

استراتيجيات القيادة التربوية في مواجهة التحديات التنظيمية في
الجامعات من وجهة نظر عمداء الكليات

Educational leadership strategies in confronting
organizational challenges in universities from
the perspective of college deans



ISSN: 3078-5669

حزر بتاريخ : 2025/05/15

أسماء راشد الجليفي

ماجستير القيادة التربوية، جامعة ميدأوشن - جزر القمر

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد التحديات التنظيمية التي تواجه الجامعات السعودية، وكيفية التعامل معها باستخدام الاستراتيجيات الفعالة في القيادة التربوية، تهدف الدراسة إلى تحقيق شامل لعدة محاور مهمة تتمثل في تحديد أبرز التحديات التنظيمية، والعمل على استكشاف التوجهات الحديثة في استراتيجيات القيادة التربوية المتبعة لمواجهتها، من خلال تقييم فعال لهذه الاستراتيجيات كونها ذات أهمية في تطوير الأداء التنظيمي داخل الجامعات، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين العناصر والموضوعات المتعلقة بالدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على منهجية وصفية تحليلية، حيث تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة التي ستتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة تغطي جوانب متعددة من التحديات التنظيمية واستراتيجيات القيادة، وقد بلغت عينة الدراسة (41) عميداً من عمداء الكليات في جامعة الملك خالد وجامعة طيبة وجامعة بيشة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اتفاق كبير بين المشاركين حول فعالية القيادة التربوية في التصدي للتحديات التنظيمية، وأظهرت النتائج أن القيادات التربوية تمتلك قدرة واضحة على اتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية، التحديات التنظيمية، الجامعات السعودية، استراتيجيات القيادة، الأداء التنظيمي.

Abstract:

The study aimed to identify the organizational challenges facing Saudi universities and how to deal with them using effective strategies in educational leadership. The study aims to achieve a comprehensive investigation of several important axes represented by identifying the most prominent organizational challenges and working to explore modern trends in educational leadership strategies used to confront them, through an effective evaluation of these strategies as they are important in developing organizational performance within universities, in addition to analyzing the relationship between the elements and topics related to the study. The study relied on a descriptive analytical methodology, as data were collected using a questionnaire tool that will include closed and open questions covering multiple aspects of organizational challenges and leadership strategies. The study sample amounted to (41) deans of colleges at King Khalid University, Taibah University, and Bisha University. The results of the study concluded that there is a high agreement among the participants about the effectiveness of educational leadership in addressing organizational challenges. The results showed that educational leaders have a clear ability to make strategic decisions that contribute to improving institutional performance.

Keywords: Educational leadership, organizational challenges, Saudi universities, leadership strategies, organizational performance.

المقدمة

تشهد المؤسسات التعليمية اليوم تحديات غير مسبوقة في ظل التغيرات المتسارعة التي يعيشها العالم على مختلف الأصعدة، لاسيما العلمية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية، حيث لم يعد التعليم بمنأى عن هذه التحولات، بل أصبح في قلبها، وهذا ما يستدعي إعادة النظر في أساليب القيادة التربوية التقليدية والتوجه نحو استراتيجيات مرنة ومبتكرة، فالتعليم يعتبر من أهم الركائز التي تقوم عليها نهضة المجتمعات وتطورها، ومن هنا تظهر الحاجة الضرورية إلى قادة تربويين يمتلكون الرؤية الثاقبة والاستراتيجية الملائمة، فضلاً عن المهارات القيادية المتطورة التي تمكنهم من التكيف مع التغيرات العالمية، واتخاذ قرارات فعالة ترفع مستوى المؤسسات التعليمية نحو التميز والاستدامة، إن تسارع وتيرة التكنولوجيا والعولمة يفرض على هذه القيادات أدواراً جديدة تتطلب قدرة عالية على من المرونة التي تحقق الاستجابة السريعة، ما يجعل من القيادة التربوية أداة محورية في توجيه دفعة التعليم نحو المستقبل (عبد الحميد، 2021: 31).

وفي هذا الإطار، تتضح أهمية القيادة التربوية الفعالة كأداة مهمة ودالة على نجاح المؤسسات التعليمية، وتظهر قدرتها على مواكبة التحولات السريعة، حيث أكد "دراكر" أن كفاءة القيادة المدرسية تمثل أحد العناصر الأساسية والحاسمة في تحديد مصير المؤسسة التعليمية كونها المؤشر المسؤول عن النجاح أو الفشل، مما يبرز الدور المحوري للقائد التربوي في رفع مستوى تصور جودة التعليم وتوفير بيئة تعليمية تلاءم متطلبات العصر والحداثة، ومن خلال تبني أيديولوجية الابتكار والفكر الاستراتيجي، فضلاً عن ذلك فإن القيادات التربوية قادرة على تحقيق النمو والتطور في جودة الأداء التعليمي، وتحقيق مستويات أعلى من التنافسية العالمية للمؤسسات التعليمية (السعود والطارونة، 2021: 115).

وفي ظل التحديات المعاصرة، أصبح من الضروري أن تطور القيادات التربوية مهاراتها، والعمل على تبني استراتيجيات تستند إلى الجدارات القيادية، وذلك بغرض تحسين جودة التعليم وتعزيز الأداء المتميز في المؤسسة التعليمية، كما أصبحت قضايا الإصلاح والجودة التعليمية أولوية من الأولويات الكبرى التي تنتبهاها الحكومات في مختلف أنحاء العالم، ومن بينها المملكة العربية السعودية، التي تسعى دائماً إلى تطوير نظامها التعليمي بما يتوافق مع احتياجات المجتمع المحلي ومواكبة التحديات العالمية، من خلال خطط واستراتيجيات تشكل مصدر قوة في جودة التعليم وتحقيق نقلة نوعية شاملة للمؤسسات التعليمية (القحطاني، 2016؛ العيناتي والحنيان، 2023).

وفي هذا السياق وانطلاقاً من هذه الرؤية، تتضح أهمية الدراسة الحالية في استكشاف استراتيجيات القيادة التربوية المناسبة لمواجهة التحديات التنظيمية في الجامعات، مع التركيز على كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال ممارسات قيادية مبتكرة وفعالة، تدعم التكيف المرن للمؤسسة التعليمية ومواكبتها مع المستجدات العالمية في ميدان التعليم.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسة التعليمية في عصرنا الحالي العديد من التحديات، لا سيما مجموعة معقدة ومتعددة من التحديات التي تتطلب الاستجابة السريعة والمرنة من قبل القادة التربويين، ويعتبر التقدم التكنولوجي من أهم هذه التحديات الأمر الذي يفرض على الجامعات التوجه نحو استراتيجيات أكثر نمو وتطور لمواكبة الأدوات والتقنيات الحديثة في التعليم، مع تطوير الأساليب التعليمية التي تراعي الفروق الفردية للطلاب، يشمل ذلك التقدم أن تقع المؤسسة التعليمية في دائرة الضغوطات المستمرة لتقديم نموذج تعليمي حصري وملائم لاحتياجات السوق العالمية (القحطاني، 2016)، فضلاً عن أنظمة العولمة والتحديات الجديدة على النظام التعليمي، والذي لا يقتصر على التعليم التقليدي فقط، بل يتطلب الديناميكية والابتكار في إعداد الطلاب للتنافس في سوق العمل العالمي الذي يتميز، وهذا يقتضي من القيادات التربوية تبني استراتيجيات قيادية مرنة تمكن الطلاب من اكتساب مهارات التفكير النقدي والإبداعي، بما يساهم في تعزيز قدراتهم على التعامل مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية

والاجتماعية، علاوة على ما سبق، هناك ضغوط اجتماعية وسياسية متزايدة تؤثر على صنع القرارات في المؤسسات التعليمية، مثل التغييرات المستمرة في السياسات التعليمية وارتفاع توقعات المجتمع من جودة التعليم، هذه العوامل تبرز الحاجة الملحة إلى استراتيجيات قيادة تربوية تتسم بالتميز ولديها القدرة على مواجهة هذه التحديات وتحقيق التطوير المستمر في البيئة التعليمية (عبد الحميد، 2021).

لذا تتضح مشكلة الدراسة في التركيز على كيفية تطبيق استراتيجيات القيادة التربوية الحديثة لمواجهة هذه التحديات التنظيمية في الجامعات وتحقيق التطوير المستمر، مع ضرورة تمكين القيادات التربوية من استيعاب التحولات الحاصلة وتقديم رؤى قيادية تساهم في تلبية هذه المتطلبات وتعزيز الأداء المتميز للمؤسسة التعليمية خاصة في الجامعات محل الدراسة، ومن مشكلة الدراسة توصلت الدراسة إلى السؤال الرئيس: ما هي استراتيجيات القيادة التربوية التي يستخدمها عمداء الكليات في مواجهة التحديات التنظيمية في الجامعات؟

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

- ما هي استراتيجيات القيادة التربوية التي يستخدمها عمداء الكليات في مواجهة التحديات التنظيمية في الجامعات؟ وينبثق عن السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هي التحديات التنظيمية الرئيسية التي تواجه الجامعات وفقاً لوجهة نظر عمداء الكليات؟
- كيف يتم تطبيق استراتيجيات القيادة التربوية لمواجهة هذه التحديات وفقاً لوجهة نظر عمداء الكليات؟
- ما مدى فعالية استراتيجيات القيادة التربوية في تعزيز الأداء التنظيمي في وفقاً لوجهة نظر عمداء الكليات؟

- هل توجد علاقة بين استراتيجيات القيادة التربوية وحل المشكلات التنظيمية في الجامعات وفقاً لوجهة نظر عمداء الكليات؟

أهداف الدراسة

- الهدف الرئيس:** تحديد استراتيجيات القيادة التربوية التي يستخدمها عمداء الكليات في مواجهة التحديات التنظيمية في الجامعات من وجهة نظر عمداء الكليات.
- وينبثق عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:
- تحديد أبرز التحديات التنظيمية التي تواجه الجامعات من منظور عمداء الكليات.
- استكشاف استراتيجيات القيادة التربوية التي يستخدمها العمداء لمواجهة هذه التحديات.
- تقييم فعالية استراتيجيات القيادة التربوية في تحسين الأداء التنظيمي في الجامعات.
- تحليل العلاقة بين استراتيجيات القيادة التربوية وحل المشكلات التنظيمية في الكليات.

أهمية الدراسة

الأهمية التطبيقية:

- تساعد الدراسة الجامعات في تحسين مستويات الرؤية الاستراتيجية لدى القيادة التربوية في مواجهة التحديات التنظيمية.
- يمكن أن تساهم الدراسة في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي في الجامعات، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية بكفاءة أعلى.
- يوفر للمؤسسة التعليمية والقادة العاملون بالمؤسسات التعليمية العليا رؤى استراتيجية تعزز التعامل

مع القضايا الإدارية والتحديات التي تواجه الجامعات.

الأهمية النظرية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول المفاهيم التي تتعلق بالرؤية الاستراتيجية ومواجهة التحديات لدى الجامعات والمؤسسات التعليمية.
- يساعد في تبني فكر القيادة التربوية الحديث من خلال دراسة التطبيق العملي لهذه الاستراتيجيات في المؤسسات التعليمية.
- يقدم إسهامات جديدة لفهم أهمية القيادة التربوية للتصدي ومواجهة التحديات التنظيمية في سياق التعليم العالي.

مصطلحات الدراسة

القيادة التربوية (Educational Leadership)

المصطلح المفاهيمي: تشير القيادة التربوية إلى القدرة على توجيه وإدارة المنشآت التعليمية بشكل فعال لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، تتضمن هذه القيادة عدة مهارات أهمها التخطيط، التحفيز العاملين، واتخاذ القرارات التي تعزز جودة التعليم. (Bush, 2008)

المصطلح الإجرائي: تعرف إجرائياً على أنها الاستراتيجيات التي يتبعها عمداء الكليات في مواجهة التحديات التنظيمية، والتي يمكن تحديدها من خلال الاستبيان المعد لهذا الغرض.

التحديات التنظيمية (Organizational Challenges)

المصطلح المفاهيمي: التحديات والصعوبات التي تواجه العملية التنظيمية وهي تمثل الصعوبات التي تواجهها المؤسسات في تحقيق أهدافها بسبب عوامل مثل نقص الموارد، التعقيدات البيروقراطية، أو الصراعات الداخلية. (Robbins & Judge, 2017)

المصطلح الإجرائي: هي مجموعة الصعوبات التي تواجه عمداء الكليات في الجامعات السعودية والتي قد تتمثل في التحديات التقنية ونقص الموارد البشرية والتي يمكن تحديدها من خلال الاستبيان المعد لهذا الغرض.

عمداء الكليات (Deans of Faculties)

المصطلح المفاهيمي: عمداء الكليات هم القادة الأكاديميون المسؤولون عن إدارة الكليات داخل الجامعات. لديهم مسؤوليات تشمل الإشراف على البرامج الأكاديمية، إدارة الموارد، وضمان جودة التعليم. (Bolman & Deal, 2017)

المصطلح الإجرائي: يمكن تعريف عمداء الكليات إجرائياً بأنهم عمداء بعض الكليات بجامعة الملك خالد وجامعة طيبة وجامعة بيشة في المملكة العربية السعودية.

استراتيجيات القيادة (Leadership Strategies)

المصطلح المفاهيمي:

استراتيجيات القيادة هي الخطط والأساليب التي يتبعها القادة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل هذه الاستراتيجيات أساليب قيادة متميزة أهمها القيادة الاستراتيجية، والتشاركية، والظرفية. (Northouse, 2018)

المصطلح الإجرائي:

هو الأساليب والخطط التي يتبعها عمداء الكليات في الجامعات السعودية لمواجهة التحديات التنظيمية وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي الحالي 2024-2025، وذلك لضمان موثوقية البيانات المستخلصة معاصرة وتعكس التحديات الحالية التي تواجه الجامعات.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الجامعات السعودية فقط، حيث تم جمع البيانات من عمداء الكليات في عدد من الجامعات المختارة سواء كانت جامعات حكومية أو خاصة.

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على استراتيجيات القيادة التربوية في مواجهة التحديات التنظيمية التي تواجه الجامعات، مع التركيز على تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الأكاديمي في ظل هذه التحديات.

- الحدود البشرية: 41 مفردة من عمداء بعض الكليات بجامعة الملك خالد وجامعة طيبة وجامعة بيشة في المملكة العربية السعودية.

الاطار النظري

الدراسة الحالية تعتبر امتداداً نحو نظريات القيادة التحويلية بما تحمل من معنى، والتي قدمها جيمس ماكجرجور بيرن، (Burns, 1978) حيث تركز نظرية القيادة التحويلية على فكرة أن القائد الناجح هو الذي لا يقتصر دوره على توجيه المرؤوسين لتحقيق الأهداف المؤسسية فحسب، بل يعمل أيضاً على تحفيزهم وإلهامهم للنمو والتطور، سواءً على المستوى الشخصي أو المهني. القيادة التحويلية تقوم على علاقة تفاعلية بين القائد والمرؤوسين، حيث يتم تعزيز التعاون والمشاركة لتحقيق أهداف مشتركة تتجاوز الأهداف التقليدية.

تعتمد هذه النظرية على أربعة محاور رئيسية:

التأثير النموذجي أو المثالي (Idealized Influence):

حيث تمثل القيادة قدوة يُحتذى بها، يثق به المرؤوسون ويعجبون بقراراته وأخلاقياته، يخلق هذا النوع من القيادة بيئة من الاحترام المتبادل والالتزام.

الدافعية الملهمة (Inspirational Motivation):

يحفز القائد أتباعه من خلال رؤية واضحة ومُلهمة، تعمل على دفعهم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية.

التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation):

يشجع القائد التفكير النقدي والإبداعي بين أتباعه، مما يساعد على ابتكار وإضافة الحلول الإبداعية والمبتكرة للمشكلات التي تشكل عبء على المؤسسة.

الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

يولي القائد اهتماماً خاصاً باحتياجات وتطلعات كل فرد، ويساعدهم على التطور والنمو بناءً على اهتماماتهم وقدراتهم الفردية.

وفي سياق التعليم، تعد هذه النظرية أساسية في مواجهة التحديات التربوية المعاصرة. فالقيادة التربوية الذين يتبنون فكر القيادة التحويلية الفعالة على دفع المعلمين والطلاب على التفكير الإبداعي، وتقديم حلول مبتكرة للتحديات التعليمية التي تتعلق بالتغيرات التكنولوجية، واحتياجات سوق العمل المتطورة، وضغوط المجتمع. من خلال هذه النظرية، يمكن للقيادة التربوية القيام بعملية الإرشاد والتوجيه ضمن الإطار التعليمي المؤسسي بغرض تحسين الأداء المؤسسي وزيادة جودة التعليم. (Burns، 1978).

مفهوم القائد التربوي والقيادة التربوية:

نال موضوع القيادة اهتماماً خاصاً في الفكر الإداري والدراسات الإدارية الحديثة، وذلك لما يحققه من تأثير كبير في مقدرة المنظمات على النجاح في العمل، حيث إنه ليس من الضروري أن تتواجد القيادة والمهارة الإدارية في شخص واحد، فقد يتمكن المدير التنفيذي من أداء عمله الإداري بكفاءة وفاعلية، ولكن تنقصه المقدرة والمهارة التي تجعل منه قائداً كفواً، يساعد على نجاح المنظمة (الشمري، 2012: 87).

تعددت المفاهيم حول القيادة التربوية، ويعود ذلك لاختلاف نظرتهم لمعنى القيادة ودورها داخل البيئة التعليمية، فقد عرفها سعادة (2011) على أنها عملية تفاعل إنساني واجتماعي وتربوي بين مدير المدرسة وكل من يعمل داخلها، من معلمين وطلاب وعاملين، ويتضمن هذا التفاعل مجموعة من عمليات التأثير المهمة، والتواصل، والتوجيه، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، مجتمعة بغرض تحقيق

الأهداف التربوية، من جهة أخرى، يرى الحاج (Elhajj 2013) أن القيادة التربوية هي إحساس قوي بالمسؤولية والروح المعنوية المرتفعة التي يتسم بها القائد، فضلاً عن تفوقه في توحيد جهود فريقه وتوجيههم نحو تحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الفردية، في سبيل خدمة المصلحة العامة وتحقيق رؤية المؤسسة التعليمية.

أهمية القيادة التربوية:

يعتبر القائد التربوي محور أساسي في نجاح الإدارة التعليمية، فهو العنصر الداعم لعملية تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، إذ يقع على عاتقه تحمل مسؤولية كبيرة موجهة نحو قيادة العمل التربوي وتحقيق الغايات المنشودة، ولهذا تولي الإدارات التعليمية اهتماماً كبيراً بإعداد قادة يتمتعون بالكفاءة والتميز، يمتلكون القدرة على أداء مهامهم بفعالية، ومن الجدير بالذكر فهم دور القائد الذي أصبح لا يقتصر على الجانب الإداري فقط، بل ينبغي أن يكون قدوة يحتذى بها ومرشداً اجتماعياً يُلهم من حوله، قبل أن يكون مجرد مدير، وغالباً ما يتم قياس نجاح القائد بمدى قدرته على أداء رسالته داخل المؤسسة، فالقيادة تشكّل عنصراً حيوياً في استمرارية المنظمة وفعاليتها، حيث يعد القائد المسؤول الأول عن توجيه الجهود، وتنسيق الأدوار، وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (Özan, 2017: 112).

ويشير الشمري (2012) إلى الأسباب التي تكتسب منها القيادة التربوية أهميتها، وهي ما يلي:

- تقوم القيادات التربوية بممارسة أدوار مهمة في النشاط المجتمعي، وذلك من خلال التأثير في توجهات الأفراد وسلوكياتهم واهتماماتهم بأهداف المؤسسات التي ينتمون إليها.
- تمثل القيادات قوة بناء المجتمع بحيث أصبحت الهيمنة على المجتمعات مرهونة بيد القائد.
- التعرف على الدور الذي يؤديه العاملون في تشكيل سلوك القائد، ليكونوا أكثر تفهماً للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.
- إدراك الجوانب المختلفة للعلاقة التفاعلية القائمة ما بين القائد والثقافة وإبراز أهم الصفات والسمات المتميزة للقيادة في كل منها.

أدوار القيادة التربوية:

تعد القيادات التربوية الأداة الفاعلة لتحقيق الأهداف المسطرة داخل المؤسسة التعليمية ومن أجل تحقيق هذه الغاية تضطلع القيادة الناجحة بمهام وأدوار متعددة إن قام بها القائد التربوي بشكل مرضي ساهم ذلك في نجاح القيادة والتصدي للتحديات والتغيرات الحديثة ومن بين تلك الأدوار ما يلي (أبو طاحون، 2012: 45)

الدور التخطيطي: يعد التخطيط العمود الفقري الذي تركز عليه المراحل الإدارية الأخرى فهو أساس لأي منظمة، لأنه برنامج مستقبلي يهدف لتحقيق غاية معينة خلال وقت محدد من خلال التعرف على الإمكانيات المتوفرة وتطويعها لوضع هذه الأهداف حيز التنفيذ.

الدور التنظيمي: هو عملية تشتمل على التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات المناطة بالعاملين وفقاً لمؤهلاتهم وخبراتهم، وطرق التواصل بينهم، وتفويض المهام المطلوبة منهم من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

الدور الاتصالي: يعني إيجاد قنوات اتصال داخل المنظمة وخارجها، وتبرز أهميتها في كونها وسيلة للتفاهم بين الموظفين وتعمل على نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين مختلف المستويات بهدف التوجيه والإخبار.

دور المتابعة والإشراف: وهي عملية تنظيمية تتعلق بقيادة المنظمة وتهتم بالمواقف التي تتعلق بالعملية التعليمية، ويتم من خلال الندوات وعقد الاجتماعات والزيارات الصفية ويكون ذلك ضمن برنامج تدريبي خاص يتلاءم مع خطة المدرسة العامة، ويكمن الهدف من عملية التوجيه والإشراف تطوير العمل التربوي ومعالجة صعوباته لتحقيق الأهداف المرسومة، وتحسين كفاءة العاملين.

الدور التوجيهي: وتعني معاونتة الموظفين على معرفة قدراتهم واستعداداتهم في توجيه أنفسهم

- بما يحقق مع هذه القدرات والاستعدادات بما يكفل تحقيق أقصى قدر ممكن من النمو على جميع الجوانب الاجتماعية والمهنية والتعليمية.
- وفقاً لزايد (2013) الذي قدم مجموعة من الخصائص والوظائف التي من المفترض أن يقدمها القائد التربوي داخل النظام التعليمي، حيث يتمثل دوره في التالي:
- في كونه خبيراً ومصدر إلهام للمعرفة والخبرة لفريق العمل.
- كما يجب أن يكون نموذجاً يُحتذى به من خلال سلوكه وعلاقاته مع الموظفين.
- وقدرته على تحمّل المسؤولية وإدارة الصراعات بفعالية، بالإضافة إلى ذلك، إدارته للعلاقات الداخلية.
- أن يمثل المؤسسة في مختلف السياقات الداخلية، كما يقع على عاتقه مسؤولية التقييم، ومنحه الثواب أو توقيع العقاب بحسب ما يقتضيه الموقف.

التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية

إن استكشاف التحديات المستقبلية يعتبر مهمة أساسية لضمان القدرة على التعامل مع التغيرات والتحديات بفعالية، فالفهم المبكر لهذه التحديات يساعد في وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة للتغلب عليها، وقد تم تحديد استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ضمن إطار مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام، مجموعة من التحديات التي تواجه النظام التعليمي، ومن أبرزها التحديات الخارجية، والتي تشمل: (العولمة، التنافسية، الثورة المعرفية).

ثانياً: تحديات داخلية (محلية):

- الامتداد الجغرافي للمملكة العربية السعودية وتباعد المجموعات السكانية.
- نسبة النمو السكاني العالية.
- تحقيق التوازن والمحافظة على هوية المجتمع وثقافته والانفتاح على العالم ومتغيرات القرن الحادي والعشرين.
- تعزيز وضع المملكة العربية السعودية لتكون رائدة للعلم والمعرفة في العالم العربي.
- رفع مستوى الوعي الثقافي المجتمعي للتكامل مع متطلبات واحتياجات العصر الحديث.
- ضرورة دعم وتعزيز سلوكيات المواطنة الإيجابية لدى أفراد المجتمع.
- العمل على تقديم الدعم للمواطن السعودي وتدريبه وتعزيز مؤهلاته لاكتساب المهارات اللازمة لسوق العمل لزيادة فرص توظيفهم في القطاع الخاص.
- تحقيق اقتصاد المعرفة، وتنويع الاقتصاد (الغامدي، 2016 : 102).

ثالثاً : التحديات التي تتعلق بالنظام التعليمي:

- انخفاض وضع الفرص التعليمية للمراحل الأساسية.
- قصور وضع واضح في مهارات المعلم في المملكة العربية السعودية بالمقارنة مع الدول المحيطة والتجارب الدولية.
- المركزية الكبيرة في قضايا التربية والتعليم.
- الحاجة إلى تعزيز ثقافة التعلم.
- ضعف فعالية الشراكة المجتمعية.

- ضعف قدرة المدارس على تطوير أدائها، وضعف قدرة إدارات التعليم في مساعدتها على ذلك.
- الحاجة الملحة للابتكار والتطوير في البيئة التعليمية.
- احتياج ضروري إلى تطوير النماذج والممارسات التعليمية والتقويم للمناهج المستمر.
- الحاجة إلى تحقيق فرص تعليمية مثلى خاصة لرعاية الموهوبين، وذوي الاحتياجات الخاصة.
- ضرورة العمل على نماء القدرات الذاتية الخاصة بالطلاب.
- تحديث وتطوير أنظمة الحوافز والمحاسبة وأنظمة دعم القرار (أحمد، 2024 : 120)
- وقد حدد بخاري (2019) عدداً من التحديات التي تواجه القيادات الإدارية وهي:
- تحدي المنافسة.
- تحدي القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد.
- تحدي العولمة.
- تحدي وعدم إدراك لمفهوم الجودة.
- التحديات التكنولوجية.
- تحدي اتخاذ القرار في عالم متغير.

وقد ذكر العيسى (2005) بعض التحديات التي تواجه التعليم وقياداته فمنها تدني الإنفاق على التعليم العالي فهو لا يتجاوز (117%) من الإنفاق العام على التعليم بينما يصل في الدول الصناعية إلى (21)، كما أشار إلى أن مخرجات التعليم العالي يغلب عليها الأقسام النظرية ومنها التربوية بشكل خاص بنسبة تصل إلى (79%) من مجموع مخرجات خمس سنوات مضت ومن التحديات ضعف الاهتمام بالبحث العلمي لدى الجامعات.

ويمكن حصر مجالات تلك التحديات بما يلي:

المجال الأمني:

هناك تحديات مستقبلية تعترض تعزيز الجوانب التوعوية الأمنية في استراتيجيات التعليم منها تحديات التوعية الأمنية في مناهج التعليم (علي، 2013: 35)، وتحديات التطرف والمخدرات والحروب الإلكترونية التي تستهدف الناشئة.

المجال التعليمي:

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه التعليم وقياداته في الإطار المحلي، منها: العولمة والتنافسية، والثورة المعرفية وزارة التعليم، ومنها: ثورة المعلومات تمهين التعليم الأزمة البيئية ملكاوي، ومنها ضعف التنوع في تبني فكر استراتيجي موجه نحو إكساب المعارف والمهارات التعليمية في النظام التعليمي (القحطاني، 2016: 128)

المجال التربوي:

تواجه القيادات التربوية في وقتنا الحالي تحديات معقدة تحاكي جوهر العملية التعليمية، وتنعكس بشكل مباشر على سلوكيات وقيم المتعلمين والعاملين في الميدان التربوي، سواء كانوا معلمين، أكاديميين، أو إداريين، وتزداد حدة هذه التحديات في ظل المتغيرات الراهنة والتوقعات المستقبلية، ومن أبرزها: التحدي الإيديولوجي المرتبط بالقيم والمعتقدات، والتحدي القيمي والسلوكي الذي يؤثر في أخلاقيات وسلوك الأفراد داخل البيئة التعليمية، إضافة إلى تحدي التربية المستدامة، وقيادة التغيير التي تتطلب من القادة التربويين التكيف المستمر، وامتلاك القدرة على توجيه التحولات نحو تحقيق أهداف التعليم الحديثة.

المجال الثقافي:

حيث يشهد العالم انفتاحاً ثقافياً غير مسبوق في ظل العولمة والثورة المعرفية متسارعة النمو، أدى إلى مزيد من التحديات التي تعرقل القيادات التربوية من الناحية الثقافية، خاصة في ظل التقنيات الهائلة ووسائل الاتصال الإلكتروني، مما يشكل مزيد من التحدي في المحافظة على الهوية الثقافية الأجيال المجتمع القادمة (أحمد، 2023: 76).

المجال الاقتصادي:

من أهم مصادر التحديات التي تتعلق بالسياق المحلي هي التحديات الاقتصادية المستقبلية المؤثرة على المؤسسات التعليمية منها رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، تقلبات أسعار النفط، وقد ركزت خطط التنمية على توفير الخدمات التعليمية، وتدريب الكوادر الوطنية التي تعد رافداً رئيساً في مجال تعزيز القدرات الإنتاجية للكفاءات الوطنية المؤهلة لإدارة وتنمية الاقتصاد السعودي (رحيل، 2021: 93).

المجال التقني والتكنولوجي:

تواجه القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية عدداً من التحديات التقنية والتكنولوجية، منها: انفجار المعلومات والتقدم المعرفي الهائل، وتضاعف كمية ما ينشر أمام عناصر العملية التعليمية من معلمين، واختصاصي مراكز مصادر التعلم ومحتوى المقررات الدراسية، والطلاب المتعلم.

المجال الاجتماعي:

تشهد المملكة العربية السعودية نمواً سكانياً متزايداً وأكثرية في سن التعليم، الأمر الذي يعني ازدياد الطلب عليه، ويتطلب ذلك توفير الاحتياجات المواجهة هذا الطلب المتزايد، إضافة إلى العلاقات الاجتماعية التي تتطلبها المؤسسات التربوية، وما حدث لها من تغيرات معاصرة بسبب وسائل التواصل الاجتماعي وشبكاته المتعددة، وأثرها على أهداف المؤسسات التربوية والتعليمية (عبد، 2021: 56).

المجال الإداري:

يرى (نشوان، 2000). أن الأنظمة التعليمية يقع على عاتقها العديد من المسؤوليات خاصة مواجهة تلك التي تتعلق بالقضايا المستقبلية، وأهمها في السياق الإداري ضعف جوانب وممارسات الإدارة الحديثة، التي تتعلق بالسلوك التنظيمي البشري، والقيادة التربوية وعملية صنع القرار، وضعف الكفاءات الإدارية والقيادية التربوية، وغياب وجود فلسفة إدارية تربوية واضحة تحدد الأهداف التعليمية بطريقة صحيحة.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

دراسة سنجوان (Singun, 2025). تبحث هذه الدراسة في التحديات التي تعيق تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي من خلال مراجعة شاملة للأدبيات، وتحدد أبعاداً وفروعاً متعددة لهذه العوائق، بهدف تقديم رؤية قيمة تُساعد مؤسسات التعليم العالي على إدارة عمليات التحول بنجاح، ومن خلال ذلك، يُمكنها تلبية المتطلبات المتغيرة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإدارة وغيرهم من أصحاب المصلحة بفعالية في بيئة رقمية متزايدة، واتبعت هذه الدراسة إرشادات "بنود التقارير المفضلة للمراجعات المنهجية والتحليلات التلوية" (PRISMA)، حيث جمعت بيانات من عشرين (20) مقالة ذات صلة خضعت لمراجعة الدراسات السابقة بين عامي 2019 و 2024، تلخص نتائج هذه الدراسة في مصفوفة مركزة على المفاهيم حول عوائق التطوير الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، وتتألف من تسعة أبعاد، هي: (أ) الرؤية والاستراتيجية والسياسات الرقمية؛ (ب) القيادة والإدارة الرقمية؛ (ج) التنظيم الرقمي؛ (د) الموارد الرقمية؛ (هـ) الكفاءة الرقمية؛ (و) إدارة أصحاب المصلحة الرقميين؛ (س) الثقافة الرقمية؛ (ز) الأكاديمية الرقمية؛ و(ت) الأخلاقيات الرقمية، ولكل بُعد أبعاد فرعية من العوائق (عدد المشاركين = 80)، ورغم توقع قطاعات مختلفة لأهمية التطوير الرقمي، إلا أن العديد من مؤسسات

التعليم العالي تشعر بعدم جاهزيتها الكافية للتكيف بسبب العوائق التي تحول دون تطبيقه، ويكشف التطوير الرقمي الجاري داخل مؤسسات التعليم العالي عن مشهد مُعَقَّد يتميز بعوائق مُتشابهة مُختلفة، مما يستلزم إعادة تقييم استراتيجي والتزاماً بتعزيز بيئة تعليمية شاملة ومتجاوبة.

دراسة أحمد (2023) وتسعى الدراسة لاكتشاف ومعرفة التحديات التي تواجه القيادة التربوية في تعزيز الإبداع والاستدامة في المدارس الشرعية، تكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الشرعية في فلسطين، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (111) مديراً ومعلمياً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة موزعة على عدد من المحاور (5)، وتبين من النتائج أن أنه لا وجود لتحديات محتملة قد تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع من وجهة نظر المديرين والمعلمين، حيث جاءت المتوسطات الحسابية بين منخفضة ومنخفضة جداً، وتبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية للتحديات التي تواجه القيادة التربوية في تعزيز الإبداع والاستدامة للمدارس الشرعية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والمركز الوظيفي، وتبين وجود فروق تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة الصالح المدارس الخاصة.

دراسة بكري (2022) وتسعى الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الملهمة والعملية التعليمية في مدينة الرياض، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثل المجتمع من كافة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بإدارة مدينة الرياض وعددهم (175) مديراً ومديرة مدرسة، وقد تم عمل مسح شامل بحيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد تبين من النتائج أن درجة ممارسة القيادة الملهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض كانت مرتفعة، حيث أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض درجة عالية جداً، كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض.

دراسة رحيل (2021) تهدف الدراسة تحليل استراتيجيات القيادة التربوية في ظروف جائحة كورونا بالملكة، والوقوف على مدى تأثيرات الجائحة في الأنظمة التعليمية، والتعرف على طرق إدارة الجائحة كآزمة مستحدثة على الأنظمة التعليمية، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت النتائج أنه أثرت جائحة كورونا (كوفيد-19) في حدوث انقطاع عن الوسائل التعليمية، والذي أدى في الإضرار بحوالي 1.6 بليون طالب في حوالي أكثر من 190 دولة في جميع قارات العالم، التعليم عن بعد لا يؤدي إلى نتائج مماثلة للتعليم الذي يتم داخل المدارس، يعود لتوافر عدة عوامل تضعف من قدراته مثل عمل بعض الطلاب وانشغالهم بالمساعدة المنزلية، وبالتالي عدم إتاحة الوقت لتلقي التعليم عن بعد، غياب الإنترنت والتكنولوجيا الرقمية من بعض المنازل خاصة في الدول الفقيرة، أعلن المركز الوطني للتعليم الإلكتروني أن النموذج السعودي من النماذج التي يقتضي بها نحو الاستجابة السريعة للتحديات التي أحدثتها جائحة كورونا، حيث تقدمت المملكة في (13) مؤشرًا من أصل (16) مؤشرًا على مستوى (37) دولة.

دراسة الجهني (2021) التي تسعى إلى التعرف على دور القيادة التربوية وتحديد التحديات والتغيرات الحديثة في ظل جائحة كورونا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وقد تشكلت الاستبانة بصورتها النهائية من (25) عبارة موزعة على أربع محاور: وهي (الدور المعرفي، والدور الإداري، والدور التقني، والدور الإشرافي) وكان عدد المستجيبين (100) قائد تربوي في مدينة جدة، وأهم النتائج توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المجال الثاني والثالث والخامس، وكانت أهم التوصيات هي أهمية تعزيز القيادات الإدارية للأمان النفسي حتى يتمكن الجميع من طرح الآراء والأفكار دون الخوف من التداعيات، وضرورة حرص القيادات الإدارية على تعزيز قوة التواصل بين فرق العمل من أجل مواجهة جائحة فيروس كورونا.

دراسة عبده (2021) هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تحقيق القيادات التربوية قائدة المدرسة المشرفة التربوية للتنمية المهنية المعلمات الرياضيات من وجهة نظرهن في المدارس الحكومية بمدينة جدة في المجالات التخطيط للعمل الإدارة الصفية العلاقات الإنسانية، التقويم الكتاب المدرسي وطرق التدريس التخطيط للتدريس واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث تم تطبيقها على عينة عشوائية من (657) معلمة رياضيات في المدارس الحكومية بمدينة جدة بالملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن قائدة المدرسة تحقق التنمية المهنية المعلمات الرياضيات من وجهة نظرهن في المدارس الحكومية بمدينة جدة بدرجة تحقيق مرتفعة في المجالات ككل بمتوسط حسابي (3.95)، وفي جميعها بالترتيب التنازلي التخطيط للعمل بمتوسط حسابي (4.04) الإدارة الصفية بمتوسط حسابي (4.03) العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.81)، وأن المشرفة التربوية تحقق التنمية المهنية المعلمات الرياضيات من وجهة نظر من في المدارس الحكومية بمدينة جدة بدرجة تحقيق مرتفعة في المجالات ككل بمتوسط حسابي (3.92)، وفي جميعها بالترتيب التنازلي: التقويم بمتوسط حسابي (4.15) الكتاب المدرسي وطرق التدريس بمتوسط حسابي (3.88) التخطيط للتدريس بمتوسط حسابي (3.71). وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم توصيات من أهمها: استمرار وزارة التعليم في تدريب قائدات المدارس والمشرفات التربويات على مجالات تنمية معلمات الرياضيات مهنيًا، مع ضرورة عملها على تخفيف المهام الإدارية لقائدات المدارس والمشرفات التربويات الحساب المهام الفنية بما تشمله من تنمية معلمات الرياضيات مهنيًا.

دراسة العتيبي (2020) وتسعى إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في ضوء الإدارة الإستراتيجية من خلال رصد واقع أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بالجامعة في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة أداة "استبانة" وجهت إلى المجتمع الكلي بكليات فرع البنات والذي يتكون من وكيلات الكليات ومشرفات الأقسام ومشرفات الوحدات تكونت الاستبانة من جزئين الجزء الأول خاص بالبيانات الأساسية والتي تحدد خصائص أفراد العينة والجزء الثاني يشمل أربعة محاور تتعلق بأنماط القيادات الإدارية وطرق اختيارها، وتدريبها، واستخدام القيادات للتقنيات الحديثة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واتضح من النتائج أن القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بالجامعة لا تعمل على مسايرة الاتجاهات الإدارية الحديثة، ولا يتم اختيارها وفقا لأقدمية الدرجة العلمية بالجامعة، ولا وفقا لقيام أعضاء هيئة التدريس بالأبحاث والدراسات العلمية، ولا تشجع التعلم النشط من خلال الإبداع التكنولوجي، وما زالت تحافظ على الطرق التقليدية الأداء وظائفهم، كما تدرك أهمية جدوى البرامج التدريبية حيث تنزايد وتنوع الاحتياجات التدريبية لدى العاملين بالجامعة، كما تم التوصل إلى عدد من التوصيات والمقترحات الإجرائية من أهمها تطوير مهارات القيادات الإدارية فيما يتعلق بمهارات التفكير الاستراتيجي بخاصة إذ يعتبر التفكير الاستراتيجي روح وقلب القيادة والإدارة الاستراتيجية وذلك من خلال دورات تدريبية متخصصة، وأنه يجب العمل على تشجيع القيادات الإدارية على اتخاذ المبادرة والمخاطرة المحسوبة والخروج من الأطر التقليدية لإدارة وظائفهم وتمكينهم من الإبداع المهني، والأكاديمي والإداري من خلال بناء ثقافة تنظيمية حاضنة للإبداع والابتكار.

دراسة القحطاني (2016) تهدف هذه الدراسة إلى تحليل التحديات المتوقعة مستقبلاً والتي من المحتمل أن تواجه القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية ومعرفة سبل مواجهتها وتحقيق ذلك استخدمت الدراسة منهج الدراسات المستقبلية من خلال رؤية خبراء متخصصين في مجال القيادات التربوية (21) خبيراً باستخدام أسلوب دلفاي حيث توصل الخبراء إلى (54) تحدياً و (54) معالجة موزعة على ثمان مجالات وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها: تصدر التحدي الاقتصادي إذ حصل على المرتبة الأولى بمتوسط (4.23) من (5) وبانحراف معياري (0.70) الأمر الذي يُشير إلى تأثيره بدرجة كبيرة جداً وجاءت المعالجات المقترحة لهذا التحدي بالمرتبة الأولى بمتوسط (4.42) وانحراف معياري (0.70) أي بدرجة كبيرة جداً. كما حصلت بقية التحديات على درجة تراوحت

بين كبيرة جداً وكبيرة وفق الترتيب الآتي: التحدي الإداري يليه التربوي ثم الثقافي، التكنولوجي، والاجتماعي، التعليمي، فالأمني.

دراسة جبران (2009) سعت هذه الدراسة إلى فهم دور القيادة التربوية، ودور مدير المدرسة في خلق بيئة تنظيمية إيجابية داخل المؤسسة التعليمية تساعد على ترسيخ ثقافة الإنجاز، وتم التركيز على عدد من الجوانب الأساسية في القيادة التربوية، مثل: بناء رؤية مستقبلية واضحة، وضع توجهات استراتيجية فعالة، تعزيز العلاقات الإنسانية، التأثير الإيجابي على الآخرين، تشجيع وتحفيز العاملين، وتدريبهم باستمرار، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة المدرسية الناجحة لا يمكن أن تعتمد فقط على الجوانب الإدارية التقليدية، بل يجب أن تنطلق من منظور قيادي شامل، حيث القائد التربوي الذي يسعى بدوره لترك أثر واضح في بيئة العمل، ويمتلك القدرة بالنهوض بالمؤسسة سواء من ناحية الكوادر البشرية أو الموارد المتاحة، ولكي تتمكن القيادة التربوية من بناء بيئة محفزة ومثمرة، أكدت التوصيات على ضرورة تفعيل العناصر الخمسة للقيادة بشكل متكامل ومتناسق، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في دعم وتطوير الأداء القيادي داخل المدارس.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تستكمل هذه الدراسة ما تم تناوله في الأبحاث السابقة من خلال التركيز على استراتيجيات القيادة على قدر شامل لمواجهة التحديات المتغيرة في القرن الحادي والعشرين، كما تهدف إلى تقديم نموذج مبتكر يجمع بين الجوانب الفنية والإدارية والتنظيمية لتمكين القادة التربويين من مواجهة التحديات بطريقة استباقية ومستدامة.

التوافق مع الدراسات السابقة:

- استراتيجيات القيادة في الأزمات: ركزت دراسات مثل (رحيل، 2021) و (الجهني، 2021) على القيادة التربوية خلال جائحة كوفيد-19. وتبحث هذه الدراسات في دور القيادة في التعامل مع التحديات الاستثنائية مثل الأوبئة وما هي الاستراتيجيات التي تم تطبيقها لمواجهة هذه التحديات، وهو ما يمكن أن يكون مرتبطاً بالدراسة الحالية. وتركز هذه الدراسات على تطوير استراتيجيات فعالة لمعالجة الاضطرابات التعليمية وخلق استجابات مرنة، وهو ما يتوافق مع هدف الدراسة المتمثل في تطوير قيادة تربوية استباقية ومرنة خاصة بتحديات المستقبلية.
- التحديات التقنية والإدارية: تتناول دراس (مجلة كلية مجلة التربية، 2016) تتناول التحديات المستقبلية التي تواجه القيادة التربوية، بما في ذلك التحديات التكنولوجية والإدارية، والتي تتقاطع مع موضوع هذه الدراسة.
- الإبداع والاستدامة: دراسة (أحمد، 2023) تعالج القضايا المتعلقة بالإبداع والاستدامة، وهو موضوع محوري في هذه الدراسة، كما تقدم دراسة أعمق لكيفية تحسين الاستراتيجيات المبتكرة للأداء، تشير النتائج إلى أن الاستدامة والإبداع يعتمدان على إزالة العقبات التي تواجه القادة التربويين وتعزيز بيئة محفزة.
- دور القيادة الملهمة: في دراسة (بكري، 2022)، في تحسين الأداء التربوي تمت الإشارة إلى دور القيادة الملهمة. يمكن الاستفادة من هذه النتائج للتأكيد على أهمية القيادة التحفيزية والإبداعية في استراتيجيات القرن الحادي والعشرين.

نقاط الاختلاف والتميز للدراسة الحالية:

- الشمولية: لا تقتصر دراستنا على أزمة معينة، مثل جائحة كوفيد-19، بل تتناول مجموعة كاملة من التحديات التعليمية في القرن الحادي والعشرين. لذلك فهي تركز على الاستراتيجيات طويلة الأجل، بما في ذلك التكنولوجيا والتفكير النقدي والاستدامة، وخلافاً للدراسات التي تركز على الاستجابة للأزمات الآنية.
- (التوجه المستقبلي: الجهني، 2021)، تتطلع هذه الدراسة إلى المستقبل وتسعى إلى تحسين وابتكار آليات استباقية تحقق آليات مواجهة حقيقية ومتنوعة مثل التحول الاجتماعي والتكنولوجي والبيئي.

- المنظور الشامل للقيادة التربوية بخلاف الدراسات التي تركز على محور أو دور واحد، تهدف هذه الدراسة إلى دمج الأدوار القيادية المتعددة مثل الإدارة والإشراف والتعليم الفني في إطار شامل.

المنهجية وطرق البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والتي تعتبر الأكثر شيوعاً وملاءمة لفحص دور استراتيجيات القيادة التربوية في مواجهة التحديات التنظيمية، كما أن المنهج الوصفي يسمح بتوصيف الظواهر وتحليل الواقع الحالي لهذه الاستراتيجيات، بينما يتيح المنهج التحليلي فحص العلاقة بين مختلف المتغيرات ومدى تأثير القيادة التربوية على مواجهة التحديات التنظيمية.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات في الجامعات السعودية، حيث يشمل جميع عمداء الكليات في جامعة الملك خالد وجامعة طيبة وجامعة بيشة، وتم اختيار هذا المجتمع بناءً على دورهم القيادي المباشر في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الكليات، وتوجيه استراتيجيات التعليم في مواجهة التحديات التنظيمية، كما يعتبرون المصدر الأساسي للبيانات التي تساعد في تحقيق أهداف الدراسة وتوفير رؤى عملية حول استراتيجيات القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية، وقد بلغت عينة الدراسة (41) عيّناً من عمداء الكليات في جامعة الملك خالد وجامعة طيبة وجامعة بيشة.

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، على اعتبار أنها الأكثر شيوعاً وملاءمة لمنهجية الدراسة، وتم تصميم الاستبانة بحيث تشمل مجموعة من العبارات، والتي تسعى لتغطية جوانب المتغير المستقل (استراتيجيات القيادة التربوية) والمتغير التابع (التحديات التنظيمية)، وتم العمل على توزيع الاستبانة على عينة من عمداء الكليات في الجامعات المستهدفة، الذين يعدون المصدر الرئيسي للمعلومات المتعلقة للدراسة الحالية.

فيما يتعلق بتحليل البيانات، تم استخدام التحليل الكمي باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج المستخلصة من الاستبانة، مثل تحليل التكرارات، والنسب المئوية، والاختبارات الإحصائية المناسبة لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات.

أولاً: صدق أداة الدراسة

يشير صدق الأداة إلى مدى قدرتها على قياس ما صُممت لقياسه بدقة، ويتضمن ذلك شمولية الاستبانة لجميع العناصر المراد تحليلها من جهة، ووضوح فقراتها ومفرداتها من جهة أخرى، بحيث تكون سهلة الفهم بالنسبة للمستجيبين (العساف، 1433 هـ، ص 310)، وللتأكد من صدق أداة الدراسة، وتم اتباع الإجراءات التالية:

ثانياً: الصدق الظاهري للأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة. وقد طُلب من المحكمين تقييم مدى مناسبة الاستبانة لأهداف الدراسة، ومدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى تقييم كفاية المحاور والعبارات بشكل عام وقدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه.

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي

بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة، تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (41) فرداً خارج عينة الدراسة الرئيسية، مع مراعاة أن تكون هذه العينة مماثلة في خصائصها لعينة الدراسة، تم حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد تم ذلك باستخدام برنامج (SPSS) للتأكد من تماسك عبارات كل محور وتجانسها.

كما يوضح مستوى ثبات استمارة الاستبانة وثبات نتائجها وعدم تغيرها عند إعادة تطبيقها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ومن أجل ذلك استخدمت الدراسة معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha؛ حيث تفيد نتائج الدراسة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس (0.975)، ويعد هذا المقياس بجميع محاوره ذا دلالة جيدة لأغراض الدراسة، ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في تعميم النتائج على مستوى الدراسة.

أولاً: البيانات الديموغرافية:

جدول (1) البيانات الديموغرافية

المتغير	النسبة المئوية	التكرار
الجنس	ذكر	19
	انثى	22
العمر	أقل من 30	10
	30-40	13
	40-50	14
	أكبر من 50	4
المؤهل العلمي	بكالوريوس	23
	ماجستير	12
	دكتوراه	6
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16
	5-10 سنوات	7
	10-15 سنوات	10
	أكبر من 15 سنوات	8
المنصب الوظيفي الحالي	عميد كلية	5
	وكيل كلية	5
	رئيس قسم	31

تظهر نتائج الدراسة

تشير البيانات الديموغرافية إلى تنوع ملحوظ في صفات المشاركين في الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والوظيفة، بدايةً، يتوزع المشاركون في الاستبيان إلى 19 ذكراً و22 أنثى، وهو ما يعكس توازناً بين الجنسين في الوظائف القيادية في الجامعات، مما يعزز من شمولية العينة وتمثيلها لكلا الطرفين، أما من حيث الفئات العمرية، فيلاحظ أن غالبية المشاركين تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة بنسبة 34.1%، تليها الفئة التي تتراوح أعمارها بين 30 و40 سنة بنسبة 31.7%. في المقابل، كانت نسبة المشاركين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 24.4%، وهي نسبة أقل مقارنة بالفئات الأكبر سناً، بينما شكل المشاركون الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة أقل نسبة بلغت 9.8%، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين من الفئات العمرية الناضجة ذات الخبرة المتوسطة والطويلة.

عند تحليل مستوى التأهيل العلمي للمشاركين، تظهر البيانات أن نسبة كبيرة منهم حاصلون على درجة الدكتوراه بنسبة 56.1%، مما يعكس أن غالبية العينة تتكون من أشخاص مؤهلين تأهيلاً عالياً، وهو أمر متوقع نظراً لطبيعة المناصب الأكاديمية القيادية، تلي هذه الفئة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة 29.3%، في حين كانت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس هي الأقل

بنسبة 14.6%. يعكس هذا المستوى التعليمي المرتفع أن المشاركين لديهم خلفيات أكاديمية قوية، مما يساهم في تحسين جودة مخرجات الدراسة.

أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في التعليم الجامعي، فقد كانت النسبة الأكبر من المشاركين لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة بنسبة 39.0%، مما يشير إلى أن العينة تحتوي على قادة تربويين يتمتعون بخبرة طويلة في المجال الأكاديمي، تليها الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 24.4%، بينما كانت نسبة المشاركين الذين تتراوح خبرتهم بين 10 إلى 15 سنة 17.1%، أما المشاركون الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات فقد شكلوا نسبة 19.5%، يُظهر هذا التوزيع تنوعاً في مستويات الخبرة، مما يعني أن الدراسة تشمل آراء قادة من مختلف مستويات الخبرة العملية. وفيما يخص الوظيفة التي يشغلها المشاركون، تُشير البيانات إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من رؤساء الأقسام بنسبة 75.6%، وهي النسبة الأكبر مقارنة بالعمداء ووكلاء الكليات الذين بلغت نسبتهم 12.2% لكل منهما، يعكس ذلك أن رؤساء الأقسام يشكلون الشريحة الأكبر من القيادة التربوية المشاركة في الدراسة، مما يدل على أهمية دورهم في مواجهة التحديات التنظيمية داخل الجامعات.

بشكل عام، تُظهر البيانات الديموغرافية تنوعاً واضحاً في خلفيات المشاركين، سواء من حيث الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة أو الوظيفة، يعكس هذا التنوع جودة العينة المدروسة، ويؤكد أهمية تضمين مجموعة واسعة من القادة التربويين عند تحليل استراتيجيات القيادة التربوية في مواجهة التحديات التنظيمية، كما يعزز التوزيع المتوازن بين الفئات المختلفة من شمولية النتائج وإمكانية تعميمها على السياق الأكاديمي في الجامعات السعودية.

المحور الثاني: استراتيجيات القيادة التربوية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة الموافقة
تتبنى القيادة التربوية في كليتي استراتيجيات تعليمية مبتكرة لمواجهة التحديات التنظيمية.	34.1	43.9	17.1	4.9	0	4.07	0.84	مرتفعة
تتمتع القيادة التربوية في كليتي بالقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تحسن من الأداء المؤسسي.	36.6	43.9	19.5	0	0	4.17	0.73	مرتفعة
هناك تعاون فعال بين القيادة التربوية وأعضاء الهيئة التدريسية لتحسين جودة التعليم والتغلب على التحديات التنظيمية.	36.6	41.5	17.1	4.9	0	4.10	0.85	مرتفعة
تتسم القيادة التربوية في كليتي بالمرونة في التعامل مع التغيرات السريعة في مجال التعليم والتكنولوجيا.	39	39	17.1	2.4	2.4	4.10	0.93	مرتفعة
تسعى القيادة التربوية في كليتي إلى تطوير مهارات أعضاء الهيئة التدريسية لمواكبة التحديات التعليمية.	34.1	41.5	19.5	4.9	0	4.05	0.86	مرتفعة
القيادة التربوية في كليتي قادرة على تبني استراتيجيات تعليمية تواكب العولمة وتغيرات سوق العمل.	34.1	39	19.5	7.3	0	4.00	0.92	مرتفعة
تساهم القيادة التربوية في كليتي في تهيئة بيئة تعليمية مبدعة تشجع على التفكير النقدي والإبداعي.	36.6	41.5	14.6	7.3	0	4.07	0.89	مرتفعة
تولي القيادة التربوية في كليتي أهمية لتطوير البنية التحتية التكنولوجية لتسهيل العملية التعليمية.	39	36.6	14.6	9.8	0	4.05	0.97	مرتفعة

36.6	39	24.4	0	0	4.12	0.77	مرتفعة	تتمتع القيادة التربوية في كليتي بقدره على مواجهة الضغوط السياسية والاجتماعية التي تؤثر على النظام التعليمي.
34.1	43.9	17.1	4.9	0	4.07	0.84	مرتفعة	تعمل القيادة التربوية في كليتي على تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني أساليب قيادية تعتمد على التقييم المستمر.

تعكس نتائج استبيان المحور الثاني الذي يتعلق باستراتيجيات القيادة التربوية في مواجهة التحديات التنظيمية في الجامعات وجهة نظر عمداء الكليات حول فعالية القيادة في تحسين بيئة التعليم والتغلب على التحديات المختلفة. وقد تبين من البيانات أن جميع الفقرات تتراوح بين "مرتفعة" في درجة الموافقة، مما يشير إلى وجود تأييد قوي من قبل العمداء حول قدرة القيادة التربوية في كلياتهم على تنفيذ استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة التعليم.

- أعلى درجة موافقة كانت لفقرات مثل "تتمتع القيادة التربوية في كليتي بالقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تحسن من الأداء المؤسسي" (4.17) و"تتمتع القيادة التربوية في كليتي بالقدرة على مواجهة الضغوط السياسية والاجتماعية التي تؤثر على النظام التعليمي" (4.12)، حيث أظهرت النتيجة قدرة القيادة على اتخاذ قرارات استراتيجية وإدارة الضغوط الاجتماعية بشكل فعال.

- أدنى درجة موافقة كانت لفقرات مثل "القيادة التربوية في كليتي قادرة على تبني استراتيجيات تعليمية تواكب العولمة وتغيرات سوق العمل" (4.00)، رغم أن النتيجة تشير إلى درجة مرتفعة من الموافقة، إلا أنها تُظهر وجود بعض التحديات في مواكبة العولمة بشكل كامل.

يبدو أن هناك توافقاً عاماً حول المرونة والابتكار في استراتيجيات القيادة التربوية، حيث تظهر النتائج درجة مرتفعة في فقرات تتعلق بالمرونة في التعامل مع التغيرات السريعة والتطوير المستمر لمهارات الهيئة التدريسية.

المحور الثالث: التحديات التنظيمية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة الموافقة
تواجه كليتي تحديات كبيرة في مجال تطوير المناهج التعليمية لتواكب التطورات الحديثة.	34.1	34.1	22	4.9	4.9	3.88	1.09	مرتفعة
هناك صعوبة في توفير الموارد المالية اللازمة لدعم المشاريع التعليمية والبحثية في كليتي.	39	29.3	24.4	2.4	4.9	3.95	1.08	مرتفعة
تواجه القيادة التربوية في كليتي تحديات كبيرة في مواجهة الضغوط السياسي والاجتماعي المؤثر على العملية التعليمية.	39	24.4	22	7.3	7.3	3.80	1.25	مرتفعة
توجد تحديات تتعلق بإدارة التغيير في كليتي، مما يؤثر على فاعلية القرارات الإدارية.	34.1	26.8	34.1	0	4.9	3.85	1.06	مرتفعة
القيادة التربوية في كليتي تواجه صعوبة في دمج التكنولوجيا بشكل فعال في العملية التعليمية.	31.7	19.5	31.7	9.8	7.3	3.59	1.23	مرتفعة

أما بالنسبة للمحور الثالث المتعلق بالتحديات التنظيمية، فقد أظهرت النتائج أن التحديات الكبرى تكمن في مجالات تطوير المناهج التعليمية، توفير الموارد المالية، وإدارة التغيير.

- أعلى درجة موافقة كانت لفقرات مثل "هناك صعوبة في توفير الموارد المالية اللازمة لدعم المشاريع التعليمية والبحثية" (3.95) و"تواجه كليتي تحديات كبيرة في مجال تطوير المناهج التعليمية لتواكب التطورات الحديثة" (3.88)، مما يبرز التحديات التي تواجه الكليات في توفير الموارد المالية الكافية لدعم تطور المناهج والبرامج التعليمية.

- أدنى درجة موافقة كانت لفقرات مثل "القيادة التربوية في كليتي تواجه صعوبة في دمج التكنولوجيا بشكل فعال في العملية التعليمية" (3.59)، وهو ما يشير إلى وجود صعوبات تواجه الكليات في استخدام التكنولوجيا بشكل متكامل، وهو تحدٍ يحتاج إلى حلول استراتيجية لتحسين الاندماج التكنولوجي.

- تشير نتائج هذه الفقرات إلى أن الكليات تواجه تحديات كبيرة في عدة مجالات، بما في ذلك التمويل والموارد والتطوير التكنولوجي، رغم أن القيادة التربوية تبدو قادرة على التصدي لتلك التحديات من خلال استراتيجيات مبتكرة والتعاون الفعال مع أعضاء الهيئة التدريسية.

النتائج

- تشير نتائج الدراسة إلى وجود اتفاق كبير بين المشاركين حول فعالية القيادة التربوية في التصدي للتحديات التنظيمية.

- أظهرت النتائج أن القيادات التربوية تمتلك قدرة واضحة على اتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

- يمكن للقيادة التربوية التعامل مع الضغوط السياسية والاجتماعية بفعالية، وهو ما يعكس دورها المحوري في تعزيز الاستقرار والتطوير داخل المؤسسة التعليمية.

- تواجه الكليات تحدياً ملحوظاً في تطوير المناهج التعليمية، حيث أظهرت النتائج أن هذا الجانب لا يزال بحاجة إلى تحسين.

- هناك صعوبات في توفير الموارد المالية اللازمة لدعم العملية التعليمية وتطويرها، ما يشير إلى تحدٍ مهم أمام الكليات.

- تعاني الكليات أيضاً من تحديات في إدارة التغيير داخل بيئاتها التعليمية والتنظيمية، مما يعكس الحاجة إلى استراتيجيات أكثر مرونة.

مناقشة النتائج

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

تشير نتائج البيانات الديموغرافية للمشاركين في هذه الدراسة تبانياً واضحاً في خلفياتهم التعليمية وخبراتهم العملية، سواء من حيث الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة أو طبيعة الوظيفة، وينعكس هذا التنوع على شمولية العينة ويمنح نتائج الدراسة مصداقية أكبر، ما يسهم في إمكانية تعميمها على شريحة أوسع من القيادات التربوية في الجامعات السعودية، ويمكن الربط بين هذا التنوع ونتائج دراسات سابقة، مثل دراسة أحمد (2023)، التي أبرزت أهمية القيادة التربوية في خلق بيئة محفزة للإبداع والتطور، وهو ما يتطلب بالضرورة تنوعاً في الخبرات والكفاءات لدى القادة التربويين، كما أن النسبة الكبيرة من المشاركين الحاصلين على درجات علمية عليا، كالدكتوراه، وتشير إلى وجود مستوى مرتفع من التأهيل الأكاديمي لدى القيادات، الأمر الذي يمكنهم من مواجهة التحديات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات الجامعية بكفاءة وفعالية.

المحور الثاني: استراتيجيات القيادة التربوية

تظهر نتائج المحور الثاني أن هناك توافقاً كبيراً بين المشاركين في الدراسة حول فعالية استراتيجيات القيادة التربوية في مواجهة التحديات التنظيمية، على سبيل المثال، فقرات مثل "تتمتع القيادة التربوية في كليتي بالقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تحسن من الأداء المؤسسي" (متوسط 4.17) و"تتمتع القيادة التربوية في كليتي بقدرة على مواجهة الضغوط السياسية والاجتماعية" (متوسط 4.12) تؤكد على قدرة القيادة التربوية على اتخاذ قرارات استراتيجية وإدارة الضغوط الاجتماعية بشكل فعال.

هذه النتائج تتماشى مع نتائج دراسة بكري (2022)، التي أكدت على أهمية القيادة الملهمه في تحسين العملية التعليمية، حيث تساهم القيادة التربوية الكفاء في تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية وتطوير بيئة تعليمية مبدعة، وكذلك تتفق هذه النتائج مع ما أظهرته دراسة العنبي (2020)، حيث أكد على استخدام القيادات الإدارية للأساليب الحديثة مثل التفكير الاستراتيجي والإبداع التكنولوجي، كما أن المرونة في التعامل مع التغيرات السريعة كما أظهرتها الدراسة هنا يتفق مع دراسة رحيل (2021) التي أظهرت قدرة القيادات التربوية على التكيف السريع مع التحديات، مثل جائحة كورونا، باستخدام استراتيجيات تكنولوجية مرنة.

المحور الثالث: التحديات التنظيمية

أما فيما يتعلق بالتحديات التنظيمية، فقد أظهرت النتائج أن الكليات تواجه تحديات كبيرة في مجالات تطوير المناهج التعليمية (متوسط 3.88)، توفير الموارد المالية (متوسط 3.95)، وإدارة التغيير (متوسط 3.85)، بالإضافة إلى ذلك، تمثل التحديات المرتبطة بتكامل التكنولوجيا في التعليم تحدياً مهماً، حيث أظهرت نتائج فقرات مثل "القيادة التربوية في كليتي تواجه صعوبة في دمج التكنولوجيا بشكل فعال في العملية التعليمية" (متوسط 3.59).

تتفق هذه النتائج مع دراسة القحطاني (2016) التي حددت التحديات الاقتصادية والإدارية كأحد أهم المعوقات التي قد تواجه القيادات التربوية في المستقبل، لا سيما في ضوء الموارد المحدودة التي قد تؤثر على أداء المؤسسات التعليمية. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة العنبي (2020) التي أكدت على التحديات الاقتصادية، مما يعكس أهمية إيجاد استراتيجيات إدارية مبتكرة لمواجهة هذه الأزمات.

تفسير العلاقة بين النتائج والدراسات السابقة

نتائج الدراسات تشير إلى عدة أنماط مشتركة، أهمها:

- القيادة التربوية الملهمه والفعالة: كما أظهرت دراسة بكري (2022) وعبد (2021)، تؤثر القيادة الملهمه بشكل كبير على تطوير المؤسسة التعليمية وتنميتها المهنية للمعلمين والمعلمات، هذا يعكس في طريقة استجابة القيادات التربوية للأزمات، مثل جائحة كورونا كما تبين في دراسة رحيل (2021).

- التحديات والمشكلات التنظيمية: كما لاحظنا في دراسة أحمد (2023) والعنبي (2020)، فإن القيادات التربوية تواجه تحديات في تطوير وتنفيذ استراتيجيات تعليمية فعالة، ويتضح أن هناك فجوة بين التحديات المتعددة التي تواجه القادة في بيئات العمل المختلفة (الشرعية أو الأكاديمية) وغياب الاستجابة المناسبة لتلك التحديات، مما يوجب تطوير البرامج التدريبية ورفع مستوى المهارات القيادية لتجاوز هذه التحديات.

- التنمية المهنية المستدامة: كما أكدت دراسات عبده (2021) والجهني (2021)، فإن التنمية المهنية المستمرة تعتبر من العوامل المحورية في تطوير القادة والمعلمين، ويجب أن تُعتبر جزءاً أساسياً من خطط التطوير الإداري والتربوي في المؤسسات التعليمية.

التوصيات

- يجب توفير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تحسين مهارات القيادة التربوية في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، القيادة التكنولوجية، وإدارة التغيير، وأن هذه البرامج ستساعد القادة في التعامل مع التحديات التنظيمية المتزايدة، خاصة تلك المتعلقة بتكنولوجيا التعليم والعولمة.

- بما أن إدماج التكنولوجيا في التعليم يعد من أبرز التحديات، ينبغي على الجامعات وضع استراتيجيات مرنة وفعالة لدمج التقنيات الحديثة في العملية التعليمية، ويشمل ذلك توفير البنية التحتية اللازمة، تدريب الهيئة التدريسية على استخدام الأدوات التكنولوجية، وتشجيع البحث العلمي في مجالات

تكنولوجيا التعليم.

- تواجه الجامعات تحديات مالية تؤثر على قدرتها في دعم البرامج التعليمية والبحثية. من الضروري زيادة الاستثمارات في التعليم العالي وتطوير آليات لزيادة الإيرادات، مثل تعزيز التعاون مع القطاع الخاص، والبحث عن مصادر تمويل خارجية، وابتكار طرق جديدة لتمويل المشاريع التعليمية.

- بما أن القيادة التربوية تواجه ضغوطاً سياسية واجتماعية، يجب تطوير برامج لتقوية مهارات القيادات الأكاديمية في إدارة هذه الضغوط، يتطلب ذلك تعزيز القدرات الإدارية لمواكبة المتغيرات الاجتماعية والسياسية من خلال التفاعل مع الجهات المعنية وتطوير استراتيجيات للتكيف مع الظروف المتغيرة.

المراجع

المراجع العربية

- أبو طاحون، أ. ل. (2012). القيادة التربوية الفاعلة. عمان، الأردن: دار أمواج للنشر والتوزيع.
- أحمد، م. خ. (2023). التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية. جامعة القدس-فلسطين. 3(9)، 354-384.
- بخاري، خ. إ. إ. (2019). دور البحث الإجرائي في تحسين الممارسات التعليمية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية (أسيوط)، مجلد 35(8) 544-559.
- بكري، ه. ي. (2022). دور القيادة الملهمه في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض. كلية التربية-المجلة العلمية. 38(2)، 242-269.
- جبران، ع. م. (2009). القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الايجابية لثقافة الانجاز التربوي. قسم الادارة واصول التربية-كلية التربية: جامعة اليرموك. اردن-الاردن.
- الجهني، ص. (2021). دور القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات الحديثة في ظل جائحة كورونا. وزارة التعليم: المملكة العربية السعودية.
- حفني، م. ك. (2015). ورقة عمل بعنوان (مهارات معلم القرن 21). كلية التربية. جامعة اسيوط.
- ندى ع، العنزي، ر. (2021). استراتيجيات القيادة التربوية في ظل جائحة كورونا في المملكة العربية السعودية. كلية التربية-المجلة العلمية. 37(5)، 375-396.
- زايد، ف. خ. (2013). فن القيادة كيف تكون قيادياً ناجحاً. عمان، الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- سعادة، ر. (2011). مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال. مجلة دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية. 1(6)، 326-338.
- السعود، خ. ع. ح. والطراونة، ا. ي. (2021). درجة تطبيق القيادات المدرسية لإجراءات المساءلة الذكية الداعمة لتحويل المدارس الحكومية إلى وحدات جودة من وجهة نظر القيادات المدرسية. مجلة كلية التربية (أسيوط). مجلد 37(11)، 465-489.
- الشمري، أ. (2012). درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمثيل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. جامعة الشرق الأوسط: عمان - الأردن.
- صالح، ع. م. ج. (2015). القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الايجابية لثقافة الانجاز التربوي. مجلة كلية التربية - جامعة الازهر ، 143(4)، 39-74.
- الضبعان، ش. بن مقبل، ش. (2016). مستوى وعي القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية بالتحديات الثقافية التي تواجه مؤسسات التعليم (دراسة تحليلية كمية). مجلة كلية التربية جامعة الازهر، 35(169)، 785-836.

- عبد الحميد، س، م. (2021). التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الاساسي. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، مجلد 3 (4)، 130-156.
- عبد الحميد، ع، م. (1995). آلية القيادات الإدارية مع التحولات الاقتصادية للقرن الواحد والعشرين، *القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين*. المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- صميلي، ح، البادي، ن. (2021). واقع تحقيق القيادات التربوية للتنمية المهنية لمعلمات الرياضيات. *جامعة دار الحكمة-السعودية*. 10(2)، 345-375.
- العتيبي، ع، م. (2020). أداء القيادات الادارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبدالعزيز في ضوء مدخل الادارة الاستراتيجية. *قسم الادارة والتخطيط التربوي- كلية التربية: جامعة الملك عبدالعزيز بجدة*.
- علي، ر، م. (2013). التحديات المستقبلية لتعزيز التوعية الأمنية في التعليم، *جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية*.
- العيسى، أ، م. (2005). *التعليم في المملكة العربية السعودية: سياسة نظمه استشراف مستقبله*. الرياض- دار الزيتونة للنشر والتوزيع.
- العبيداتي، ش، ج، والحنيان، أ، ع. ح. (2024). دور الأنظمة التعليمية في بناء مهارات القرن الحادي والعشرين. *المؤسسة العامة للحي الثقافي-كتارا- إدارة البحوث والدراسات*.
- الغامدي، ع. (2016). تطوير أساليب التدريس والتقويم في التعليم السعودي: تحليل للمشكلات والحلول. *مجلة التعليم والتطوير*، 15(2)، 98-112.
- القحطاني، م. (2016). أبرز التحديات المستقبلية التي تواجه القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية وسبل مواجهتها. *مجلة كلية التربية-جامعة الازهر*. 35(170)، 475-532.
- نشوان، ي. (2000). *التربية في الوطن العربي في مشارف القرن الحادي والعشرين: غزة-مطبعة المقداد*.

المراجع الأجنبية

- Altbach, P. G. (2015). *The International Imperative in Higher Education*. Sense Publishers.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. Jossey-Bass.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bush, T. (2008). *Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice*. SAGE Publications.
- Elhajj, S. (2013). Importance of Leadership in Administration Conference Paper, Duquesne University. Available At: File:///C:/Users/User/Downloads/Importanceofleadershipinadministration.Pdf
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Özan, M., Özdemir, T., & Yirci, R. (2017). Ethical Leadership Behaviours of School Administrators from Teachers' Point of View. *Education Forum Journal*, 15(23), 161-184.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Singun, A. J. (2025). Unveiling the barriers to digital transformation in higher education institutions: a systematic literature review. *Discover Education*, 4(1), 1-41.