

المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك وحلولها في ضوء التقنيات الحديثة⁽¹⁾⁽²⁾ Administrative Problems Facing Secondary School Leaders in Tabuk City and Their Solutions in Light of Modern Technologies⁽³⁾

Mr. Omar Jomah Al-Atwi

Master's Researcher || Educational Administration and Planning ||

College of Education and Arts || University of Tabuk || KSA

Email || Omar.g.d.2010@hotmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-4339-5241> || Mobile: 00966568568824

أ. عمر جمعه العطوي

باحث بالماجستير || إدارة وتخطيط تربوي || كلية التربية

والآداب || جامعة تبوك || المملكة العربية السعودية

Abstract: This study aimed to identify administrative problems facing secondary school leaders in Tabuk, their solutions in light of modern technologies, and the impact of variables (gender, qualification, years of experience) on their perceptions. Adopting a descriptive-analytical survey method, the study utilized a 40-item questionnaire distributed via a comprehensive census to 57 leaders (88% response rate), alongside a documentary analysis of over 60 studies. Results revealed that overall problems scored a total mean of (2.94/5), rated (Moderate). Sub-dimensions were ranked descendingly: (1) School Building and Facilities (3.09), (2) Students (2.85), (3) Teachers (2.84), all rated (Moderate). Findings showed no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) attributed to (qualification and gender) in the overall score. However, significant differences existed by (gender) in the Facilities dimension favoring females, and by (experience) in Students, Facilities, and overall score favoring the category (5 years or less). Based on these results, the study recommends empowering distributed digital leadership, automating tasks, integrating Artificial Intelligence, adopting smart maintenance, and granting leaders independent technical authorities to overcome obstacles and develop learning environments, while suggesting further future studies.

Keywords: School Administration Problems, Secondary School Leaders, Building and Facilities, Technical Solutions, Tabuk City.

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك، وحلولها في ضوء التقنيات الحديثة، وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في نظرتهم للمشكلات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة من (40) عبارة كأداة؛ تم توزيعها على عينة بلغت (57) قائداً وقائدة بأسلوب الحصر الشامل وبنسبة (88%) من المجتمع، إضافة إلى تحليل واثقي لأكثر من (60) دراسة. وكشفت النتائج أن عموم المشكلات جاءت بمتوسط كلي (2.94 من 5)، وبتقدير (متوسطة) وجاءت محاور لمشكلات مرتبة تنازلياً كالآتي (1- المبنى المدرسي والتجهيزات (3.09)، 2- الطلبة (2.85)، 3- المعلمين والمعلمات (2.84)، وجميعها بتقدير (متوسطة). كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والجنس) في الدرجة الكلية، بينما وُجدت فروق دالة تبعاً لمتغير (الجنس) في محور المبنى والتجهيزات لصالح الإناث، وتبعاً لمتغير (الخبرة) في محوري الطلبة، والمبنى والتجهيزات، والدرجة الكلية لصالح فئة (5 سنوات فأقل). بناءً على النتائج، توصي الدراسة بتمكين القيادة الرقمية الموزعة، وأتمتة المهام، ودمج الذكاء الاصطناعي، واعتماد الصيانة الذكية، ومنح القيادات صلاحيات تقنية مستقلة؛ لتجاوز المعوقات وتطوير بيئة التعلم، كما قدمت مقترحات بدراسات مستقبلية في الموضوع. الكلمات المفتاحية: مشكلات الإدارة المدرسية، قادة المدارس الثانوية، المبنى والتجهيزات، الحلول التقنية، مدينة تبوك.

¹- أصل البحث: قدم هذا البحث كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والتخطيط التربوي من قسم الإدارة والتخطيط التربوي || تحت إشراف د. ضيف الله غضبان حمرون || أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك || كلية التربية والآداب بجامعة تبوك || المملكة العربية السعودية 1441 هـ / 2019 م ||.

²- التوثيق للاقتباس (APA): العطوي، عمر جمعه. (2026). المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك وحلولها في ضوء التقنيات الحديثة. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(29)، 51-75. <https://doi.org/10.56793/pcra2213293>

³- Citation in APA format: Al-Atwi, O. J. (2026). Administrative Problems Facing Secondary School Leaders in Tabuk City and Their Solutions in Light of Modern Technologies. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(29), 51-75. <https://doi.org/10.56793/pcra2213293>

1- المقدمة (Introduction)

تعد الإدارة المدرسية المحرك الأساسي لأي تحول تعليمي، ففي مركز قيادة التغيير وصناعة القرار في بيئات تربوية متغيرة. ومع تسارع التحولات، أُلقيت على عاتق القادة مسؤوليات جسيمة، مما جعل نجاح المؤسسة رهيناً بقدرتهم على مواجهة المشكلات الإدارية وتطويع الإمكانيات لحلها؛ لذا فإن استكشاف هذه التحديات وفهم جذورها ضرورة حتمية لضمان استدامة الجودة وكفاءة الأداء القيادي بمدارسنا.

عالمياً، يشهد الفكر الإداري حراكاً لتطوير النظم التعليمية، إلا أن الواقع يكشف عن فجوات تنفيذية عميقة؛ حيث يشير الباحثون؛ كيم وآخرون (Kim et al., 2024)، وتومتي (Tømte, 2024)، وهيكي وآخرون (Hickey et al., 2024)، وهوفدهاوجن وتفيدتن (Hovdhaugen & Tvedten, 2025)، وعباس وآخرون (Abbas, et al., 2025) إلى أن تزايد الأعباء والمركزية وضغوط المساءلة الرقمية أدت لتشتت أدوار القادة وظهور الاحتراق المهني؛ مما يبين أن المشكلة تكمن في طبيعة "السياسات البيروقراطية" المعيقة لتدفق الابتكار التقني والإداري.

وعلى المستوى العربي، اصطدمت طموحات التطوير بعوائق بنيوية حدت من فاعلية القيادة؛ إذ كشفت دراسات (الحضرمي والشوامين، 2017)، وهلال وعكر (Hilal & Akar, 2023)، والعجمي (Alajmi, 2024)، ورضوي (2025)، وغمراوي وآخرون (Ghamrawi et al., 2025)، وجورجولو وآخرون (Gorgulu et al., 2026) عن "مقاومة تنظيمية" ونقص في الموارد والصلاحيات. ويبدو أن غياب الحلول التقنية المتوائمة مع الواقع المحلي فاقم المشكلات المتعلقة بالمعلمين والطلاب، وحصر القادة في التفاصيل التشغيلية الروتينية.

وطنيّاً، ومع رؤية 2030، حدثت قفزات نوعية في هيكلية الإدارة، ومع ذلك تواجه الممارسة تحديات "موقفية"؛ حيث تؤكد دراسات (الفغم، 2022؛ الرويلي، 2024؛ الحماد والزهراني، 2025؛ الصبحي واليحيان، 2025؛ المريخي، 2025؛ الشمري، 2026) وجود ضعف في البنية التحتية التكنولوجية وقصور في المهارات التقنية للكوادر. ويرى الباحث أن الفجوة بين النصوص والواقع التنفيذي سبب رئيس للمشكلات، لاسيما في ظل تقييد الصلاحيات المالية والمادية للمدارس الثانوية.

محلياً بتبوك، وباعتبارها حاضنة لمشروعات تنموية، يواجه القادة مشكلات ذات طبيعة تنظيمية خاصة؛ إذ أشارت دراسات (الحضرمي والشوامين، 2017)، والعمود (Alamoud, 2025)، والعجمي (2025)، والداود (2026)، والشمري (Alshammari, 2025)، واليحيى والمطيري (2026) إلى أن ضغوط العمل ونقص الكوادر تحد من جودة القرار. لذا، يرى الباحث أن تراكم هذه المشكلات (البشرية والمادية) بمدارس تبوك يستوجب تشخيصها ووضع حلول تعتمد التقنيات الحديثة وتواكب تطلعات الرؤية الوطنية.

1-2- مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول وجود "فجوة إجرائية" واضحة بين تطلعات التحول القيادي لرؤية المملكة 2030 وواقع المشكلات الإدارية التي تواجه قادة ثانويات تبوك؛ حيث تشير دراسات (الشمري والحربي، 2019؛ الفغم، 2022؛ الرويلي، 2024؛ العمري، 2025) إلى أن القادة يواجهون معوقات بشرية تتعلق بتزايد الأعباء والمركزية في صنع القرار، وتوتر العلاقات المهنية، فضلاً عن صعوبات التعامل مع احتياجات الطلبة في ظل نقص الكوادر المؤهلة. ويرى الباحث أن هذا التراكم استنزف طاقة القائد في معالجة القضايا الروتينية على حساب دوره في تطوير البيئة التعليمية، مما يستلزم تشخيصاً دقيقاً لهذه المشكلات في سياق مدارس تبوك لتحديد مسبباتها وسبل معالجتها.

وتتفاقم المشكلة بالنظر إلى معوقات المبنى والتجهيزات والأنظمة؛ إذ تؤكد نتائج دراسات (الصبيحي واليحيان، 2025؛ المريخي، 2025؛ الذيابي، 2025؛ الحماد والزهراني، 2025؛ الشمري، 2026) أن القصور في البنية التحتية الرقمية، ومحدودية الصلاحيات المالية، وضبابية الأهداف الإجرائية، تمثل عائقاً حرجاً أمام فاعلية القيادة. وتبرز أهمية الدراسة لكون هذه المشكلات تمس عصب المرحلة الثانوية؛ حيث إن استمرارها دون تقديم حلول في ضوء التقنيات الحديثة يعني تعثر المخرجات عن مواكبة التطورات. وبذلك تكمن المشكلة في غياب تحليل هذه التحديات ببينة تبوك، وضبابية الرؤية بسبل تجاوز العقبات وتمكين القادة من ممارسة مهامهم بكفاءة عبر توظيف التقنية.

1-3-أسئلة الدراسة:

- وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:
- ما المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر القادة أنفسهم؟.
- ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الآتية:
- 1- ما المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك والمتعلقة بكل من (الطلبة، المعلمين والمعلمات، المبنى المدرسي والتجهيزات) من وجهة نظر قادة المدارس أنفسهم؟.
 - 2- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر العينة حول المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
 - 3- ما الحلول الممكنة للمشكلات التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك والمتعلقة بكل من (الطلبة، المعلمين والمعلمات، المبنى المدرسي والتجهيزات) في ضوء التقنيات الحديثة؟.

1-4-أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:
- 1- المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك والمتعلقة بكل من (الطلبة، المعلمين والمعلمات، المبنى المدرسي والتجهيزات) من وجهة نظر قادة المدارس أنفسهم.
 - 2- كشف مدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر العينة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
 - 3- تحديد الحلول الممكنة للمشكلات التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك والمتعلقة بكل من (الطلبة، المعلمين والمعلمات، المبنى المدرسي والتجهيزات) في ضوء التقنيات الحديثة.

1-5-أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية (النظرية):
 - إثراء المكتبة التربوية السعودية بإطار نظري حديث يشخص المشكلات الإدارية بمدارس تبوك الثانوية.
 - تقديم مرجع علمي رصين يربط بين تحديات القيادة الميدانية ومتطلبات التحول الرقمي.
- الأهمية العملية (التطبيقية):
 - ستفيد في إطلاق منصة تبوك للقيادة الرقمية؛ كقاعدة بيانات تفاعلية لرصد ومعالجة المشكلات الميدانية.
 - قد تفيد في بناء حقيبة تدريبية تخصصية؛ لتمكين القادة من مهارات إدارة الأزمات باستخدام التقنيات.

- ستفيد في تحفيز شركاء التعليم لتعزيز الصلاحيات المالية ومعالجة فجوات المبنى والتجهيزات التقنية.
- ستساعد في تعزيز بناء مجتمعات مهنية لتقليل الأعباء الإدارية وتحسين العلاقات المهنية بين المعلمين.
- ستقدم دليلاً إجرائياً إرشادياً لصناع القرار يتضمن حلولاً ابتكارية لمشكلات الإدارة المدرسية.
- ستقدم بدائل بحلول تقنية فعالة بالاستفادة من نتائج أحدث الدراسات والخبرات العالمية.

1-6- حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية المتعلقة بكل من (الطلبة، المعلمين والمعلمات، المبنى والتجهيزات).
- الحد البشري: قادة وقائدات المدارس الثانوية الحكومية من الجنسين (ذكورا، إناثاً).
- الحد المكاني: مدارس المرحلة الثانوية الحكومية (بنين وبنات) بمدينة تبوك.
- الحد الزمني: طبقت الدراسة الميدانية: 2019م، فيما تغطي المراجعة النظرية حتى عام 2026م.

1-7- مصطلحات الدراسة:

- المشكلات الإدارية: تعرف المشكلة الإدارية بأنها: «أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة. تتجلى في تعطل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه أو إن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام» (نبيل، 2015، <https://hrdiscussion.com/hr106574.html>).
- التعريف الإجرائي: «الصعوبات أو التحديات التي يواجهها قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة تبوك، ولها علاقة بالطلبة، والمعلمين، والمعلمات، والمبنى المدرسي، والتجهيزات، وتقاس بالمتوسطات الحسابية التي تخرج بها محاور المشكلات في هذه الدراسة بناء على إجابات العينة».
- مفهوم القائد/ة المدرسي: يعرف العاجز وشلدان (2009، 10) القائد بأنه: «الشخص الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى طلاب مدرسته من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها».
- التعريف الإجرائي: «هو المسؤول رسمياً عن إدارة المدرسة الثانوية بتبوك، والمكلف بتحقيق أهداف المدرسة التربوية والتعليمية وتجاوز التحديات الإدارية ذات العلاقة بكل من (المعلمين والمعلمات، الطلبة، المباني والتجهيزات)، وتوظيف الموارد بكفاءة لتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في الميدان التعليمي».
- المدرسة الثانوية: اصطلاحاً: «المرحلة أو الحلقة النهائية من مراحل أو حلقات التعليم العام، يلتحق بها الطالب بعد اجتياز المرحلة المتوسطة، ويقضي بها ثلاث سنوات دراسية؛ لينتقل بعدها للدراسة الجامعية، أو خوض الحياة العلمية» (عزازي، 2012: 91).
- التعريف الاجرائي: «المرحلة النهائية في التعليم العام بعد المتوسطة، يلتحق بها الطلبة في سن 16-18».

2-الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-1-الإطار النظري.

2-1-1-1- القيادة المدرسية (مفهومها، أهدافها، أهميتها):

تُعد القيادة المدرسية حجر الزاوية في نجاح المؤسسات التعليمية؛ حيث يساهم القادة ذوو الكفاءة في توجيه الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، عبر دمج أنماط القيادة التحويلية والتعليمية لتحسين نواتج التعلم (Day, et al., 2020). وتتنوع أنماط القيادة بين الديمقراطية القائمة على المشاركة، والأوتوقراطية المركزية، والفوضوية المفتقرة للتوجيه (Koech & Namusonge, 2012). وتؤثر هذه الأنماط مباشرة على ثقافة العمل وتوقعات الموظفين، مما يجعل تنمية القيادات عاملاً رئيساً في التغيير الناجح (Education Review Office, 2016). ويستنتج الباحث أن القيادة المدرسية عملية "تفاعل وتأثير اجتماعي" تهدف لتنظيم الأنشطة نحو الغايات التربوية المنشودة. وتتجلى أهمية القيادة المدرسية في كونها حلقة الوصل بين خطط الوزارة والواقع الميداني، وتبرز أدوارها في تطوير التعليم، وتهيئة المناخ التنظيمي لرفع مستوى المعلمين، وبناء شخصية الطلاب (الذبياني، 2017). كما تسعى لتحقيق التكامل بين الإشراف الفني والإداري، وتوظيف الإمكانيات لمواجهة مشكلات التعليم، وإشراك العاملين في صنع القرار لتعميق الولاء للمدرسة (أحمد، 2010). ويرى الباحث أن الأهمية تكمن في قدرة القائد على التوفيق بين "المرونة الميدانية" و"الرؤية الاستراتيجية" لضمان جودة مخرجات تواكب التغيرات المتسارعة.

2-1-1-2- القيادة المدرسية (السمات، الأدوار، والفروق الجوهرية للقائد عن المدير):

تُعد القيادة المدرسية منظومة متكاملة من العلاقات الإنسانية التي تهدف إلى التأثير في مجتمع المدرسة وتوجيهه نحو التميز، وهي تتطلب مزيجاً فريداً من الخصائص الذاتية والمهارات الأدائية التي تضمن فاعلية الممارسات الإدارية والتربوية؛ ويلخصها الباحث نقلاً عن (المدهون، 2012؛ Gurr, 2015) وكما يبينها الجدول (1):

الجدول (1) أبرز ملامح القيادة المدرسية (السمات، الأدوار، والفروق الجوهرية)

م	سمات القائد المدرسي	أدوار القائد المدرسي	الفرق بين القائد والمدير
1	ذاتية: نضج انفعالي، ثقة، وابتكار.	تخطيطية: رسم رؤية وتطوير استراتيجيات.	القائد: يبتكر الرؤية ويهتم بالتغيير.
2	مهنية: كفاءة تحليلية، طلاقة لغوية.	تنظيمية: إدارة موارد، توفير بيئة تعليمية.	المدير: ينفذ الخطط ويحفظ النظام.
3	أخلاقية: عدالة، صدق، نزاهة مهنية.	تطويرية: الإشراف الفني، وتحفيز المعلمين.	القائد: يعتمد الرقابة الذاتية ويركز على "الفعالية". المدير: يعتمد رقابة مباشرة مركزاً على "الإنجاز".
4	اجتماعية: إقناع، عمل بروح الفريق.	خدمية: بناء شراكات مجتمعية وتأمين الرعاية.	

ويرى الباحث أن التحول من إدارة تقليدية إلى قيادة تربوية أصبح ضرورة يفرضها واقع التحول الرقمي وتعدد المهام؛ فبينما يغرق المدير في التفاصيل الإجرائية، ينطلق القائد لاستشراف المستقبل وتنمية القدرات (أحمد، 2021). وتؤكد دراسات (Day et al., 2020; Robinson, 2021; الحماد والزهراي، 2025) أن النجاح المدرسي مرهون بالقدرة على "توزيع القيادة" وبناء الثقة، وتحويل المدرسة إلى "مجتمع تعلم مهني" من ومبتكر. وبذلك، فجودة مخرجات التعليم ترتبط بتبني القادة لأدوار ريادية تتجاوز التنفيذ الإجرائي إلى الإبداع الاستراتيجي وتوظيف التقنيات الذكية لدعم القرار.

2-1-2-المشكلات الإدارية:

تواجه الإدارة المدرسية تحديات متفاوتة تبعاً لظروف كل مدرسة وطبيعة القائمين عليها، وتتمثل هذه المشكلات في عوائق مادية ومعنوية ترتبط بتعقيد الأنظمة، ونظم الانضباط، وتعدد الأعباء الموكلة للقائد (المالكي، 2014). وسعيًا لمعالجة ذلك، منحت وزارة التعليم قادة المدارس صلاحيات متزايدة بدأت عام 1420هـ، ثم توسعت عام 1432هـ لتصل

إلى (52) صلاحية، وصولاً إلى (60) صلاحية عام 1437هـ. ورغم هذا التمكين، يظل التعليم العام بحاجة لتطوير مستمر ودراسة دورية للمشكلات الإدارية القائمة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتناوله وفق المحاور الآتية:

2-1-2-1-2-1-1-2 المشكلات الإدارية المتعلقة بالطلبة

يعد الطلبة محور العملية التعليمية، ويتطلب دور القائد بناء علاقة إنسانية شاملة لضمان مخرجات وطنية منتجة (الأغبري، 2006). وتواجه القيادة تحديات متزايدة في ضبط السلوك بالعصر الرقمي، حيث تشير دراسات (الأنصاري وآخرون، 2025؛ Savaş, 2026؛ Bellibaş & Karaferye, 2025) إلى مشكلات عديدة أهمها الآتي:

1. تصاعد السلوكيات غير المنضبطة والمشكلات النفسية والاجتماعية لطلاب المراهقة.
 2. ضعف الدافعية نحو التعلم والاعتماد المفرط على الأدوات الرقمية الجاهزة.
 3. اتساع فجوة التواصل بين المدرسة والأسرة في معالجة القضايا السلوكية.
 4. قصور تلبية احتياجات الطلاب الموهوبين ومهارات القرن (21) المعاصرة.
 5. تأثر الانضباط المدرسي بالنزعات الاستهلاكية والتقنيات الحديثة المشتتة للانتباه.
 6. صعوبة الموازنة بين اللوائح الانضباطية الجامدة والاحتياجات الإنسانية والعاطفية للطلاب.
 7. اتساع الفوارق الفردية في التحصيل الأكاديمي نتيجة تباين البيئات المنزلية.
- ويرى الباحث أن هذه المشكلات المتعلقة بالطلبة في مدارس تبوك الثانوية تضع القائد أمام "مأزق تربوي"؛ حيث يجد نفسه مطالباً بتحقيق الانضباط النظامي في ظل تغيرات سلوكية عالمية حادة. وتأتي هذه الدراسة لتبين أن نجاح القائد بتبوك يكمن في قدرته على تبني "القيادة التكيفية" التي توازن بين الحزم والاحتواء.

2-2-1-2-2-1-2 المشكلات الإدارية المتعلقة بالمعلمين والمعلمات

تتمثل هذه المشكلات في ضعف الانضباط، ومقاومة الإشراف، وغياب الرغبة المهنية (النغيثر، 2008). ويستلزم ذلك بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة لتعزيز الأداء، حيث تؤكد دراسات (الحري، 2025؛ Engdia & Berhanu, 2026؛ Alamoud, 2025) أن أهم المعوقات ذات العلاقة بالمعلمين والمعلمات يمكن إيجازها في الآتي:

1. مقاومة بعض المعلمين للتغيير التربوي والتحول نحو الممارسات الرقمية الحديثة.
 2. قصور البرامج التدريبية النوعية وتدني مستويات الكفاءة التقنية بين المعلمين.
 3. تزايد مظاهر الاحتراق المهني والضغط النفسية نتيجة الأعباء الإدارية الثقيلة.
 4. ضعف آليات التحفيز والتقدير الفعال وغياب الحوافز المادية والمعنوية الكافية.
 5. صعوبة ممارسة الإشراف الداعم في ظل النظم المركزية وغياب الاستقلالية.
 6. ضعف قنوات التواصل المهني الفعال داخل "مجتمعات التعلم المهنية" المدرسية.
 7. الحاجة لتعزيز الولاء التنظيمي في ظل تضارب التوجهات الرسمية المستمر.
- ويعتقد الباحث أن المشكلات المرتبطة بالمعلمين في تبوك هي "قلب المشكلة الإدارية"؛ فالمعلم هو الأداة التنفيذية لكل تطوير. وإذا لم ينجح قائد المدرسة في معالجة معوقات التدريب والتحفيز، فإن الفجوة بين "الرؤية والواقع" التي رصدتها دراسة (العمود، 2025) ستظل عائقاً أمام تميز المدارس الثانوية بتبوك.

2-1-2-3-المشكلات المتعلقة بالمبنى المدرسي والتجهيزات

تتراوح مشكلات المحور بين قصور الخدمات في المباني المستأجرة وازدحام الحكومية، مما يعيق مواكبة رؤية 2030 التي تتطلب بيئة مجهزة تقنياً (النجيثر، 2008). وتوضح دراسات (العمود، 2025؛ Torres، 2026؛ Nzilano، 2025) العديد من التحديات المادية والتقنية؛ يوجز الباحث أهمها في الآتي:

1. نقص تمويل الصيانة الدورية وتحديث المرافق المدرسية المتهاكلة والقديمة.
 2. ضعف البنية التحتية الرقمية وعدم استقرار شبكات الاتصال والإنترنت بالمدرسة.
 3. عدم ملائمة تصاميم المباني لتطبيق الاستراتيجيات التدريسية الحديثة والنشطة.
 4. قصور التجهيزات التقنية والمختبرات الافتراضية الداعمة لمجالات العلوم والابتكار.
 5. الازدحام الطلابي في الفصول بما يفوق الطاقة الاستيعابية الفعلية للمبنى.
 6. غياب المساحات المرنة المخصصة للأنشطة الطلابية ونقص الكوادر الفنية للصيانة.
 7. صعوبة تأمين المتطلبات التقنية اللازمة للتحويل الكامل نحو الإدارة الإلكترونية.
- ويرى الباحث أن المبنى وتجهيزاته هما "الممكنات المادية" للقيادة؛ مما يفرض على القادة عبئاً إضافياً في "إدارة العجز"، وهو ما يجعل تحسين التجهيزات أولوية قصوى لضمان جودة الأداء وتحقيق أهداف التحويل الوطني.

2-1-2-4-مشكلات تتعلق بالسياق التنظيمي والسياسات التعليمية:

ويُقصد بها التحديات التشريعية والفجوة بين التوجهات المركزية واحتياجات الميدان؛ ويلخصها الباحث استناداً إلى (غمرابي وآخرون، 2025؛ Khan، 2025؛ العمود، 2025؛ Savaş، 2026؛ Torres، 2026) في الآتي:

1. فرض نماذج سياسات عالمية موحدة لا تلائم الخصوصية الجغرافية والثقافية للبيئة العربية.
 2. تهميش دور قادة المدارس في صنع القرار وصياغة اللوائح التربوية المنظمة.
 3. غياب الرؤية المتسقة بين المبادرات الإدارية والأطر السياسية وتشتت الجهود التنظيمية.
 4. ضعف الشفافية والنزاهة في تطبيق المعايير التنظيمية والأخلاقية داخل المنظومة التعليمية.
 5. الفجوة التنظيمية بين طموحات رؤية 2030 وآليات التنفيذ التقليدية في الميدان.
 6. قصور الاستقلالية الإدارية (Autonomy) مما يعيق الابتكار في حل المشكلات المحلية.
 7. اعتماد أنظمة مساءلة تقليدية تركز على الرقابة بدلاً من دعم المبادرات.
- ويبدو للباحث أن مصطلح "المكدونالدية" لدى (غمرابي وآخرون، 2025) يجسد تحدي مدارس تبوك؛ فاستيراد القوالب الجاهزة دون تعديله بما يتوافق مع البيئة الوطنية يخلق اغتراباً مهنيًا. وتؤكد الدراسة (استناداً إلى Savaş، 2026؛ Torres، 2026) ضرورة التحويل نحو سياسات "تكيفية" وإطار تنظيمي مرن يمنح القادة زمام المبادرة لتحويل اللوائح إلى ممارسات حيوية تواكب فلسفة التحويل الوطني، وهو ما تسعى الدراسة لتأصيله تقنياً وإدارياً.

2-1-2-5-مشكلات ذات علاقة بصناعة القرار وتنفيذه على مستوى المدرسة

تعد عملية اتخاذ القرار الجوهر الحقيقي للعمل الإداري، ولكن تواجهها تحديات تعيق فاعليتها؛ حيث تشير دراسات (الرويلي، 2024؛ الشمري، 2026؛ الحماد والزهراني، 2025) إلى تحديات كثيرة يوجزها الباحث في الآتي:

1. تعدد المعوقات التنظيمية والبيانات الميدانية غير الدقيقة الداعمة لاتخاذ القرار السليم.
2. التردد في اتخاذ القرارات الابتكارية خشية تبعات المساءلة النظامية والمركزية الجامدة.

الشبكات المحلية. وتؤكد دراسة (العمود، 2025) أن "رقمنة الصيانة" تسمح للقائد بجدولة الإصلاحات دورياً وتقليل الهدر المادي. ويرى الباحث أن الحلول التقنية للمبنى في مدينة تبوك تمثل "الرافعة التشغيلية" لتحويل المباني المزدهمة إلى مساحات تعلم مرنة؛ فاستخدام الفصول الافتراضية والمنصات التعليمية المتكاملة سيقبل من حدة الازدحام الطلابي، ويوفر بيئة مادية تليق بطموحات رؤية المملكة 2030 وتدعم التحول نحو الإدارة الإلكترونية الشاملة.

2-1-3-4- الحلول ذات العلاقة بالكفايات من خلال التدريب والنمو المهني على كفايات القيادة

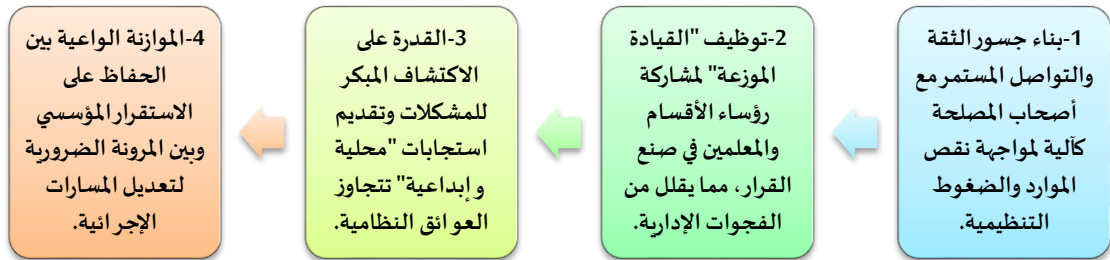
يُمثل النمو المهني المستمر حجر الزاوية في تمكين القادة من مواجهة المشكلات الإدارية المعاصرة، وتؤكد دراسات (الحري، 2025؛ Engdia & Berhanu, 2026؛ Nzilano, 2025) أن جودة التدريب تؤثر وفق الآتي:

- أ. تساهم البرامج التدريبية المرتكزة على "تعلم الكبار" في تقليل المقاومة للتغيير وزيادة الانخراط في التطوير.
- ب. تؤدي محدودية التدريب إلى ضعف ممارسات دعم المعلمين وصعوبة التعامل مع الأزمات التقنية.
- ج. يعزز التدريب من قدرة القائد على إدارة الموارد البشرية والمالية بكفاءة عالية في ظل نقص الإمكانيات.
- د. يساهم الاستثمار في "التعلم مدى الحياة" في بناء ثقافة مدرسية إيجابية تقوم على الإلهام والتحفيز الذاتي.

ويعتقد الباحث أن تباين البرامج التدريبية التي رصدها دراسة (الحري، 2025) في السياق السعودي، تحتم على إدارة التعليم بتبوك تبني نماذج تدريبية أكثر التصاقاً بالواقع الميداني. فالقائد الذي يفتقر للتدريب النوعي سيكون أكثر عرضة لـ "الاحتراق المهني" عند مواجهة المشكلات الإدارية، ولذا تهدف الدراسة الحالية إلى تبيان كيف يمكن للنمو المهني المستمر أن يكون صمام أمان لضمان استدامة الأداء القيادي والتربوي.

2-1-3-5- الحلول ذات العلاقة بالقيادة التكيفية والمرونة في إدارة الأزمات

تتطلب البيئات التعليمية المتغيرة نمطاً قيادياً يتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع الأزمات المتداخلة، وتُوجز دراسات (Bellibaş & Karaferye, 2025؛ Virella & Zeisner, 2026؛ Swayne & Moynihan, 2025) أبرز ملامح هذا الدور كما يبينها الشكل (1) الآتي:



الشكل (1) دور القيادة التكيفية والمرونة في إدارة الأزمات المرجع: من إعداد الباحث بالاستناد إلى المراجع أعلاه ويرى الباحث أن "المرونة القيادية" لدى (فيريللا ووايزنر، 2026) مخرج جوهرى لقادة تبوك؛ فالمشكلات الإدارية تحديات متغيرة تتطلب "عقلية تكيفية" تبتكر بموارد محدودة، وتحول الأزمات لفرص تطويرية. وبما أن المرحلة الثانوية حجر الزاوية لإعداد المواطن (عزازي، 2012)، فإن تحقيق مستهدفاتها يفرض تبني استراتيجيات تقنية تتجاوز العقبات التقليدية وتمهض بالمخرجات وفق رؤية 2030. ويؤكد الباحث أن التحول الرقمي (إقبال وآخرون، 2025) يوجب التخلي عن الأنماط النمطية؛ فالتقنية "فلسفة إدارية" تضمن الشفافية، وهو ما تسعى الدراسة لاستكشافه كمحرك للإبداع حال توفر البنية التحتية والدعم الفني.

2-2-الدراسات السابقة

2-2-1-دراسات تناولت المشكلات الإدارية المتعلقة بالطلبة:

أظهرت الأدبيات التربوية أن القادة يواجهون تحديات متصاعدة في توجيه الطلبة؛ حيث أكدت دراسات (الشمري والحري، 2019؛ Alshammari, 2025؛ Al-Ansari, et al., 2025) أن أبرز المشكلات تكمن في نقص الكوادر المؤهلة لرعاية الفئات الخاصة وضعف سياسات الإرشاد. وعربياً، كشفت دراسات (رضوي، 2025؛ Hilal & Akar, 2023؛ Alajmi, 2024) عن تنامي ظواهر كالتسرب وصعوبة استمرارية التعلم نتيجة البيروقراطية التي تحد من مرونة القرارات المرتبطة باحتياجات الطلاب. ويرى الباحث أن أغلب هذه الدراسات تناولت الطلبة من منظور الأزمات أو البرامج الإثرائية، بينما تفتقر المكتبة السعودية لدراسات ترصد المشكلات الإدارية "اليومية" التي تواجه قادة تبوك في القضايا السلوكية والتحصيلية وفق رؤية 2030.

وعالمياً، أشار عباس وآخرون (Abbas, et al., 2025) إلى أن المسؤوليات المفرطة تضعف أداء الطلاب القياديين نتيجة العبء ومقاومة الأقران. وفي سياق الرعاية الرقمية، أكد الأنصاري وآخرون (Al-Ansari, et al., 2025) على دور الإدارة في توفير الموارد، بينما كشف سافاش (Savaş, 2026) عن تصاعد السلوكيات غير المنضبطة، مما وضع القادة أمام تحدي الموازنة بين اللوائح والواقع. كما توصلت دراسات غارسيا وآخرون (Garcia, et al., 2023) وتوريس (Torres, 2026) إلى أن غياب الوعي بالاحتياجات النفسية يعيق بناء مناخ آمن. وتجمع الدراسات أن نجاح الطالب مرتبط بمرونة القرار الإداري، وهو ما قد يتعثر في بيئات تعاني "تضارب التوجهات" وفقاً لفيريل وزاينر (Virella & Zeisner, 2026).

2-2-2-دراسات تناولت المشكلات الإدارية المتعلقة بالمعلمين والمعلمات:

أجمعت الدراسات على أن المعوقات المرتبطة بالمعلمين تشكل عبئاً على القيادة؛ حيث أشارت دراسات (العمري، 2025؛ الحضرمي والشوامين، 2017؛ الداود، 2026؛ الشمري، 2026؛ Alharbi, 2025) إلى أن كثرة الأعباء الإدارية، وضعف الكفايات التقنية، وتوتر العلاقات المهنية، تعد من أبرز المعوقات. كما أكدت دراسات (منصور وشواهنة، 2026؛ Alsaleh, 2024؛ Khan, 2025) وجود فجوة في سياسات التدريب ومقاومة للتغيير الرقمي نتيجة ضعف الحوافز، وتوصلت إلى أن "الاحتراق المهني" وضعف الاستقلالية يعيقان تحسين الأداء. وتتفق الدراسة الحالية مع أهمية القيادة الداعمة كحل، وتبرز الفجوة في ندرة البحوث التي تناولت مشكلات قادة ثانويات تبوك في إدارة المعلمين تحديداً. وعالمياً، ركزت الأدبيات على العلاقة بين نمط القيادة واستقرار الهيئة التعليمية؛ حيث وجد جورجولو وآخرون (Gorgulu, et al., 2026) أن الالتزام التنظيمي يتأثر بقدرة القائد على تبني نماذج مرنة في الأزمات. وفيما يخص استدامة العمل القيادي، كشفت دراسات إرانيل وآخرون (Eranil, et al., 2026) وهيكي وآخرون (Hickey, et al., 2024) أن القيود البيروقراطية والاحتراق النفسي هي الدوافع الرئيسية لاستقالة القادة. كما أشار إنجديا وبرهانو (Engdia & Berhanu, 2026) وسوكين وآخرون (Su-Keene, et al., 2026) إلى أن غياب التحفيز يؤدي لانخفاض الفاعلية الذاتية للقادة. وتوصلت دراسات لاورسن وآخرون (Laursen, et al., 2024) وسواين وموينهان (Swayne & Moynihan, 2025) إلى أن توزيع المسؤوليات وبناء ثقافة التوجيه استراتيجيات فاعلة لمواجهة ضغوط المساءلة، رغم معوقات مقاومة التغيير.

2-2-3-دراسات تناولت المشكلات الإدارية المتعلقة بالمبنى والتجهيزات والأنظمة:

كشفت الأدبيات عن تحديات هيكلية تعيق جودة البيئة المدرسية؛ حيث أكدت دراسات (المريخي، 2025؛ الذيابي، 2025؛ اليحيى والمطيري، 2026؛ الصبحي واليحيان، 2025؛ الحماد والزهراني، 2025) أن محدودية الميزانيات، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، وضبابية الأهداف الإجرائية، تشكل عوائق بتقدير "كبير". وعربياً، أظهرت نتائج

دراسات (أحمد وآخرون، 2025؛ Abubakar, et al., 2026؛ Alamoud, 2025؛ الرويلي، 2024؛ الفغم، 2022) فجوة تنفيذية بين التوجهات الاستراتيجية وواقع التجهيزات، مع بروز المركزية كعقبة أمام الابتكار. وتوصلت هذه البحوث إلى أن استقرار البيئة الفيزيائية والصلاحيات المالية هما الممكنات الحقيقية للقيادة. وتبرز الفجوة في تركيز الدراسات على المناطق الكبرى، بينما تفتقر تبوك لدراسة نقدية تشخص واقع مشكلات المبني والتجهيزات بمدارسها الثانوية. وعالمياً، أكد هوفدهاوجن وتفيدتن (Hovdhaugen & Tvedten, 2025) أن تداخل المهام وضعف وضوح المسؤوليات يمثلان مصدراً رئيساً للضغط الإداري. وفي الجانب التقني، أظهرت دراسات تومتي (Tømte, 2024)، وكافا (Kafa, 2024)، ونزيلانو (Nzilano, 2025) أن ضعف البنية التحتية ونقص التدريب يحولان دون دمج الذكاء الاصطناعي في الإدارة. كما سلط هودسون وآخرون (Hudson, et al., 2026) وكيم وآخرون (Kim, et al., 2024) الضوء على عجز المدارس عن مواجهة المخاطر البيئية بسبب المركزية الشديدة. وتوصلت دراسات فانغ وآخرون (Fang, et al., 2024) وبيليباس وكارافيري (Bellibaş & Karaferye, 2025) إلى أن القيادة "الموجهة نحو السيطرة" تعيق التعاون، بينما يمثل التخطيط المبني على البيانات مخرجاً للأزمات. واختتم غمراوي وآخرون (Ghamrawi, et al., 2025) هذا المحور بالتحذير من فرض نماذج إدارية عالمية موحدة لا تتوافق مع السياقات المحلية.

2-2-4-تعليق عام على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الأدبيات وجود جوانب تشابه واختلاف؛ حيث تتفق الحالية مع دراسات (العمرى، 2025؛ الحضرمي والشوامين، 2017؛ الرويلي، 2024؛ الفغم، 2022؛ الشمري والحري، 2019؛ Tømte, 2024؛ Hickey, et al., 2024؛ Kim, et al., 2024؛ Kafa, 2024؛ Bellibaş & Karaferye, 2025) في تبني المنهج الوصفي لرصد الواقع وتشخيص المعوقات. بينما تختلف عنها مكانياً وموضوعياً بتسليط الضوء على "المشكلات الإدارية" في ثانويات تبوك كبيئة حدودية ذات نمو متسارع، مما يمنحها خصوصية في طبيعة التحديات مقارنة بالمدن المركزية الكبرى أو السياقات العالمية. وقد تعددت جوانب الاستفادة من تلك الدراسات في بناء الإطار النظري وتطوير الأداة وتحديد محاور المشكلات (الطلاب، المعلمون، المبني والأنظمة)، مستندةً لنتائج دراسات (الصبيحي واليحيان، 2025؛ المريخي، 2025؛ النديابي، 2025؛ الشمري، 2026؛ Alamoud, 2025؛ Alharbi, 2025؛ Iqbal, et al., 2025؛ رضوي، 2025؛ Nzilano, 2025؛ Hovdhaugen & Tvedten, 2025). وتبرز الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي جمعت بين تحليل "المشكلات الإدارية" و"متطلبات التحول الرقمي" بتبوك؛ إذ لا تزال هناك حاجة لتشخيص المشكلات المتنوعة التي تعيق قادة المدارس. أما الإضافة العلمية للدراسة الحالية، فتكمن في تقديم حلول مقترحة لمعالجة المشكلات في ضوء المستجدات الرقمية، مستفيدة من توصيات (الحماد والزهراني، 2025؛ اليحيى والمطيري، 2026؛ الداود، 2026؛ Abubakar, et al., 2026؛ Khan, 2025؛ منصور وشواهنة، 2026؛ Alsaleh, 2024؛ Eranil, et al., 2026؛ Su-Keene, et al., 2026؛ Ghamrawi, et al., 2025). كما تتميز بالجمع بين التحليل الوثائقي والدراسة الميدانية، مما يساهم في تقليص الفجوة بين الأهداف الاستراتيجية والممارسات التنفيذية، وتوظيف الذكاء الاصطناعي لتجاوز مشكلات التعليم بالمملكة.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المسحي لتحديد المشكلات الإدارية بالمدارس الثانوية بمدينة تبوك. والمنهج الإحصائي الاستدلالي لكشف الفروق تبعاً للمتغيرات، كما استعان بمنهج التحليل الوثائقي لأكثر من (60) دراسة سعودية وعربية وعالمية، وذلك لتوصيف المشكلات وإيجاد حلول تقنية لها

3-2-مجتمع الدراسة وعينها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس الثانوية الحكومية التابعة لإدارة التعليم بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية وعددهم (65) قائد وقائدة حسب احصائية مكتب التعليم بمنطقة تبوك الفصل الأول للعام الدراسي 1440- 1441 هـ، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع الاستبانة على جميع مجتمع الدراسة، فاسترجعت (57) استبانة، لتشكّل ما نسبته (88%) من مجتمع الدراسة.

3-3-خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية:

الجدول (2) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة بحسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)

الجنس	العدد	النسبة%	المؤهل العلمي	العدد	النسبة%
ذكر	26	45.6 %	بكالوريوس	37	64.9%
أنثى	31	54.4 %	دراسات عليا	20	35.1%
المجموع	57	100%	المجموع	57	100%
الخبرة	العدد	النسبة%	الخبرة	العدد	النسبة%
5 سنوات فأقل	12	21.1	11 سنة فأكثر	21	36.8
6-10 سنوات	24	42.1	المجموع	57	100.0

يتبين من الجدول (2) أن نسبة الاستجابة المرتفعة (88%) التي تحققت بالمسح الشامل، مما يضمن تمثيلاً واقعياً لمدارس تبوك. ويشير التوازن النوعي وارتفاع نسبة مؤهلات الدراسات العليا (35.1%) إلى وعي أكاديمي يُثري موضوعية الاستجابات، كما تضيف الخبرة الميدانية الطويلة لأغلب المشاركين (78.9% ممن تتجاوز خبرتهم 6 سنوات) عمقاً واقعياً وموثوقية عالية في تشخيص المشكلات الإدارية، مما يجعل النتائج انعكاساً دقيقاً لتجارب قيادية ناضجة.

3-4-أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد طُوّرت عبر الخطوات التالية:

3-4-1-الإعداد والصياغة: تم بناء الأداة بالاستناد إلى الأدبيات التربوية والدراسات السابقة، وصيغت عباراتها بدقة لتناسب مجتمع الدراسة وتضمن تحقيق أهدافها، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين؛ الأول: الرسالة التعريفية والمعلومات الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل). الجزء الثاني: وتضمن (48) عبارة موزعة على ثلاثة محاور: 1- مشكلات الطلبة (15 عبارة)، 2-مشكلات المعلمين والمعلمات (16 عبارة)، 3-مشكلات المبنى والتجهيزات (17 عبارة). واعتمد الباحث مقياس ليكرث الرباعي لتقدير الاستجابات (كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً).

3-4-2-اختبار صدق الأداة:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): للتأكد من ملاءمة الأداة وسلامة صياغتها، عُرضت في صورتها الأولية على (15) محكماً من هيئة التدريس بجامعة تبوك وسبع جامعات سعودية. وفي ضوء ملاحظاتهم، أجرى الباحث التعديلات

اللازمة من حذف وإعادة صياغة، واعتمدت العبارات التي حازت اتفاق (80%) فأكثر، وفي ضوء توجهات المحكمين تم حذف (8) عبارات، وتعديل (17)، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (40) عبارة.
ب. صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بتجريبها على (15) من الوكلاء، ثم تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لمحورها وكذلك للمحاور مع الارتباط الكلي للأداة، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (3).
الجدول (3) معامل ارتباط العبارات بالمحاور والمحاور الثلاثة بالأداة ككل

عبارات المحور 1 "مشكلات الطلبة"			المحور 2 "المعلمين والمعلمات"			عبارات المحور 3 "المبنى المدرسي والتجهيزات"			
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	
1	.271*	7	.73**	1	.682**	7	.797**	1	.826**
2	.671**	8	.615**	2	.769**	8	.670**	2	.713**
3	.755**	9	.707**	3	.631**	9	.388**	3	.683**
4	.491**	10	.524**	4	.617**	10	.651**	4	.790**
5	.743**	11	.705**	5	.696**	11	.484**	5	.688**
6	.740**	12	.577**	6	.771**	12	.484**	6	.822**
								7	.493**
								8	.853**
محور مشكلات الطلبة			محور مشكلات المعلمين			محور المبنى والتجهيزات			
.833**			.906**			.909**			

** دالة عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$ * دالة عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$

تظهر نتائج الجدول (3) أن معاملات ارتباط العبارات بمحاورها جاءت دالة إحصائياً عند (0.01) و(0.05)؛ حيث تراوح مدى الارتباط في الأول (مشكلات الطلبة) بين (0.271 – 0.755)، وفي الثاني (مشكلات المعلمين) بين (0.388 – 0.797)، بينما سجل الثالث (المبنى والتجهيزات) المدى الأعلى بين (0.493 – 0.853). كما تؤكد معاملات ارتباط المحاور بالأداة؛ صدق التكوين الفرضي عن ارتباطات قوية وجوهية بين المحاور الثلاثة والكلية للاستبانة؛ حيث تراوحت القيم بين (0.833 – 0.909). وتعكس معاملات قوية ودالة إحصائياً عند (0.01)، مما يؤكد القوة البنائية للأداة وتجانس مجالاتها في قياس المشكلات الإدارية بمدينة تبوك، ويمنح الباحث ثقة عالية في دقة النتائج المستخلصة من أداة الدراسة.

3-4-3- ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ثبات الاستبانة وفقاً لمعادلة ألفا كورنباخ (α) ، فكانت النتائج كما يبينها الجدول (4):
الجدول (4) نتائج معاملات الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل.

م	محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات كورنباخ ألفا
1	مشكلات تتعلق بالطلبة	12	0.857
2	مشكلات تتعلق بالمعلمين والمعلمات	13	0.882
3	مشكلات تتعلق بالمبنى المدرسي والتجهيزات	15	0.934
4	الثبات الكلي للاستبانة	40	0.955

تشير بيانات الجدول (4) إلى معامل ثبات كلي (0.955) وتراوحت مؤشرات ثبات المحاور ما بين (0.857-0.934) وجميعها أعلى من الحد الأدنى للثبات 0.70 وتؤكد تمتع الاستبانة بقدر عالٍ من الثبات، وتصلح للتطبيق ميدانياً.

3-5- الوزن المعياري للإجابات والحكم على العبارات:

ولتقدير حجم المشكلات الإدارية، تمّ اعتماد مقياس ليكرت الرباعي، وتم تحديد مديات المتوسطات بالمعادلة: أكبر قيمة – أصغر قيمة (4-1=3÷4=0.75) وبذلك أصبح معيار الحكم على درجة وجود المشكلات كما في الجدول (5).
الجدول (5) معيار الحكم لتقدير درجة وجود المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك.

البيانات عند الإدخال	مديات المتوسطات الحسابية	التقدير اللفظي لحجم المشكلة
1	1.00-1.75	ضعيفة جداً
2	1.76-2.50	ضعيفة
3	2.51-3.25	متوسطة
4	3.26-4.00	كبيرة

3-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS^{V20}) وبالمعالجات الآتية:
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لأفراد الدراسة.
 - معامل ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.
 - معامل ألفا كرونباخ: لقياس معامل ثبات أداة الدراسة وضمان دقتها.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى المشكلات الإدارية وترتيبها.
 - اختبار (ت) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.
 - تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد دلالة الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير الخبرة.
 - اختبار (Scheffe) البعدي: لتحديد اتجاه الفروق ومصدرها بعد اختبار التباين الأحادي.

4- عرض النتائج

4-0- النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: "ما المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك؟ وللإجابة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى المحاور الثلاثة (الطلبة، المعلمين والمعلمات، المبنى والتجهيزات) والأداة ككل، وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات وكما بينها الجدول (6).
الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى المحاور والكل مرتبة تنازلياً.

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	مشكلات تتعلق بالمبنى المدرسي والتجهيزات	3.09	0.70	1	متوسط
1	مشكلات تتعلق بالطلبة	2.85	0.51	2	متوسط
2	مشكلات تتعلق بالمعلمين والمعلمات	2.84	0.57	3	متوسط
	المشكلات الإدارية ككل	2.94	0.54		متوسط

يتضح من الجدول (6) أن المشكلات الإدارية بمدارس تبوك الثانوية جاءت بدرجة "متوسطة" إجمالاً بمتوسط حسابي (2.94)، مع اتساق عالٍ في الآراء (انحراف 0.54). وتصدر مجال "المبنى والتجهيزات" الترتيب كأبرز تحدٍ يواجه القادة، تلاه مشكلات "الطلبة"، ثم "المعلمين" بالمرتبة الأخيرة؛ مما يشير إلى أن المعوقات المادية واللوجستية تتقدم على التحديات البشرية في البيئة المدرسية، وهو ما يستدعي تدخلات تقنية وحلولاً إنشائية عاجلة لتحسين كفاءة الأداء القيادي. والشكل (2) يوضح ترتيب المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك.

متوسطة	3	0.82	3.07	ضعف تناسب البرامج التدريبية مع احتياجاتهم.	8
متوسطة	4	0.88	3.07	قلة تبادل الزيارات بين المعلمين والمعلمات.	5
متوسطة	5	0.94	2.96	ضعف دور الإشراف التربوي في تحسين العملية التعليمية.	13
متوسطة	6	0.93	2.88	تدريس المعلمين في أكثر من مدرسة بسبب النقص في الكادر التعليمي.	9
متوسطة	7	0.77	2.86	قلة تنوع أساليب تقويم الطلبة.	6
متوسطة	8	0.95	2.81	تدني المشاركة في الأنشطة اللاصفية.	4
متوسطة	9	0.87	2.77	ضعف إدراك المعلمين والمعلمات لخصائص النمو بالمرحلة الثانوية.	7
متوسطة	10	0.88	2.61	قلة الخبرات الميدانية بسبب التقاعد المبكر في السنوات الأخيرة.	12
متوسطة	11	0.94	2.61	التأخر عن دخول الحصة في الوقت المحدد.	1
متوسطة	12	0.93	2.56	الغياب الملحوظ للمعلمين والمعلمات غير المستقرين بمدينة تبوك.	2
ضعيفة	13	0.82	2.37	ضعف مهارات ضبط الصف لديهم.	3
متوسطة		0.57	2.84	المتوسط الكلي للمشكلات المتعلقة بالمعلمين والمعلمات	

يتبين من الجدول (8) أن مشكلات الهيئة التعليمية جاءت بتقدير "متوسط" (2.84)؛ حيث تصدرت "حركة النقل السنوية" المرتبة الأولى (3.18)، تلاها تأخر التعيينات وضعف مواءمة التدريب. ويُفسر الباحث ذلك بأن عدم الاستقرار الناتج عن تدوير الكوادر يُربك الخطط التشغيلية بثانويات تبوك، ويخلق فجوة في التراكم المهني. وفي المقابل، حلت مشكلات "ضبط الصف" أخيراً بتقدير "ضعيف" (2.37)، مما يشير لكفاءة المعلمين ميدانياً. وتؤكد النتائج أهمية تبني سياسات تدريبية "تكيفية" ومنح القادة صلاحيات أوسع في إدارة الكوادر لضمان الاستقرار وجودة التعليم.

1-4-3- المشكلات الإدارية المتعلقة بالمبنى المدرسي والتجهيزات:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات محور المبنى والتجهيزات مرتبة تنازلياً.

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
1	نقص في خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.	3.61	0.67	1	كبيرة
15	عدم توفر مسرح في المدرسة.	3.44	0.89	2	متوسطة
3	نقص في المرافق الصحية في المدرسة.	3.37	0.96	3	متوسطة
2	قلة الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة.	3.33	0.89	4	متوسطة
9	النقص في جاهزية المختبرات في المدرسة.	3.21	0.86	5	متوسطة
14	النقص في عمال النظافة بالمدرسة من قبل المتعهد.	3.21	1.08	6	متوسطة
11	النقص في الملاعب الرياضية والمساحات في المدرسة.	3.14	1.06	7	متوسطة
13	تأخر الميزانية التشغيلية الخاصة بالمدرسة.	3.09	1.11	8	متوسطة
8	ضعف مستوى جاهزية المقصف المدرسي.	3.00	1.07	9	متوسطة
7	قلة وجود مستودع لتخزين الأثاث والأدوات المدرسية.	2.98	1.03	10	متوسطة
6	ضعف مستوى خدمات مصادر التعلم بالمدرسة.	2.98	1.09	11	متوسطة
12	صعوبة التواصل مع التقنيات والدعم الفني.	2.89	0.92	12	متوسطة
10	ضعف مستوى جاهزية معامل الحاسب الآلي.	2.84	0.94	13	متوسطة
5	قلة توفر شروط البيئة الصفية مثل التدفئة والتهوية والإنارة.	2.82	0.91	14	متوسطة
4	موقع المدرسة غير ملائم للعملية التعليمية.	2.47	1.04	15	ضعيفة
	المتوسط الكلي للمشكلات المتعلقة بالمبنى والتجهيزات	3.09	0.70		متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن مشكلات المبنى والتجهيزات حصلت على تقدير "متوسط" (3.09)؛ حيث برز "نقص خدمات الصيانة" كأبرز تحدٍ بتقدير "كبير" (3.61)، يليه نقص المساح والمرفق البحثية. ويُعزى ذلك لتقادم بعض المباني أو تأخر استجابة المقاولين، مما يثقل كاهل قادة تبوك تشغيلياً. وفي المقابل، جاء "موقع المدرسة" أخيراً بتقدير "ضعيف" (2.47)، مما يعكس جودة التخطيط الحضري. وتؤكد الدراسة أن تحسين البيئة والتحول نحو "المعامل الافتراضية" مطلب استراتيجي لتعويض نقص التجهيزات وتجاوز عوائق الصيانة، بما يتماشى مع معايير رؤية 2030.

2-4-نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة للمشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بتبوك تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة)؟ وللإجابة، تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent Samples T-test) لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة، وفيما يلي تفصيل النتائج:

1-2-4-فحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس:

الجدول (10) نتائج اختبار (T-test) لفحص الفروق بين متوسطات إجابات فئتي العينة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

الدالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	الانحراف	المتوسط	الجنس	محاور المشكلات:
0.951	0.062	55	0.61	2.86	ذكور (26)	المتعلقة بالطلبة
			0.42	2.84	إناث (31)	
0.951	0.061	55	0.67	2.83	ذكور (26)	بالمعلمين والمعلمات
			0.48	2.85	إناث (31)	
0.04*	2.064	55	0.80	2.89	ذكور (26)	بالمبنى والتجهيزات
			0.57	3.26	إناث (31)	
0.333*	0.976	55	0.67	2.86	ذكور (26)	المشكلات الإدارية ككل
			0.41	3.00	إناث (31)	

تشير النتائج في الجدول (10) إلى عدم وجود فروق دالة عند (0.05) بين متوسطات الجنسين في محوري المشكلات المتعلقة بالطلبة والمعلمين، حيث بلغت القيم الاحتمالية (0.951)، مما يشير إلى تماثل التحديات الإدارية لدى الجنسين. في المقابل، كشفت النتائج عن فروق دالة إحصائية في محور "المبنى المدرسي والتجهيزات" لصالح الإناث (3.26) مقابل (2.89) للذكور، وقيمة "ت" بلغت (2.064) بدلالة (0.04). ويُعزى ذلك إلى الحساسية العالية لدى العنصر النسائي تجاه جودة البيئة المادية وتفاصيل الصيانة والمرافق، وربما لوجود فجوة في سرعة الصيانة للمباني النسائية مقارنة بالبنين، مما جعل إدراكهن للمشكلات أكثر حدة، وهو ما يستوجب توحيد معايير الصيانة في القطاعين.

2-2-4-فحص الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول (11) نتائج اختبار (T-test) لفحص الفروق بين متوسطات إجابات فئتي العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الدالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	الانحراف	المتوسط	فئتي المتغير	محاور المشكلات
0.336	0.970	55	0.57	2.80	بكالوريوس (37)	المتعلقة بالطلبة
			0.39	2.94	دراسات عليا (20)	
0.399	0.850	55	0.62	2.79	بكالوريوس (37)	بالمعلمين والمعلمات
			0.46	2.93	دراسات عليا (20)	
0.309	1.026	55	0.73	3.02	بكالوريوس (37)	المبنى والتجهيزات
			0.64	3.22	دراسات عليا (20)	
0.292	1.064	55	0.60	2.88	بكالوريوس (37)	المشكلات الإدارية ككل
			0.42	3.04	دراسات عليا (20)	

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة (بكالوريوس/دراسات عليا) في جميع المحاور والدرجة الكلية؛ إذ تجاوزت قيم الدلالة (0.05). ويعزو الباحث ذلك إلى وحدة "البيئة التنظيمية" واشتراك الجميع في نفس المسارات التدريبية واللوائح الإجرائية، مما صهر الرؤية القيادية في قالب واحد رغم تباين التأهيل الأكاديمي. ويرى الباحث أن هذه النتائج تؤكد أن المشكلات الإدارية في تبوك هي "تحديات بنيوية" يفرضها الواقع الميداني وتدركها كافة القيادات بصورة موحدة، مما يستوجب تطوير الأنظمة ذاتها كمدخل للإصلاح الإداري.

4-2-3-فحص الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

ولفحص الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة وفقاً لسنوات الخبرة: والنتائج كما يوضحها الجدول (12) الجدول (12): نتائج تحليل (ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات إجابات فئات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=57)

الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محااور المشكلات
.33*	6.464	1.419	2	2.839	بين المجموعات	المتعلقة بالطلبة
		.220	54	11.858	داخل المجموعات	
		.867	56	14.696	الكلية	
.67	2.842	.867	2	1.735	بين المجموعات	بالمعلمين والمعلمات
		.305	54	16.482	داخل المجموعات	
			56	18.216	الكلية	
.42*	3.377	1.535	2	3.070	بين المجموعات	بالمبنى والتجهيزات
		.455	54	24.546	داخل المجموعات	
			56	27.617	الكلية	
.21*	4.143	1.099	2	2.197	بين المجموعات	المشكلات الإدارية ككل
		.265	54	14.320	داخل المجموعات	
			56	16.518	الكلية	

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق في محور (المعلمين)، بينما ظهرت فروق دالة ($\alpha < 0.05$) في محوري (الطلبة، والمبنى) والمشكلات ككل. ولتحديد اتجاه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) كما يوضحها الجدول (13) الجدول (13) نتيجة اختبار (Scheffe) لتحديد اتجاهات دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الدلالة	الفرق بين المتوسطين	عدد سنوات الخبرة (I)	عدد سنوات الخبرة (I)	محااور المشكلات
0.003*	0.60218	11 سنة فأكثر	5 سنوات فأقل	مشكلات تتعلق بالطلبة
0.046*	0.51429	11 سنة فأكثر	6-10 سنوات	تتعلق بالمبنى والتجهيزات
0.046*	0.47560	11 سنة فأكثر	5 سنوات فأقل *	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول (13) أن القادة الأقل خبرة (5 سنوات فأقل) هم الأكثر استشعاراً للمشكلات الإدارية والطلابية مقارنة بذوي الخبرة الطويلة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن القادة الجدد يواجهون "صدمة الممارسة" في بداية عملهم القيادي، حيث يفتقرون للآليات الميدانية المرنة للتعامل مع العقبات، مما يجعلهم يرون المشكلات أكثر حدة وتأثيراً. وفي المقابل، يمتلك القادة الخبراء (11 سنة فأكثر) قدرة تراكمية على "التكيف التنظيمي" وحل المشكلات ببدائل مبتكرة أو تجاوزها بحكم الخبرة، مما يقلل من حدة إدراكهم لها كمشكلات معوقة.

3-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: "ما الحلول الممكنة للمشكلات التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك والمتعلقة بكل من (الطلبة، المعلمين والمعلمات، المبنى المدرسي والتجهيزات) في ضوء التقنيات الحديثة؟ وللإجابة عن السؤال استعرض الباحث أكثر من (50) دراسة حديثة؛ حيث تبين وجود بدائل حلول كثيرة؛ للمشكلات في ضوء التقنيات الحديثة، وهي ذات علاقة مباشرة بتمكين القيادة الرقمية والتحول نحو الذكاء الاصطناعي، حيث يُعد التحول الرقمي ضرورة إدارية لرفع كفاءة الأداء وتجاوز التحديات الميدانية، حيث تشير دراسات (الحماد والزهراني، 2025؛ خان (Khan, 2025)؛ الأنصاري وآخرون، 2025؛ Nzilano, 2025؛ Iqbal et al., 2025) إلى إمكانية تعزيز كفاءة القيادة عبر العديد من المبادرات التقنية، ويوجز الباحث أهمها كالآتي:

1. تفعيل نظم دعم القرار (DSS) لتوفير تحليلات فورية تضمن صدور قرارات علمية دقيقة.
 2. استخدام الذكاء الاصطناعي التنبؤي لتوقع آثار القرارات ميدانياً قبل اعتمادها لتقليل المخاطر الإدارية.
 3. تبني المنصات التشاركية لإشراك الكوادر في صياغة المبادرات رقمياً لضمان جودة وسرعة التنفيذ.
 4. توظيف الأتمتة السحابية لرقمنة المهام الروتينية وتوفير وقت القائد للقرارات الاستراتيجية والتنوعية.
 5. استخدام لوحات القيادة (Dashboards) لربط الموارد المتاحة بالقرارات لضمان واقعية التنفيذ الميداني.
 6. تعزيز الثقافة الرقمية لدعم الموهوبين وتزويد الطلاب بمهارات القرن الحادي والعشرين المعاصرة.
 7. تقليص الفجوة الجندرية في القيادة عبر توفير فرص وصول رقمية متساوية للموارد والمعلومات.
 8. معالجة "رهاب التكنولوجيا" ونقص التمويل الفني عبر إعداد قيادات واعية تقنياً ومنهجياً.
- ويرى الباحث أن هذه التقنيات ستمنح قائد المدرسة بتبوك استقلالية قائمة على البيانات، وتحول صنع القرار إلى ممارسة تتسم بالشفافية والابتكار؛ مما يحقق التوازن المنشود بين الالتزام بالأنظمة المركزية والمرونة الميدانية، ويوفر بيانات ضخمة تدعم دقة التقييم الفوري للعملية التعليمية.

5-مناقشة النتائج وتفسيرها

- 5-1-المشكلات الإدارية: أظهرت النتائج وجودها بمتوسط كلي (2.94)، بتقدير (متوسطة)، حيث تصدر محور (المبنى والتجهيزات) الأولويات، متفقاً مع دراسات (المريخي، 2025؛ الذيابي، 2025؛ Alamoud, 2025؛ Alharbi, 2025؛ Kafa, 2024؛ Nzilano, 2025؛ Hudson, et al., 2026؛ Kim, et al., 2024؛ Virella & Zeisner, 2026). ويعزو الباحث ذلك إلى أن البيئات المدرسية بتبوك تواجه تحديات في مواكبة البنية التحتية للتحويل الرقمي السريع؛ بينما اختلف ذلك مع دراساتي (الرويلي، 2024؛ Abbas, et al., 2025) اللتين وضعتا مشكلات المعلمين والطلاب في الصدارة. ويؤكد الباحث أن تصدر التجهيزات يعكس فجوة في الصيانة، مما يستوجب تفعيل "سبل المعالجة بالتقنية" لتقليص العقبات المادية.
- 5-2-المحاور البشرية (الطلبة والمعلمين): جاء التقدير (متوسطاً)، منسجماً مع نتائج (الصبحي واليحيان، 2025؛ الشمري، 2026؛ Iqbal, et al., 2025؛ رضوي، 2025؛ Hovdhaugen & Tvedten, 2025؛ Gorgulu, et al., 2026؛ Hickey, et al., 2024؛ Bellibaş & Karaferye, 2025). ويرى الباحث أن هذا التشابه يؤكد أن الأعباء الإدارية وصراعات الأدوار سمة مشتركة في الإدارة الحديثة؛ بينما اختلفت دراسة (Engdia & Berhanu, 2026) التي رصدت مشكلات حادة في التحفيز. ويشير الباحث إلى أن بقاء المشكلات في حيز "المتوسط" يعكس نجاحاً نسبياً في الاحتواء، لكنه يحذر من تفاقمها ما لم تُدمج تقنيات الإدارة الذكية لتخفيف العبء البشري.
- 5-3-الفروق الإحصائية: أكدت النتائج عدم تأثير الدرجة الكلية بمتغيري (الجنس والمؤهل)، وهو ما أثبتته (الرويلي، 2024؛ الفغم، 2022؛ Amsalu & Belay, 2024؛ Laursen, et al., 2024؛ Fang, et al., 2024؛ Eranil, et al., 2026؛ Su-Keene, et al., 2026)، بينما تفردت الدراسة بوجود فروق في (الخبرة) لصالح الأقل خبرة، وفي (المبنى) لصالح القائدات، متقاطعة مع رؤية (Savaş, 2026؛ Tømte, 2024) حول حساسية القادة الجدد للتحديات. وبذلك يرى الباحث ضرورة بناء "مسارات مهنية مدعومة بالتقنية" للقائدات والجدد بتبوك، لضمان معالجة الفجوات المهنية وتحقيق الاستقرار القيادي.

6-الاستنتاجات

1. تمثل مشكلات المبنى والتجهيزات العائق الأكبر، وحلها بالتحويل للبيئات والصفية الذكية والصيانة الدورية (Alamoud, 2025؛ Kim, et al., 2024؛ Nzilano, 2025).

2. يحتاج القادة الجدد، والمجتمعات المهنية الرقمية، لدعم تقني مكثف لتقليص فجوة الخبرة (الرويلي، 2024، Tømte؛ 2024؛ Su-Keene, et al., 2026).
3. تدرك القائدات بتبوك تحديات البيئة المادية بحساسية أعلى، مما يستوجب منحهن صلاحيات تقنية ومالية أوسع (الفغم، 2022؛ 2024؛ Kafa).
4. تسهم التقنيات الحديثة ومنصات التواصل الرقمي في خفض المشكلات الطلابية والسلوكية (الشمري، 2026؛ Savaş, 2026؛ Hickey, et al., 2024).
5. توجد حاجة ماسة لأتمتة المهام الروتينية للمعلمين لتقليل العبء الإداري وتعزيز الرضا الوظيفي (المريخي، 2025؛ Iqbal, et al., 2025).
6. المركزية تفاقم المشكلات التنظيمية، والحل في تبني القيادة الرقمية الموزعة لتعزيز الاستقلالية (الصبيحي واليحيان، 2025؛ 2025؛ Ghamrawi, et al., 2025).
7. وعي القادة بالمشكلات موحد؛ مما يؤكد أن التحدي تنظيمي وليس مرتبطاً بالمؤهل (العمري، 2025؛ الذياي، 2025).
8. يعزز دمج الذكاء الاصطناعي في الإدارة من سرعة اتخاذ القرار وتقليل الأخطاء البشرية (الحمد والزهراني، 2025؛ Khan, 2025).
9. يتطلب نجاح الحلول التقنية توفير بنية تحتية وإنترنت فائق السرعة يواكب الكثافة الطلابية بتبوك (الداود، 2026؛ Hudson, et al., 2026).

7-التوصيات والمقترحات

- في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها يوصي الباحث القيادات التعليمية بتبوك والوزارة بالآتي:
1. اعتماد نظام صيانة ذكي ونماذج "المعامل الافتراضية" لضمان استدامة التجهيزات وتجاوز عوائق المباني المدرسية.
 2. منح قائدات المدارس صلاحيات مالية وتقنية مستقلة لإدارة الموارد اللوجستية وتلبية احتياجات البيئة المادية.
 3. إلزام القادة الجدد ببرامج توجيه رقمي مكثفة لتقليص فجوة الخبرة ومواجهة تحديات الميدان بفعالية.
 4. تفعيل منصات الرصد السلوكي والتقييم الرقمي للطلبة للحد من المشكلات الطلابية وتعزيز الانضباط المدرسي.
 5. أتمتة المهام الإدارية الروتينية للمعلمين باستخدام السحابة الإلكترونية لتقليل العبء المهني ورفع الرضا الوظيفي.
 6. التحول نحو نموذج "القيادة الرقمية الموزعة" لتعزيز الاستقلالية وتجاوز معوقات المركزية والبيروقراطية.
 7. دمج أدوات الذكاء الاصطناعي التنبؤي في ممارسات القيادة لدعم سرعة اتخاذ القرار وتقليل الأخطاء.
 8. إنشاء مجتمعات مهنية رقمية تفاعلية لتبادل الخبرات الناجحة وتأصيل الحلول الابتكارية للمشكلات البنيوية.
 9. تطوير منصات تواصل ذكية مع أولياء الأمور لتعزيز الشراكة المجتمعية وتقليل الفجوة المعلوماتية والتربوية.
 10. تحديث البنية التحتية لشبكات الإنترنت فائقة السرعة بما يتوافق مع الكثافة الطلابية بمدارس تبوك.
 11. ولسد الفجوة البحثية يقترح الباحث إجراء دراسات مكملة في الموضوع وخصوصاً تحت العناوين الآتية:
 - 1) إطار مقترح للتحول نحو "القيادة الرقمية الموزعة" في مدارس التعليم العام بتبوك لتعزيز الاستقلالية الإدارية.
 - 2) أثر الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري لدى قادة المدارس بتبوك: دراسة استشرافية.
 - 3) تطوير نموذج حوكمة إلكتروني لتقليل أثر المركزية الإدارية على جودة المخرجات التعليمية بمدارس تبوك.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- 1- أحمد، عباس (2010)، *مبادئ الإدارة المدرسية*، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة الرشد.
- 2- أحمد، مريم ثابت، والشرجي، عبد الرحمن محمد، والمعافا، محفوظ علي. (2025). واقع أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء اقتصاد المعرفة بأمانة العاصمة صنعاء. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(9)، 658-623. <https://doi.org/10.59628/jhs.v4i9.1764>
- 3- الحضرمي، نوف خلف، والشوامين، بسمة إبراهيم. (2017). معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 1(11)، 94-76. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B161117>
- 4- الحماد، خالد عبد الرحمن،، والزهراني، إبراهيم حنش. (2025). تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم في ضوء متطلبات التحول الرقمي: تصور مقترح. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (44)، 432-409. <https://doi.org/10.55074/hesj.vi44.1295>
- 5- الداود، حسن عبد العزيز. (2026). فاعلية برنامج التقويم المدرسي وانعكاساته في تحسين أداء مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. *مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 4(7)، 787-752. <https://doi.org/10.58987/dujhss.v4i7.243>
- 6- الذبياني، خالد مشرف. (2017). دور قادة المدارس الابتدائية الحكومية في حل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ بمدينة الرياض. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 7(1)، 136-79. <https://doi.org/10.21608/FUST.2017.82983>
- 7- الذبياني، عبد الله عبيد. (2025). الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 6(4)، 315-280. <https://doi.org/10.53796/hnsj64/15>
- 8- رضوي، سعد نعيم. (2025). التسرب المدرسي وعلاقته بالسلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 6(12)، 526-509. <https://doi.org/10.53796/hnsj612/35>
- 9- الرويلي، محمد صالح ضبيع. (2024). معوقات اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة سلوك*، 11(1)، 38-9. <http://search.mandumah.com/Record/1521871>
- 10- الشمري، عبد العزيز سويلم، والحري، عارف محمد. (2019). المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (11)، 231-193. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-888038>
- 11- الشمري، نورة غربي سعد. (2026). الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديرات مدارس التعليم العام في مدينة الرياض في ضوء الذكاء الاصطناعي. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (70)، 121-94. <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.70.2026.908>
- 12- الصبحي، وفيقة عثمان، واليحيان، مها صالح. (2025). تحديات استثمار المدارس السعودية في اقتصاد المعرفة ورؤية تنوع مواردها في ضوء التجارب الرائدة. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 3(26)، 150-126. <https://doi.org/10.56793/pcra2213266>
- 13- العاجز، فؤاد علي،، وشلدان، فايز كمال. (2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطيف غزة من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الجامعة الإسلامية بغزة (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، 18(1)، 37-1. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJHR/article/view/884>
- 14- عزازي، فائق محمد. (2012)، *نظم التعليم بالمملكة العربية السعودية*. الرياض. دار الزهراء.
- 15- العمري، عبد الله حسن حمد. (2025). واقع ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك (دراسة نوعية). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 6(7)، 61-47. <https://doi.org/10.53796/hnsj67/5>
- 16- الفغم، مزينة جفران. (2022). درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض. *مجلة التربية (جامعة الكويت)*، 37(145)، 160-119. <https://doi.org/10.34120/joe.v37i145.3695>
- 17- المالكي، عمر عبد الله. (2014). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 3(8)، 158-143. <https://doi.org/10.12816/0006911>
- 18- المدهون، فادي (2012)، *فعالية القيادة التربوية لقائدي مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر قائدي المدارس بمحافظة غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة – فلسطين، جامعة الأزهر.
- 19- المريخي، عادل هزاع عبيد. (2025). تطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية (تصور مقترح). *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 3(25)، 51-26. <https://doi.org/10.56793/pcra2213252>
- 20- منصور، مهدي نعيم،، وشواهنة، سناء قيس. (2026). واقع القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية في الداخل الفلسطيني وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 7(2)، 626-608. <https://doi.org/10.53796/hnsj72/37>
- 21- نبيل، سارة. (2015). *تعريف وأنواع المشكلات الإدارية*. منتدى الموارد البشرية. <https://hrdiscussion.com/hr106574.html>

22- النغيث، عبد الله (2008)، *المشكلات التي تواجه مديري المدارس المشتركة في محافظة الدوادمي التعليمية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.

<https://search.shamaa.org/FullRecord%3FID%3D226945&ved=2ahUKewj-lfHN9vqTAxWm2QIIHhZ84KMAQFnoECBcQAQ&usq=AOvVaw3omhvjUE8uNpR5YcOGep96>

23- اليحيى، حصة ناصر، والمطيري، تركية مريخان. (2026). واقع الإشراف الإلكتروني وفق النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة من وجهة نظر مشرفات أداء التعليم في إدارة التعليم بمحافظة الخرج. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 6(16)، 1-28.

[kw.com/mag/index.php/new/article/view/272](https://www.kw.com/mag/index.php/new/article/view/272)

ثانياً-المراجع بالإنجليزية /References in English:

1. Abbas, S. G., Mahjabeen, A., Ayaz, N., & Bibi, H. (2025). Challenges Faced by Student Leaders in Secondary Schools: A Quantitative Survey-Based Analysis. *Journal of Political Stability Archive*, 3(1), 194-216. <https://doi.org/10.63468/jpsa.3.1.14>
2. Abubakar, A. A., Al-Mamary, Y. H., Alfalah, A. A., Al-Samhi, N. M., Goail, M. M., Salisu, I., Alshallaqi, M., & Alhaidan, H. (2026). Exploring administrative burden theory: The relationship between digital inclusion and human development. *Acta Psychologica*, 266, 106789. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106789>
3. Ahmed, M. T., Al-Sharjabi, A. M., & Al-Ma'afa, M. A. (2025). The Reality of General Education School Principals' Performance in Light of the Knowledge Economy in the Capital Secretariat, Sana'a (In Arabic). *Sanaa University Journal of Humanities*, 4(9), 623-658. <https://doi.org/10.59628/jhs.v4i9.1764>
4. Alajmi, M. (2024). Promoting equity and equality in student learning: principals as social justice leaders in Kuwaiti schools. *International Journal of Educational Management*, 38(6), 1612-1629. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2023-0651>
5. Alamoud, M. S. (2025). Bolman and Deal lens on school innovation: Navigating challenges and strategies for school leaders in Saudi Arabia. *Educational Management Administration & Leadership. Advance online publication*. <https://doi.org/10.1177/17411432251358086>
6. Al-Ansari, A. M., Al-Hilal, A. J. S., & Alansari, A. E. (2025). Public school principals' role in supporting mathematically gifted students by equipping them with 21st-century skills. *Quality Assurance in Education*, 33(4), 671-684. <https://doi.org/10.1108/QAE-01-2025-0001>
7. Al-Dawud, H. A. (2026). The Effectiveness of the School Evaluation Program and its Reflections on Improving the Performance of General Education Schools in Riyadh (In Arabic). *Derna University Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(7), 752-787. <https://doi.org/10.58987/dujhss.v4i7.243>
8. Al-Dhiyabi, A. O. (2025). Organizational Agility in Public Secondary Schools in Diriyah Governorate (In Arabic). *Journal of Humanities and Natural Sciences*, 6(4), 280-315. <https://doi.org/10.53796/hnsj64/15>
9. Al-Fagham, M. J. (2022). The Degree of Decision-Making Skills Practice Among School Principals in North Riyadh (In Arabic). *Journal of Education (Kuwait University)*, 37(145), 119-160. <https://doi.org/10.34120/joe.v37i145.3695>
10. Al-Hammad, K. A., & Al-Zahrani, I. H. (2025). Developing the Performance of General Education School Principals in Al-Qassim Region in Light of Digital Transformation Requirements: A Proposed Vision (In Arabic). *Journal of Educational Sciences and Humanitarian Studies*, (44), 409-432. <https://doi.org/10.55074/hesj.vi44.1295>
11. Alharbi, A. (2025). *Enhancing educational leadership through effective training and development of lifelong learning in elementary schools in Saudi Arabia* [Doctoral dissertation, Saint Louis University]. ProQuest Dissertations and Theses Global, <https://www.proquest.com/openview/585ef017ecf176a328abcc0a6f1a5e38/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
12. Al-Malki, O. A. (2014). The practice of secondary school principals of the methods of school leadership from the standpoint of teachers in the city of Riyadh [In Arabic]. *International Specialized Educational Journal*, 3(8), 143-158. <https://doi.org/10.12816/0006911>
13. Al-Muraikhi, A. H. O. (2025). Developing the Performance of Educational Supervision Departments in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of the Creative Management Approach (A Proposed Vision) (In Arabic). *Journal of Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research*, 3(25), 26-51. <https://doi.org/10.56793/pcra2213252>

14. Al-Omari, A. H. H. (2025). The Reality of Participatory Leadership Practices Among Primary School Principals in Tabuk (A Qualitative Study) (In Arabic). *Journal of Humanities and Natural Sciences*, 6(7), 47-61. <https://doi.org/10.53796/hnsj67/5>
15. Al-Rowaily, M. S. D. (2024). Decision-Making Obstacles in School Administration Among Public School Principals in the Kingdom of Saudi Arabia (In Arabic). *Suluk Journal*, 11(1), 9-38. <http://search.mandumah.com/Record/1521871>
16. Alsaleh, A. A. (2024). Responding to change: How was school leadership distributed during and after the COVID-19 pandemic? School leader perspectives in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 127, 102425. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102425>
17. Alshammari, F. A. (2025). *The role of school leaders in promoting inclusive education for students with disabilities: A Saudi public school leaders' view* [Doctoral dissertation, The University of Alabama]. ProQuest Dissertations and Theses Global, <https://www.proquest.com/openview/777534a9f22081327d509010adabebff/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
18. Al-Shammari, N. G. S. (2026). Training Needs Required to Raise the Efficiency of General Education School Principals in Riyadh in Light of Artificial Intelligence (In Arabic). *International Journal of Humanities and Social Sciences*, (70), 94-121. <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.70.2026.908>
19. Al-Sobhi, W. O., & Al-Yahyan, M. S. (2025). Challenges of Saudi Schools' Investment in the Knowledge Economy and the Vision of Diversifying their Resources in Light of Pioneering Experiences (In Arabic). *Journal of Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research*, 3(26), 126-150. <https://doi.org/10.56793/pcra2213266>
20. Amsalu, A., & Belay, S. (2024). Women's effectiveness in school leadership: The case of Awi Nationality administrative zone primary schools, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101094. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101094>
21. Banoğlu, K., Gümüş, S., Karatas, I. H., & Lu, J. (2025). Transitivity between school principals' instructional and administrative advice-seeking relations in a rural district: friendship matters. *Journal of Professional Capital and Community*, 11(2), 188-212. <https://doi.org/10.1108/JPC-09-2024-0154>
22. Bellibaş, M. Ş., & Karaferye, F. (2025). School leadership during times of crisis: a qualitative meta-synthesis. *International Journal of Educational Management*, 39(5), 1389-1426. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2025-0450>
23. Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). *Successful school leadership*. Education Development Trust. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED614324.pdf>
24. Education Review Office. (2016). *School leadership that works*. New Zealand Government. <https://www.ero.govt.nz/sites/default/files/2021-05/School-Leadership-that-Works-Nov-2016.pdf>
25. Engdia, A. L., & Berhanu, K. Z. (2026). Human resource management functions in secondary schools of Ethiopia: practices and challenges. *International Journal of Educational Management*, 40(8), 39-57. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2024-0198>
26. Eranıl, A. K., Gürbüz, E., & Gül, S. (2026). From leadership to teaching: Exploring the personal, organizational, and emotional dimensions of school leadership attrition in Türkiye. *International Journal of Educational Research*, 135, 102868. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102868>
27. Fang, Z., Liu, H., Gao, J., Xu, W., & Song, S. (2024). Inter-school collaboration leaders' behaviors and underlying leadership styles: The case of China. *International Journal of Educational Development*, 105, 102979. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.102979>
28. Garcia, A., Sprang, G., & Clemans, T. (2023). The role of school leaders in cultivating a trauma-informed school climate. *Children and Youth Services Review*, 146, 106816. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2023.106816>
29. Ghamrawi, N., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. R. (2025). *Barriers to effective school leadership policies: Insights from selected Arab countries*. In *Educational Policy, Reforms, and Change in the Middle East and North Africa* (1st ed., pp. 1-19). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003599432-9/barriers-effective-school-leadership-policies-norma-ghamrawi-tarek-shal-najah-ghamrawi>
30. Gorgulu, D., Comert, M., & Fayda-Kinik, F. S. (2026). Organizational commitment and ostracism in schools: The mediating role of chaotic leadership in crises. *Acta Psychologica*, 264, 106395. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106395>

31. Gurr, D. (2015). A Model of Successful School Leadership from the International Successful School Principals Project. *Societies*, 5(1), 136-150. <https://doi.org/10.3390/soc5010136>
32. Hickey, N., Flaherty, A., & McNamara, P. M. (2024). Challenges to the sustainability of Irish post-primary school leadership: the role of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 62(3), 341-354. <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2023-0108>
33. Hilal, Y. Y., & Akar, B. (2023). School leaders and teachers' agency: Atypical stories from a compounded crises context. *International Journal of Educational Research*, 121, 102226. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102226>
34. Hovdhaugen, E., & Tvedten, S. (2025). Experiences of stress relating to responsibilities and autonomy for Norwegian school principals and middle leaders. *International Journal of Educational Management*, 39(6), 1565-1581. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2024-0600>
35. Hudson, P., Dunlop, L., & Turkenburg-van Diepen, M. (2026). Extreme heat risk perceptions and readiness in schools. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 138, 106109. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2026.106109>
36. Iqbal, T., Ahmad, S., Alsuhaibany, Y. M., & AboAl-samh, H. (2025). Empowering women leaders in the Saudi education sector: the transformative role of national vision (2030). *International Journal of Educational Management*, 40(3), 625-647. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2025-0250>
37. Kafa, A. (2024). Exploring integration aspects of school leadership in the context of digitalization and artificial intelligence. *International Journal of Educational Management*, 39(8), 98-115. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2024-0703>
38. Khan, Q. (2025). Evaluating the Internal Policy System of Pakistani Schools in Saudi Arabia: Challenges, Gaps, and Recommendations for Educational Improvement. *Journal of Social Signs Review*, 3(1), 640-657. <https://doi.org/10.63075/jssr.v3i1.117>
39. Kim, L. E., Crellin, S. E., & Glandorf, H. L. (2024). The potential solutions to the challenges faced by leaders of small schools in the UK: A systematic review. *International Journal of Educational Research*, 124, 102301. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102301>
40. Klar, H. W., Paufler, N. A., & Carter, A. D. (2024). Learning with and from each other: creating safe spaces in a professional community for school leadership development. *Journal of Professional Capital and Community*, 9(4), 363-376. <https://doi.org/10.1108/JPC-02-2024-0017>
41. Koech, P. M., & Namusonge, G. S. (2012). The effect of leadership styles on organizational performance at state corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*, 2(1), 1-12. <https://bit.ly/3Xvj9U2>
42. Laursen, R., Gümüş, S., & Walker, A. D. (2024). Navigating egalitarian culture and accountability pressures: shared instructional leadership practices of Danish school leaders. *Journal of Professional Capital and Community*, 10(3), 371-392. <https://doi.org/10.1108/JPC-01-2024-0014>
43. Mansour, M. N., & Shawahneh, S. Q. (2026). The Reality of Digital Leadership Among Secondary School Principals in the Palestinian Interior and its Relationship with Some Variables from the Teachers' Point of View (In Arabic). *Journal of Humanities and Natural Sciences*, 7(2), 608-626. <https://doi.org/10.53796/hnsj72/37>
44. Montecinos, C., Cortez, M., Valenzuela, J. P., Maureira, O., & Vanni, X. (2025). Mobilizing continuous improvement in high-poverty effective public secondary schools in Chile: The contributions of subject departments. *International Journal of Educational Development*, 112, 103185. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.103185>
45. Nabil, S. (2015). *Definition and types of management problems* [In Arabic]. Human Resources Discussion Forum. Retrieved from <https://hrdiscussion.com/hr106574.html>
46. Nzilano, J. L. (2025). An investigation into the factors influencing ICT adoption and use in the administration of secondary schools in Dar es Salaam, Tanzania. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101500. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101500>
47. Radwi, S. N. (2025). School Dropout and its Relationship with the Organizational Behavior of Preparatory School Principals from the Faculty Members' Point of View (In Arabic). *Journal of Humanities and Natural Sciences*, 6(12), 509-526. <https://doi.org/10.53796/hnsj612/35>

48. Savaş, G. (2026). Between rules and realities: challenges and strategies of deputy principals in managing school discipline in a centralized system. *International Journal of Educational Management*, 40(3), 591-607. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2025-0779>
49. Su-Keene, E., Doane, J., & Ajamobe, J. O. (2026). Mental health matters: depression as a critical mediator of work-stress and leadership self-efficacy in public school principals. *International Journal of Educational Management*, 40(8), 23-38. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2025-1013>
50. Swayne, C., & Moynihan, J. (2025). Cultivating coaching cultures in schools: insights from school leaders. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 15(1), 49-64. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-01-2025-0008>
51. Thierry, K. L., Kim, T. E., Page, A., & Randall, H. (2023). School leader engagement in strategies to support effective implementation of an SEL program. *Social and Emotional Learning: Research, Practice, and Policy*, 2, 100020. <https://doi.org/10.1016/j.sel.2023.100020>
52. Tømte, C. E. (2024). Conceptualisation of professional digital competence for school leaders in schools with 1:1 coverage of digital devices. *Computers & Education*, 222, 105151. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2024.105151>
53. Torres, Á. G. (2026). Educational leadership beyond crises: taking stock to advance justice in our communities. *International Journal of Leadership in Education*, 29(2), 215-217. <https://doi.org/10.1080/13603124.2026.2629649>
54. Virella, P., & Zeisner, C. (2026). Enacting and sustaining resilience in school leadership: lessons from New Jersey principals during overlapping crises. *Journal of Educational Administration*, 64(1), 92-106. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2025-0213>

بيانات النشر والالتزام الأخلاقي / Publishing and Ethical Statements

N	Publication Data in English	بيانات النشر بالعربية	م
1	Author Contribution: Sole Author: Design, methodology, data collection, analysis, and final draft.	الباحث المنفرد: التصميم، والمنهجية، وجمع البيانات، والتحليل، وكتابة المسودة النهائية.	1
2	Conflict: No conflicts of interest.	لا يوجد تضارب مصالح.	2
3	Funding: Self-funded (No external grant).	تمويل ذاتي (لا يوجد دعم خارجي).	3
4	Copyright Licensed under: (CC BY-NC-ND)	حقوق النشر مرخص بموجب:	4
5	Review Process: Double-blind peer review.	تحكيم مزدوج التعمية.	5
6	Plagiarism Check: Verified via (turnitin).	تم الفحص عبر (turnitin).	6
7	Data Availability: Available upon request.	متاحة عند الطلب.	7