إدارة الأزمات التربوية في المدارس الحكومية. مجلة العلوم التربوية، 36(2).
- [10] سليمان، عبد الرحمن السيد. (2006). السلوك الإنساني في الإدارة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- [11] الشمري، فهد بن محمد. (2018). دور القيادة المدرسية في إدارة الأزمات التعليمية. المجلة التربوية الدولية، 7(1).
- [12] الطويل، هاني عبد الرحمن. (2011). الإدارة التربوية: مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- [13] عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2004). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- [14] غنيم، رهن مروة. (2019). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمشق، سوريا.
- [15] قطيط، عدنان محمد أحمد. (2005). تطوير إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. مجلة التربية والتعليم، 12(3).
- [16] القحطاني، سالم بن سعيد. (2010). الإدارة التربوية الحديثة: مفاهيم وتطبيقات. الرياض: مكتبة العبيكان.
- [17] القحطاني، علي فهران. (2021). تطوير إدارة الأزمات وصنع القرار بوزارة التعليم في ضوء خبرات دولية. مجلة العلوم التربوية، 8(1).
- [18] مرسي، محمد منير. (2001). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.

- [19] باغريب، ياسمين محمد. (2021). مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عدن، اليمن.
- [20] حسن، أحمد إبراهيم. (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- [21] عطوي، جودت عزت. (2013). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **CJHES** and/or the editor(s). **CJHES** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.