



## درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم في فلسطين

مياسة يوسف محمد القطب\*\*  
[q.mayyasa@gmail.com](mailto:q.mayyasa@gmail.com)

أسيل سعيد جبرين الحسنات\*  
[aseel2002.2020@gmail.com](mailto:aseel2002.2020@gmail.com)

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم في فلسطين من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم، ودراسة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) في درجة توافر هذه المهارات تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (84) معلماً ومعلمة، فيما تمثلت الأداة بالاستبانة. توصلت الباحثتان إلى نتائج أهمها: أن درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى العينة جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.95)، إذ حصل المجال التقني على أعلى متوسط حسابي، يليه المجال العملي، ومن ثم المجال الإبداعي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم في فلسطين من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، مهارات المستقبل، المدارس الحكومية.

\* طالبة دكتوراة في القيادة والإدارة التربوية- عمادة الدراسات العليا- كلية التربية – جامعة القدس.  
\*\* طالبة دكتوراة في القيادة والإدارة التربوية- عمادة الدراسات العليا- كلية التربية – جامعة القدس.

للاقتباس: الحسنات، أسيل سعيد جبرين؛ القطب، مياسة يوسف محمد (2024). درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم في فلسطين، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 6(3)، 258-289.

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



## Availability Level of Future Leadership Skills among Public School Principals in Bethlehem city in Palestine

Aseel Saeed Gabreen Alhasanat\*

[aseel2002.2020@gmail.com](mailto:aseel2002.2020@gmail.com)

Mayasah Yousef Mohamed Alqotb\*\*

[q.mayyasa@gmail.com](mailto:q.mayyasa@gmail.com)

### Abstract:

The study aimed to identify to what extent future leadership skills are available among public school principals in Bethlehem city, Palestine from the point of view of the teachers working with them. It also sought to find out whether there are statistically significant differences at ( $\alpha \leq .05$ ) in the availability of such skills attributed to gender, educational qualification, and years of experience. The analytical descriptive approach was used. A simple random sample of (84) male and female teachers was selected. The tool of the study was a questionnaire. The key results showed that the availability extent of future leadership skills was moderate, with a (2.95) average. The technical field scored the highest arithmetic average, followed by practical field, and then the creative field. Additionally, there were no statistically significant differences in the degree of availability of future leadership skills among government school principals in the city of Bethlehem in Palestine from the point of view of the teachers working with them based on the variables of gender, academic qualification, and years of experience.

**Keywords:** Leadership, Future skills, Public Schools.

\* Ph.D. Candidate in Educational Leadership & Administration - Postgraduate Studies Deanship – College of Education- Al-Quds University

\*\* Ph.D. Candidate in Educational Leadership & Administration - Postgraduate Studies Deanship – College of Education- Al-Quds University.

**Cite this article as:** Alhasanat, Aseel Saeed Gabreen. & Alqotb, Mayasah Yousef Mohamed. (2024). Availability Level of Future Leadership Skills among Public School Principals in Bethlehem city in Palestine. *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies* 6(3) 258-289

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



## المقدمة

أسهمت الثورة المعرفية والتقنية الكبيرة والمتسارعة إلى إعادة النظر في النهج التقليدي المستخدم في الإدارة، مما أدى إلى التحول السريع في النظرة إلى استثمار هذا التطور في تطوير العمل الإداري في المؤسسات والمنظمات المختلفة، وهنا لا يمكن الاستغناء عن استشراف المستقبل لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات بمختلف أنواعها ومنها التعليمية، فمن خلال تبني هذا المفهوم، تسعى الدول إلى الإبداع والتطور المستدام، وتعزيز التنافسية وتحقيق التقدم؛ فاستشراف المستقبل أداة قوية للتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الرشيدة التي تعكس تطلعات المجتمع وتلبي احتياجاتها المستقبلية.

وتؤكد حسن (2021) في هذا الجانب إلى ضرورة أن تعد الحكومات شعوبها لمواكبة هذه التغييرات بتغيير وظائف مؤسساتها بكافة أنواعها وأشكالها وأحجامها، وعلى رأس هذه المؤسسات تأتي المؤسسات التربوية لما لها من تأثير كبير على تشكيل سلوك الأفراد وفكرهم؛ فالمؤسسة التربوية مفتاح التقدم. ويرى كني (2004) أن مدير المدرسة أساس التغيير والتطوير، كونه العنصر الأساسي لتنفيذ هذا التحول والتغيير من أجل تحقيق مدرسة المستقبل التي تطمح إليه بإدارته المتميزة الفاعلة المطورة.

وتتخذ الإدارة المدرسية دوراً حيوياً في توجيه الفاعلين في الميدان التربوي، إذ تقوم بوضع الخطط والاستراتيجيات وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف، وتنفيذ السياسات التعليمية، وتلعب دوراً حاسماً في تطوير شخصية الطلاب في جوانب متعددة، سواء كانت عقلية أو وجدانية أو جسمية (العبري، 2010). وفي ذات السياق تسهم الإدارة المدرسية في بناء المجتمع، وتقوم بفتح قنوات فعالة للاتصال مع مؤسسات التعليم الأخرى في المجتمع، وتشجع عملية تطوير التفكير الابتكاري لدى المعلمين والطلاب وتدعمه، وتعزز القدرة على التقويم الذاتي واستخدام التفكير العلمي لحل التحديات داخل أسوار المدرسة وخارجها.

وعليه فرض التحول إلى العالم الجديد العديد من المهارات التي تساعد مدير المدرسة في تحقيق الأهداف المرصودة، والوصول إلى أفضل النتائج الممكنة (سكيك، 2008)، لذلك تعد مسألة إعداد القادة للمستقبل ضرورة أساسية، تحديداً في ضوء الدراسات والنظريات التي تؤكد على قدرة الأفراد على تطوير مهاراتهم القيادية (طرخان، 2004).



إن أهم المهارات الأساسية لمدير مدرسة المستقبل تشمل: مهارات القيادة الفعالة لجعل الناس تتبع القائد وتفعل - بكل رغبة - ما يريده منهم، هم الذين يجمعون بين عنصر المحبة والطاعة من قبل الآخرين، بالإضافة إلى الكفاءة الوظيفية في آن واحد، ومهارات إدارة الوقت (الدمهوري، 2009)، ووفقاً لعبيدات (2007) فإن تحسين مهارات إدارة الوقت واتخاذ القرار هي مهارات أساسية للقيادة الفعالة؛ فتسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

وتشير الباحثتان إلى وجود عدة أبعاد لتصنيف مهارات المستقبل ضمنها، والتي يزخر بها الأدب التربوي وكذلك الدراسات السابقة؛ ومنها تصنيف (Ehlers and Kellerman, 2019) هذه المهارات إلى ستة عشر مهارة من مهارات المستقبل وهي: المهارات الذاتية؛ وتشمل: مهارة الذات، ومهارة المبادرة، ومهارة إدارة الذات، ومهارة الدافعية للتحقق، ومهارة خفة الحركة الشخصية، ومهارة كفاءة التعلم المستقلة، ومهارة الكفاءة الذاتية. أيضاً، المهارات الموضوعية وتشمل: مهارة الرشاقة، ومهارة الإبداع، ومهارة التسامح دون سبب، ومهارة معرفة القراءة والكتابة الرقمية، ومهارة القدرة على التفكير. أما المهارات الاجتماعية فتشمل: مهارة الشعور والإحساس، ومهارة العقلية المستقبلية، مهارة التعاون، ومهارة كفاءة التواصل. وبحسب منظمة العمل الدولية (2021) هناك المهارات الأساسية غير التقنية كالاقتصادية والعاطفية، والمهارات الرقمية الأساسية والمهارات الخضراء كالتعاون والتخطيط والتنظيم وإدارة المسار المهني.

تؤكد الباحثتان أن تكثيف الجهود لتهيئة مديري المدارس ورفع مستوى جاهزيتهم للتكيف والمستجدات المعاصرة - من خلال إكسابهم مهارات المستقبل- هي خطوة في غاية الأهمية لبقاء هذه المؤسسات التربوية منافسة بتعاظم دورها في إيجاد الفرد المنتج المبدع الفاعل محور العملية التعليمية وغايتها.

مشكلة الدراسة:

من خلال خبرة الباحثين في الميدان التربوي وعملهما كمعلمتي مدرسة لعدة سنوات، فقد لاحظنا تغيراً في طبيعة ونوعية المهام المطلوبة من المعلم والطالب والمدير على حد سواء، وجاء ذلك انعكاساً لضرورة التحول السريع لمواكبة المستجدات على الصعيدين المعرفي والتقني بدءاً من اعتماد السجلات الإلكترونية كسجلات حضور الطلاب، وسجلات العلامات، وسجلات التحضير، ومروراً بإلزام استخدام التعلم عن بعد ولا سيما إثر جائحة كورونا، ومن ذلك أيضاً الحاجة الماسة



لاستخدام الأجهزة والأدوات والبرامج الأكثر تطوراً تماشياً مع المتطلبات في كل مرة، ولا سيما ونحن نشهد - الآن - ثورة التحول لتطبيقات الذكاء الاصطناعي. وهنا برزت الحاجة الجليّة إلى إكساب المدير مهارات المستقبل في القيادة التي تؤدي إلى تكيفه السريع والفعال مع التطورات الطبيعية أو الطارئة، وإيماناً من الباحثين بأهمية الدور القيادي للمدير وهو الأكثر تأثيراً في الدعوة للتوجه نحو التغيير المطلوب داخل المدرسة وخارجها. وعلى الصعيد الأوسع لمست الباحثان الحاجة إلى مواجهة التحديات والمخاطر التربوية، وهذا ما أكدّه محمد (2007، 836) بقوله: "ما زال التعليم (عربياً) يعتمد على ثقافة الذاكرة ومحتواه غير قادر على ملاحقة المعارف، وانتشار الأمية، والتخلف العلمي، والبطالة بين الخريجين، وضعف مخرجات النظام التعليمي والضعف الشديد في اللغة العربية للغة القومية التي لها صلة مباشرة بفقدان الهوية".

كذلك جاءت هذه الدراسة استجابةً لتوصيات دراسات سابقة كدراسة (الغريز وآخرون، 2022)، ودراسة (صيام، 2017)، التي دعت إلى مزيد من الأبحاث حول استشراف المستقبل وضرورة إكساب الأفراد - لا سيما القيادات الإدارية - مهارات التحول نحو المستقبل المنشود على النحو الأمثل.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس وذلك من خلال الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس الآتي:

ما درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم في فلسطين؟

أسئلة الدراسة: تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم؟



أهداف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى:

1. درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم.
- 2- فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، وهو الكشف عن درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم كما يراها المعلمون، وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية كما يأتي:

- الأهمية النظرية، تكمن في إضافة دراسة جديدة للأدب التربوي، إذ لا يوجد دراسة (بحدود علم الباحثين) تبحث في مدى توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى المديرين في المدارس الحكومية لمدينة بيت لحم.
- الأهمية التطبيقية، تكمن في كونها تفيد المديرين بشكل مباشر في تطبيق جملة من مهارات المستقبل في القيادة التي أوضحها الدراسة، وذلك لرفع مستوى كفاءتهم وجاهزيتهم للمشاركة الفاعلة في التحول نحو مدارس المستقبل. ومن ثم ترقى بدور كل من المعلمين والطلاب كانعكاس للدور الجديد للإدارة المدرسية. أيضاً، تفيد نتائج هذه الدراسة وتوصياتها الإدارات التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم في إعطاء مؤشرات واقعية حول مدى توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى المديرين، وبالتالي بناء الخطط التطويرية لرفع مستوى الأداء باتجاه التنمية المستدامة.

حدود الدراسة

- حدود موضوعية: متمثلة في تقدير درجة توافر مهارات القيادة في المستقبل، وبحسب فقرات الأداة المستخدمة.



- حدود زمانية: تقتصر الدراسة على العام الأكاديمي 2023-2024.
- حدود مكانية: مدارس مدينة بيت لحم الحكومية في فلسطين.
- حدود بشرية: متمثلة في مديري ومعلمي المدارس الحكومية.

#### محددات البحث

قامت الباحثتان بإجراء دراستهما إبان العدوان الإسرائيلي (في السابع من أكتوبر للعام 2023م) على قطاع غزة وتداعيات ذلك على جميع المحافظات الفلسطينية. مما شكّل لهما صعوبة في جمع البيانات والتواصل.

#### المصطلحات:

- القيادة **Leadership**: "عملية يقوم بها القائد بالتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر آخرين أو سلوكهم من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه، ويكون مسؤولاً عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها" (عبد الحميد، 1994، 21). وتعرف الباحثتان القيادة إجرائياً بأنها الخطوات العملية التي تمثل تأثير القائد في رؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف.

- مهارات المستقبل: **Future skills** "استكشاف منهجي لما يمكن أن يكون عليه مستقبل بعض القضايا والمشكلات المعاصرة وذلك اعتماداً على دراسة علمية منظمة شاملة لمختلف تلك القضايا التي يمكن أن يكون لها تأثير على مسار الأحداث في المستقبل" (معيد، 2019، 580).

وتعرف الباحثتان مهارات المستقبل إجرائياً بأنها: مجموعة من المهارات التقنية والإبداعية والحياتية التي لا بد من أن يمتلكها مديرو المدارس ليستطيعوا قيادة مدارسهم نحو مواكبة تغييرات العصر والتحول بمرونة للتكيف مع متطلبات المستقبل، والتي تم قياسها من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة.

- المدارس الحكومية: هي المدارس التي تمويلها الحكومة وتديرها، وقد تناولت الدراسة مدارس مدينة بيت لحم التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والتي تقع في مدينة بيت لحم في فلسطين، وتشمل المدارس الأساسية والثانوية.



## الإطار النظري

بدأ تطبيق مدرسة المستقبل في العديد من الدول المتقدمة باستخدام الحاسب الآلي في مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وماليزيا، وفرنسا (الشندودية، 2016). وهي المهارات التي تمكن صاحبها من التفاعل والتعامل مع تغييرات وتطورات الحياة للقرن الحادي والعشرين (الناجم ، كما ورد في الذهلي والشكيلي والفواعير، 2022). وهذه المهارات ستساعد على رفع التحديات وإعداد الناس من أجل مستقبل العمل مؤكدة أن الوظائف أصبحت بدرجة أكبر متعددة التخصصات وكثيفة المهارات وموجهة نحو الابتكار، وبالتالي الحاجة إلى مزيج من المهارات، بحسب منظمة العمل الدولية (2021).

تم ترتيب مهارات المستقبل في القيادة وفق الخطوط العريضة للمهارات المستقبلية المدرجة من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي، والبنك الدولي، والدراسات الاستقصائية الإقليمية، ووفقاً لاستطلاعات ومقابلات مع قادة الأعمال في دولة الإمارات العربية المتحدة ، وقد أكدوا بالإجماع تقريباً على أهمية التعاون، والقدرة على العمل في فرق، والتواصل عبر الحدود، ومن المثير للاهتمام ملاحظة قائمة "الأولوية" لقادة الأعمال الإماراتيين عندما يتعلق الأمر بالمهارات المستقبلية، فالتركيز على العمل مع الآخرين، والتعاون، والتواصل عبر الحدود، وامتلاك مستوى جيد للغة الإنجليزية هو انعكاس مباشر للنموذج الاقتصادي القائم في الإمارات العربية المتحدة. ومن خلال دراسة قائمة المهارات المستقبلية التي أعدها المنتدى الاقتصادي العالمي، وتوقعات النمو في دولة الإمارات العربية المتحدة، ورأي قادة الأعمال. وآراء فريق من الخبراء الإقليميين، تقدم القائمة التالية بالمهارات المستقبلية ذات الأولوية للعمل: 1- حل المشاكل المعقدة 2- التفكير النقدي 3- الإبداع 4- إدارة الأفراد 5- التنسيق مع الآخرين.

(المجلس الثقافي البريطاني، 2017)

وفي تقرير الحملة العربية للتعليم للجميع (2020) الذي يتضمن توجهات مستقبل التعليم في المنطقة العربية-بناء المستقبل 2020-2050، تطرّق المشاركون إلى العناصر المهمة الآتية: التوجه نحو اللامركزية في الإدارة التربوية، وإعطاء حرية اتخاذ القرارات، ضرورة أن يكون المدير قائداً ولديه رؤية مستقبلية، ويكون قادراً على حشد الطاقات والإمكانيات حولها، وهو مدير ملهم يقدم بدائل ديناميكية وعملية للمعلمين والمتعلمين، ويقود نجاحاتهم ويبرمجها على أرض الواقع، إنه مدير يعمل



على إحداث التغيير المراد بطريقة سلسة، وبمشاركة الجميع. وهو يعمل ضمن فريقه ويقوده لتحقيق النجاحات المتوالية، مدير قادر على التطوير والتعامل مع التقنية الحديثة.

وبناءً على ما سبق عرضه لمهارات المستقبل في القيادة، ارتأت الباحثة تقسيم هذه المهارات إلى: مهارات تقنية، ومهارات ابداعية، ومهارات عملية، والمهارات التقنية؛ أهمها: القدرة على التعامل مع الأجهزة والأدوات والبرامج وشبكات التواصل الاجتماعي، ومواكبة المستجدات المعاصرة. والمهارات الإبداعية؛ أهمها: تشجيع توليد الأفكار الإبداعية، والقدرة على التعامل بمرونة مع المتغيرات، تطوير بيئة محفزة على الابداع، القدرة على تحليل الأحداث لمعرفة أبعادها المستقبلية. والمهارات العملية؛ أهمها: التفكير الناقد، وحل المشكلات، وإدارة الوقت، والعمل التعاوني، وحشد الطاقات حول رؤيته المستقبلية، والقدرة على قيادة التغيير.

مدرسة المستقبل ودور القيادة الإدارية فيها؛ يبرز دور القيادة الإدارية في تحقيق رسالة مدرسة المستقبل، من خلال فهم طبيعة العمل المدرسي في مدرسة المستقبل وإدراكه، والدقة والسرعة في رصد المتغيرات الخارجية وفهم أثرها المحتمل على المدرسة، وخلق بيئة تعليمية محفزة، وتشجيع الإبداع والمبادرات في المدرسة، واستثمار المعلومات لتعزيز التطوير المستمر، كذلك التميز في التعامل مع الأزمات، والسعي المستمر نحو التطوير المدرسي، أيضاً للقائد هنا القدرة على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، والقدرة على التطور المستمر للذات والآخرين، والقدرة على إقامة علاقات مجتمعية فاعلة (محمد، 2007).

### خصائص قائد المستقبل

يورد الرشيد وآخرون (2018) جملة من الخصائص تعين هذا القائد على القيام بالأدوار المتوقعة منه: يبرز قائد المستقبل رعايته للآخرين مع إصراره على تحقيق الأهداف، كما يتمتع بمهارات اتصال ممتازة، ويظهر كمفاوض ذكي وفعال، لديه لمحة وذكاء حاد. يتسم بروح مرحة، ويكون رابط الجأش في الأزمات، يمتلك وعياً ذاتياً بقوته في التأثير على الآخرين. يركز على المستقبل ويستقطب الآخرين لدعم رؤيته، ويتميز بالتزامه بالقيم مثل المصداقية وضبط النفس والاستقامة، ويمتنع عن المحسوبية والتحيز، ويعامل الناس بعدالة، بالإضافة إلى التواضع والثقة في الذات والاستقلالية والتوجه نحو الفريق، إنساني ومجازف، ويميل نحو المنافسة، المبادرة والابداع، وتحفيز الآخرين وإثارة حماسهم.



## أهمية مهارات المستقبل:

تتجلى أهمية مهارات المستقبل في عدة مستويات؛ اجتماعية، واقتصادية، وسياسية. ففي الجانب الاجتماعي ليكون المتعلمون قادرين على التفاعل مع المحيط بهم لتحقيق الانسجام والتفاعل مع المستجدات الاجتماعية. ومن الناحية الاقتصادية لتزويد الأفراد بالمهارات اللازمة لسوق العمل لتحقيق التنمية المستدامة. كما أن بعض المهارات مهمة من الناحية السياسية للدول التي تنشد الاستقرار والسلام (وزارة التربية والتعليم-الإطار الوطني العماني لمهارات المستقبل، 2021). وبالتالي إعداد المواطن الصالح القادر على التكيف مع الظروف من حوله من حيث الحوار والتفاوض، واتخاذ القرار. والتواصل، وغيرها (وزارة التربية والتعليم، 2021). وترى الباحثتان أن هذا هو الهدف الأسمى وراء السعي لنشر مهارات المستقبل لدى جميع أطراف العملية التعليمية التعلمية وهو إعداد المواطن الصالح المنتج والمحافظة على استمرارية عطائه.

## فوائد تنمية مهارات المستقبل في الميدان التربوي

هناك جملة من الفوائد تضم التوسع في معارف المديرين مما يحتاج إليه المجتمع المعاصر، وخلق كادر إداري يعمل على دفع الاقتصاد القومي للأمام، وهنا تغدو القيادات الإدارية أكثر ايماناً بأهمية التدريب والتطوير. أيضاً، إن مشاريع تنمية مهارات المديرين واعتماد أساليب تقييمية متطورة تزيد من حماس هذه القيادات (الرشيدي وآخرون، 2018). لمهارات استشراف المستقبل مردودات مباشرة وغير مباشرة؛ ترسيخ القيم الإيجابية للمشاركة في صناعة المستقبل التربوي، وتوفير المعلومات التي يمكن الاستعانة بها في تحديد الخيارات المستقبلية، وللاستفادة المثلى من الموارد والطاقات المتوافرة. وتوجيه إدراك العاملين التربويين إلى أن التغيير يحتاج إلى وقت طويل، ويحتاج إلى الإعداد له بصورة جيدة، وتنمية الوعي بأبعاد استشراف المستقبل، ويساعد في تكوين رؤية واضحة للمستقبل (الغريز وآخرون، 2022).

## من التجارب الرائدة للقيادة من أجل المستقبل

ابتكرت الأونروا "برنامج القيادة من أجل المستقبل" لإصلاح التعليم، فهذه برنامجها للتطوير المهني لمديري المدارس إلى تحدي التفكير الشائع حول الأدوار والمسؤوليات، وكذلك تعزيز قيادة التغيير وإدارته على مستوى المدرسة والغرفة الصفية. والمجالات التي يركز عليها محتوى برنامج القيادة من أجل المستقبل هي: مجال كن قائداً ويشمل (القيادة مقابل الإدارة، القيادة بهدف



معنوي، الأخلاق، وضع الرؤية، دور مدير المدرسة القائد، التفكير والتخطيط)، ويشمل أيضاً مجال قيادة الفريق، ومجال تحسين التعليم والتعلم، ومجال تقييم وإدارة أداء الموظفين، ومجال تطوير المجتمع. ولكل من العناوين السابقة يوجد مواد دراسية تم بناءها وتوفيرها على الموقع الإلكتروني للأونروا صفحة رئيسية لبرنامج القيادة من أجل المستقبل يمكن من خلالها الوصول إلى مصادر إلكترونية إضافية. (وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، 2013).

### دراسات سابقة

هدفت دراسة البوسعيدي (2011) إلى تعرف واقع الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان من وجهة نظرهم، تم استخدام الاستبانة. وتكونت عينة الدراسة من (156) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الكفايات الإدارية لدى العينة تراوح بين درجة كبيرة، ودرجة متوسطة، كما خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع، وتوجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح فئة الدبلوم العالي فأعلى. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة، ولصالح أصحاب الخبرة الطويلة في جميع مجالات الدراسة.

وهدف دراسة أبو مر (2015) التعرف إلى أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، ووزعت الاستبانة بطريقة الحصر الشامل على 39 مديراً في منطقة رفح التعليمية. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية لتطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس. كذلك يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والفئة العمرية وسنوات الخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على المؤهل العلمي ولصالح ذوي المؤهلات العلمية العليا.

وجاءت دراسة صيام (2017) للتعرف إلى فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، وأُتبِع المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتين لجمع البيانات. كَوْن مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة البالغ عددهم (134) مديراً ومديرة، وجميع منسقي الوحدات الاستراتيجية البالغ عددهم (47). وتمثلت أهم النتائج في أن درجة فاعلية برنامج القيادة من أجل



المستقبل جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وأن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لقيادة التغيير جاءت أيضاً بدرجة موافقة كبيرة، وخلصت أيضاً إلى وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين فعالية برنامج القيادة من أجل المستقبل وممارسة المديرين لقيادة التغيير.

وأجرى حرب والدمعة (2018) دراسة لتعرف درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن لمهارات برنامج القيادة من أجل المستقبل والتحديات التي تواجه تطبيقه، والكشف عن أثر المسمى الوظيفي والمنطقة التعليمية، والجنس والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي في تقديرات أفراد العينة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (76) مديراً ومديرة، و(69) مديراً ومديراً مساعداً، وتم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات الكمية والنوعية، وتم استخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي. وخلصت النتائج إلى أن درجة ممارسة المهارات للمديرين ومساعدتهم جاءت مرتفعة، ولم يكن هناك فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات الدراسة، ومن أبرز التحديات كثرة الأعباء الإدارية، وقلة الكادر الإداري المتخصص.

وأوضحت دراسة أبو حشيش والصالح (2018) التي هدفت إلى تحديد درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم إلى أنّ درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل كانت عالية، إذ جاء مجال أداء مدير المدرسة في تحسين التعليم والتعليم جاء في المرتبة الأولى ومن ثم مجال أداء مدير المدرسة في تطوير الذات وقيادة الفريق، يليه مجال أداء مدير المدرسة في إدارة المدرسة، ثم أخيراً مجال أداء المدير في التفكير والتخطيط الاستراتيجي.

كذلك هدفت دراسة ويبستر وليتشكا (2020) Webster and Litchka إلى معرفة تصورات المعلمين لمهارات القيادة والسلوكيات الأخلاقية لمديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين القدرات القيادية العامة لمديري المدارس والسلوكيات الأخلاقية، وأيضاً أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين لمهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وامتغير الخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة، وامتغير نوع المدارس لصالح المدارس الابتدائية.

أما دراسة جدّه (2021) جاءت للتعرف إلى درجة ممارسة القيادات التربوية لمهارات القيادة في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم ضمد في ظل الثورة الصناعية الرابعة من وجهة نظر المعلمين



والمعلمات. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم تطبيق الاستبانة على عينة عددها (171)، وكانت الاستبانة مكونة من ثلاثة أبعاد؛ المهارات الشخصية، ومهارات الابتكار وإدارة المعرفة، والمهارات الرقمية. وخلصت النتائج إلى أن درجة الممارسة لأبعاد الاستبانة جاءت بدرجة متوسطة. وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة أو متغير المؤهل العلمي، في حين توجد فروق في المهارات الشخصية والرقمية تعزى لمتغير النوع ولصالح الإناث، ووجود فروق في مهارات الابتكار وإدارة المعرفة تعزى لمتغير المرحلة الدراسية ولصالح المرحلة الابتدائية.

وجاءت دراسة الذهلي وآخرين (2022) للتعرف إلى درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، إذ استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة المكونة من أربعة مجالات (المهارات التقنية، مهارات تنمية الموارد البشرية، مهارة المبادأة بالعمل، مهارات الإبداع والخيال) على عينة من (626) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة جاءت بمستوى مرتفع، على جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دالة تعزى لأثر الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت مهارات المستقبل في القيادة؛ وقد جاء أغلبها للتعرف على درجة ممارسة القادة لهذه المهارات مثل دراسة: (الذهلي وآخرون، 2022)، (جده، 2021)، (حرب والدعجة، 2018). أما بالنسبة لنتائج هذه الدراسات فقد جاءت ممارسة القادة لمهارات المستقبل على الترتيب: مرتفعة، متوسطة، مرتفعة. فيما عالجت دراسات أخرى مواضيع أخرى كدراسة ويبستر وليتشكا (2020) Webster and Litchka حيث تناولت الكشف فيما إذا كان هناك فروق في تصورات المعلمين لمهارات المستقبل في القيادة والتي تعزى بخصائص العينة. كما أن دراسة صيام (2017) تناولت فاعلية برنامج قائم على مهارات المستقبل في القيادة، في حين تناولت دراسة أبو حشيش والصالحي (2018) درجة الاستفادة من برنامج مبني على أساس القيادة من أجل المستقبل.

دراسات أخرى بحثت فيما إذا كان هناك فروق في مهارات المستقبل لدى القادة (المديرين) تعزى لخصائص العينة مثل دراسة أبو مر (2015)، ودراسة البوسعيد (2011)، ودراسة حرب والدعجة (2018). ومن الملاحظ أن غالبية هذه الدراسات اتبعت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة



(الذهلي وآخرون، 2022)، (جده، 2021)، في حين أن دراسة ويبستر وليتشكا Webster and Litchka(2020) اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي.

وتشابهت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة باتباعها المنهج الوصفي التحليلي وتناولها متغيرات مهارة القيادة في المستقبل. إلا أنها تميزت في بحثها عن درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة، وفحص ما إذا كان هناك فروق في درجة توافر هذه المهارات تعزى لمتغيرات أفراد العينة، فاكتسبت هذه الدراسة أهمية خاصة من أهمية موضوعها. واستفادت الباحثتان من الدراسات السابقة في زيادة وعيها بمتغيرات الدراسة ومشكلة الدراسة، وكذلك في إبراز أهمية هذه الدراسة، وفي صياغة الأدب النظري، وفي تطوير أدوات الدراسة واستخدام أساليب التحليل الإحصائية المناسبة، وأيضاً في مقارنة نتائج دراستها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

### المنهجية

- المنهج: تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الدراسة وأغراضها، من ناحية دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ثم استخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة للوصول الى البيانات ومعالجتها.

- المجتمع: تكوّن من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس مدينة بيت لحم الحكومية الفلسطينية (وهي ست مدارس)، وقد بلغ عدد المعلمين فيها (164) معلماً ومعلمة، وذلك للعام 2024م.

- العينة: تمّ اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة؛ وتحديد حجم هذه العينة باستخدام جداول كريجسي ومورغان (Krejcie and Morgan, 1970) إذ بلغ عدد أفرادها (116) معلماً ومعلمة، إلا أن عدد الاستبانات المستردة بلغ 84 استبانة؛ وذلك بسبب العدوان الغاشم على الشعب الفلسطيني (عدوان السابع من أكتوبر للعام 2024)، مما شكّل للباحثين صعوبة في جمع البيانات والتواصل. وعليه، تكونت العينة من 84 معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة. والجدول رقم (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.



## الجدول (1)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	35	41.7
	أنثى	49	58.3
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	13.1
	من 5-10 سنوات	17	20.2
	أكثر من 10 سنوات	56	66.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	66	78.6
	دراسات عليا	18	21.4
	المجموع	84	100.0

## أداة الدراسة:

قامت الباحثتان بإعداد أداة الاستبانة التي تحتوي في الجزء الأول على المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة، بينما يحتوي الجزء الثاني على الفقرات موزعة على ثلاثة مجالات وهي: (المجال التقني، والمجال الإبداعي، والمجال العملي)، وذلك بعد مراجعة شاملة للأدب النظري والدراسات السابقة والاستفادة منها. ومن هذه الدراسات: دراسة (الذهلي وآخرون، 2022)، ودراسة (العدوان، 2023)، ودراسة (حرب والدعجة، 2018)،

## - صدق الأداة:

## أولاً- الصدق الظاهري (Face validity) لمقياس الدراسة:

تم استخدام صدق المحكمين أو ما يعرف بصدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من المتخصصين، وذلك للتأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت لقياسه، وللتأكد من أن الفقرات قد صيغت بالشكل السليم، وعلى نحو واضح ومنتمٍ للبعد الذي وضعت فيه، وقد تم الأخذ بالملاحظات التي أجمع عليها المحكمون.



### ثانياً: صدق البناء لمقاييس الدراسة (Construct Validity):

تم استخدام صدق البناء، بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقاييس مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم، كما هو مبين في الجداول (2):

#### جدول (2):

قيم معاملات ارتباط فقرات مقاييس مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم مع الدرجة الكلية للمقاييس

الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	مع مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	مع مستوى الدلالة
1	.796**	.000	18	.625**	.000
2	.734**	.000	19	.665**	.000
3	.594**	.000	20	.724**	.000
4	.571**	.000	21	.751**	.000
5	.710**	.000	22	.733**	.000
6	.667**	.000	23	.562**	.000
7	.668**	.000	24	.577**	.000
8	.628**	.000	25	.571**	.000
9	.692**	.000	26	.750**	.000
10	.680**	.000	27	.812**	.000
11	.663**	.000	28	.687**	.000
12	.621**	.000	29	.703**	.000
13	.647**	.000	30	.770**	.000
14	.651**	.000	31	.718**	.000
15	.763**	.000	32	.698**	.000
16	.612**	.000	33	.821**	.000
17	.724**	.000			

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2) أن معاملات ارتباط الفقرات ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.



## -ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach' وذلك حسب مجالات الدراسة، والدرجة الكلية لجميع الفقرات، كما يوضحه الجدول (3).

جدول رقم (3)

## معامل ثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة للمجالات والدرجة الكلية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ )
1	المجال التقني	10	.925
2	المجال الإبداعي	11	.949
3	المجال العملي	12	.943
	الدرجة الكلية	33	.964

يتضح من الجدول (3) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات أداة مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، بلغ (0.964). وتراوح معامل الثبات ما بين (0.949) للمجال الإبداعي، و(0.925) للمجال التقني، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات.

## - الصورة النهائية للاستبانة وطريقة التصحيح:

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام؛ القسم الأول يحتوي على المعلومات الديموغرافية للمستجيب وتشمل: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. والقسم الثاني يشمل: مقياس تحديد درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم في فلسطين. ويتضمن هذا المقياس (33) فقرة موزعة على 3 مجالات، على النحو الآتي: المجال الأول وهو المجال التقني ويضم (10) فقرات، والمجال الثاني هو المجال الإبداعي ويضم (11) فقرة، والمجال الثالث هو المجال العملي ويضم (12) فقرة. في حين يقوم المستجيب (المعلم) بتقدير إجاباته



عن طريق تدرج ليكرت (Likert) الخماسي، حيث أعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: مرتفعة جداً (5) درجات، مرتفعة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجات، قليلة جداً (1)، درجة واحدة. تم استخدام الأداة بحسب ليكرت الخماسي ثم تصحيحها كما يأتي للحكم على الدرجة:

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وعليه، فسوف يعد المتوسط الحسابي ذو درجة تطبيق:

- منخفضة إذا تراوح بين 1-2.33

- متوسطة إذا تراوح بين 2.34 – 3.67

- مرتفعة إذا تراوح بين 3.68 – 5

- المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك كما يأتي:

- 1- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent Sample t-Test).
- 3- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- 4- حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للاستبانة (Cronbach Alpha).

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشته: ما درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لكل مجال من المجالات التي تمثل توافر مهارات المستقبل في القيادة لمديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، وللدرجة الكلية لهذه المجالات، والجدول (4) يوضح ذلك.



جدول (4).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين عن درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، لكل مجال وللدرجة الكلية.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	المجال التقني	3.22	0.694	متوسطة
2	المجال الإبداعي	2.94	0.627	متوسطة
3	المجال العملي	2.95	0.663	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.95	0.606	متوسطة

أشارت النتائج في الجدول (4) إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (2.95)، هذا يدل على أن درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة، وحصل المجال التقني على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.22)، يليه المجال العملي بمتوسط حسابي (2.95)، ومن ثم المجال الإبداعي بمتوسط حسابي (2.94).

تعزو الباحثان هذه النتيجة – الدرجة المتوسطة الكلية - إلى أن حاجة مديري المدارس إلى تطبيق النهج التشاركي والابتعاد عن المركزية قدر الإمكان على نحو يسمح بالتعاون أكثر، مما يؤدي إلى تشجيع الانفتاح الفكري وتبادل الخبرات وهذا بالطبع يمهد الطريق أمام الإبداع الإداري، وقد تكون الحاجة إلى مزيد من برامج التدريب الداعمة لامتلاك مهارات المستقبل في الإدارة من الأسباب الرئيسية المؤثرة وخاصة في ظل تسارع المعلومات والتطور التقني بشكل مذهل، وبرز الحاجة إلى مواكبتها، وهذا ما أكدته دراسة أبو حشيش والصالح (2018)، ودراسة صيام (2017). وتعتقد الباحثان أن الحاجة إلى التدريب وضعف الإمكانيات المادية أمر مرده إلى سياسات الاحتلال الإسرائيلي التي ترى في التعليم ورفع مستوياته فلسطينياً عدوها الأول. وتعزو الباحثان توافر مهارات القيادة في المستقبل بشكل أكبر في المجال التقني إلى السياسات الجديدة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتي تهدف إلى دمج التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها بشكل فاعل في المدارس وهذا بات متطلباً في عصر الثورة التكنولوجية الرابعة. وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جده، 2021) في وجود درجة متوسطة لتوافر مهارات القيادة في المستقبل لدى المديرين. ولكنها تختلف مع نتيجة



دراسة الذهلي وآخرين (2022)، ودراسة حرب والدعجة (2018)، ودراسة صيام (2017)، التي جاءت درجة توافر مهارات القيادة في المستقبل في كل منها بدرجة مرتفعة.  
وفيما يلي نستعرض درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم حسب مجالات الدراسة:  
1. المجال التقني:

قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المجال الإبداعي، والجدول (5)، يوضح ذلك.  
جدول (5)

: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجال التقني

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	.9227	3.667	يوظف المدير شبكات التواصل الاجتماعي مع العاملين في المدرسة وأولياء الأمور.
متوسطة	.9316	3.607	يشجع المدير العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
متوسطة	.9022	3.369	يحرص المدير على استمرارية النمو المهني لديه.
متوسطة	.9359	3.274	يحرص المدير على تطور النمو المهني المستمر للعاملين في المدرسة لمواكبة المستجدات أولاً بأول.
متوسطة	.8846	3.190	متابعة المخاطر المستجدة لاستخدام التكنولوجيا للتحذير منها.
متوسطة	.7418	3.167	يجيد المدير استخدام التكنولوجيا في أعماله الإدارية.
متوسطة	.8182	3.131	يوفر المدير التقنيات الحديثة واللازمة لتطوير الأعمال وفقاً للمستجدات المعاصرة.
متوسطة	.8273	3.119	القدرة على دمج التكنولوجيا الحديثة في البيئة التعليمية.
متوسطة	1.0712	3.095	القدرة على التوظيف الأمثل للبيانات بما يراعي القوانين والمعايير ذات العلاقة.
متوسطة	1.0074	2.595	القدرة على استخدام البرامج الرقمية لربط المدرسة بالمؤسسات العلمية والتربوية.
متوسطة	0.6947	3.2214	الدرجة الكلية



يبين الجدول (5) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال التقني أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.22) وانحراف معياري (0.694) وهذا يدل على أن المجال التقني جاء بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات هنا جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يوظف المدير شبكات التواصل الاجتماعي مع العاملين في المدرسة وأولياء الأمور" على أعلى متوسط حسابي (3.66)، ويلمها "يشجع المدير العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة" بمتوسط حسابي (3.60). وحصلت الفقرة "القدرة على استخدام البرامج الرقمية لربط المدرسة بالمؤسسات العلمية والتربوية" على أقل متوسط حسابي (2.59)، يلها الفقرة "القدرة على التوظيف الأمثل للبيانات بما يراعي القوانين والمعايير ذات العلاقة" بمتوسط حسابي (3.09).

تعزو الباحثتان هذه النتيجة- الدرجة الكلية المتوسطة لهذا المجال- إلى قلة برامج التدريب التي تستهدف رفع مستوى المهارات التكنولوجية التي يمتلكها المدير، والانشغال أكثر بتدريب المعلمين، وبالتالي يوجد حاجة للمزيد من برامج التدريب التقنية والموجهة لمدير المدرسة وهذا ما تؤكد الفقرة: "القدرة على استخدام البرامج الرقمية لربط المدرسة بالمؤسسات العلمية والتربوية" التي جاءت بأقل متوسط حسابي. أيضاً، فقرة: "يجيد المدير استخدام التكنولوجيا في أعماله الإدارية" التي جاءت بدرجة متوسطة تؤكد حاجة المدير إلى التدريب التقني. كما تعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى الضعف في ميزانية المدرسة وتردي الأوضاع الاقتصادية بشكل عام، الأمر الذي ينعكس سلباً على توافر الاحتياجات المادية والتقنية التي تعد أساساً لتوافر مهارات المستقبل في القيادة على الجانب التقني. كما تعزو الباحثتان نتيجة الفقرة: "يوظف المدير شبكات التواصل الاجتماعي مع العاملين في المدرسة وأولياء الأمور" التي جاءت بأعلى متوسط حسابي وبدرجة متوسطة إلى أن استخدام شبكات التواصل الاجتماعي مألوف اجتماعياً مما سهل توظيفها في العمل الإداري، مع وجود حاجة إلى تفعيلها بشكل أكبر، الأمر الذي يستوجب المزيد من التدريب. وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتيجة جده (2021)، التي جاءت بدرجة متوسطة في توافر مهارات المستقبل في القيادة في المجال التقني. ولكنها اختلفت مع دراسة الذهلي وآخرين (2022) التي جاءت فيها هذه الدرجة مرتفعة.



## 2. المجال الإبداعي:

قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المجال الإبداعي، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجال الإبداعي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	.9878	3.345	يؤكد المدير على ضرورة احترام الآراء المختلفة.
متوسطة	.9022	3.298	تشجيع الإبداع والمبادرات من كافة المتعلمين والعاملين في المدرسة.
متوسطة	.8499	3.024	يعمل المدير على تنمية المواهب والقدرات.
متوسطة	.8914	3.024	القدرة على تحليل الأحداث لفهم أبعادها المستقبلية.
متوسطة	.7501	2.929	يسعى المدير إلى التعرف على الحلول الجديدة المستقبلية.
متوسطة	.7926	2.917	تحفيز حوار مفتوح لتشجيع توليد أفكار جديدة.
متوسطة	.8183	2.833	يطور المدير بيئة تعليمية محفزة للإبداع.
متوسطة	.7578	2.786	لدى المدير مهارة تقديم الحلول الابتكارية في بيئة العمل.
متوسطة	.7660	2.774	يمتلك المدير القدرة على كسر الجمود وتحريك الأوضاع التقليدية.
متوسطة	.8265	2.774	يمتلك المدير المرونة في التعامل مع الظروف المتغيرة.
متوسطة	.8499	2.726	يبتكر المدير آليات جديدة لتنفيذ المهام الإدارية.
متوسطة	.62703	2.9481	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (6) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الإبداعي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.94) وانحراف معياري (0.627) وهذا يدل على أن المجال الإبداعي جاء بدرجة متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يؤكد المدير على ضرورة احترام الآراء المختلفة." على أعلى متوسط حسابي (3.34)، ويلمها فقرة "تشجيع الإبداع والمبادرات من كافة المتعلمين والعاملين في المدرسة." بمتوسط حسابي (3.29). وحصلت الفقرة "يبتكر المدير آليات



جديدة لتنفيذ المهام الإدارية " على أقل متوسط حسابي (2.72)، يلها الفقرة " يمتلك المدير المرونة في التعامل مع الظروف المتغيرة " بمتوسط حسابي (2.77).

تعزو الباحثان نتيجة الدرجة المتوسطة في هذا المجال إلى أن التدريب الذي يتلقاه المديرون على هذا الجانب غير كافٍ، وأن غالبية هذه المهارات الإبداعية تحتاج إلى تدريب. أيضاً، نقص الموارد المالية تحد من قدرة المديرين على تجربة أو تطبيق حلول إبداعية، كما يعزى ذلك لقلّة التشجيع والتحفيز الذي يتلقاه المديرون وكون أغلب الأنشطة ومسابقات الوزارة موجهة نحو المعلمين. وتعزو الباحثان كون الفقرة: " يبتكر المدير آليات جديدة لتنفيذ المهام الإدارية" جاءت بأقل متوسط حسابي؛ إلى ضغط المهام الروتينية المطلوبة من المديرين، الأمر الذي يدفع المديرين إلى التركيز على الحلول التقليدية المجربة بدلاً من البحث عن حلول مبتكرة. كما تعزو الباحثان كون الفقرة " يؤكد المدير على ضرورة احترام الآراء المختلفة" جاءت بأعلى متوسط إلى أنها مرتبطة بسمات شخصية للمدير بشكل أكبر من كونها تحتاج إلى تدريب، وبالتالي برزت أكثر في ظل ضعف التدريب. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جده (2021) إذ جاءت درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة متوسطة في المجال الإبداعي. وتختلف مع نتيجة دراسة الذهلي وآخرين (2022) إذ جاءت هذه الدرجة مرتفعة.

### 3. البعد العملي:

قامت الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المجال العملي، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجال العملي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	.7536	3.286	يقوم المدير بالأعمال الإدارية الروتينية بكفاءة.
متوسطة	.7838	3.155	يعزز روح التنافس لدى المعلمين في تحقيق تطلعاتهم المستقبلية.
متوسطة	.8645	3.107	لديه رؤية مستقبلية واضحة للعاملين في المدرسة.
متوسطة	.8362	3.107	يمتلك القدرة على حشد الطاقات حول الرؤية المستقبلية.
متوسطة	.9098	3.060	يعمل المدير على حل الصراعات بين العاملين في المدرسة بفعالية.
متوسطة	.7429	3.048	يحسن المدير التصرف في الظروف الطارئة.



الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	.9048	3.024	يدير الوقت بطريقة فاعلة.
متوسطة	.8849	3.012	يتخذ القرارات الإدارية بكفاءة.
متوسطة	.8630	2.952	يملك مهارات التفكير الناقد.
متوسطة	.9048	2.690	يبنى علاقات تعاونية مع فريق العمل.
متوسطة	.8837	2.548	يعمل المدير على حل المشكلات بطريقة تشاركية جماعية.
متوسطة	.9118	2.500	يتجه المدير نحو اللامركزية في إدارته.
متوسطة	.66321	2.9573	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (7) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المجال العملي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.95) وبانحراف معياري (0.663)، وهذا يدل على أن المجال العملي جاء بدرجة متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يقوم المدير بالأعمال الإدارية الروتينية بكفاءة." على أعلى متوسط حسابي (3.28)، يليها فقرة "يعزز روح التنافس لدى المعلمين في تحقيق تطلعاتهم المستقبلية." بمتوسط حسابي (3.15). وحصلت الفقرة "يتجه المدير نحو اللامركزية في إدارته" على أقل متوسط حسابي (2.50)، يليها الفقرة "يعمل المدير على حل المشكلات بطريقة تشاركية جماعية." بمتوسط حسابي (2.54).

تعزو الباحثان النتيجة السابقة التي جاءت بدرجة متوسطة للدرجة الكلية لهذا المجال إلى التوجه نحو نزعة تسلطية في هذه الإدارات، وإن من أبرز مظاهرها هنا الفقرة: "يتجه المدير نحو اللامركزية في إدارته" والتي جاءت بأقل متوسط حسابي "تتلوها الفقرة" يعمل المدير على حل المشكلات بطريقة تشاركية جماعية". كذلك الفقرة "يقوم المدير بالأعمال الإدارية الروتينية بكفاءة" التي جاءت بأعلى متوسط حسابي. وتعتقد الباحثان أن غالبية فقرات المجال التقني والابداعي تدعو بشكل رئيس إلى امتلاك مهارات تقنية وإبداعية بحتة أما المجال العملي فهو ميدان لتطبيق هذه المهارات لصالح المؤسسة على نحو يعزز التعاون، والتشارك في القرار، وإدارة الأزمات في حالة الطوارئ، وحل النزاعات،... وهو ما يدعم ويوجه ويحمي الطاقات الإبداعية والتقنية نحو تحقيق الأهداف المرصودة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة جده (2021) التي جاءت متوسطة في مجال إدارتها للمعرفة. وتختلف مع دراسة حرب والدعجة (2018) إذ جاء مجال قيادة العمل مرتفعاً، وكذلك تختلف مع دراسة الذهلي وآخرين (2022) إذ جاء مجال المبادأة بالعمل مرتفعاً أيضاً.



النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم؟

أولاً: من أجل فحص الفروق وتحديدها تبعاً لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (8) تبين ذلك:

جدول (8)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية	ذكر	35	2.8997	.58984	-1.902	.061
	أنثى	49	3.1441	.57385		

يتبين من الجدول (8) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم التي تعزى إلى متغير الجنس، كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي عدم وجود فروق في درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم تعزى إلى متغير الجنس.

ثانياً: من أجل فحص الفروق وتحديدها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (9) تبين ذلك:

الجدول (9)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في بيت لحم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية	بكالوريوس	66	3.0533	.60962	.328	.744
	فأقل	18	3.0017	.52359		



يتبين من الجدول (9) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم التي تعزى الى متغير المؤهل العلمي، كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي عدم وجود فروق في درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: من أجل فحص الفروق وتحديدها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف إلى دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدولان (10) و(11) يبينان ذلك:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم التي تعزى الى متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المتغير
.73555	3.1022	11	أقل من 5 سنوات	درجة توافر مهارات المستقبل
.58298	2.8903	17	من 5-10 سنوات	في القيادة لدى مديري
.56421	3.0767	56	أكثر من 10 سنوات	المدارس الحكومية في فلسطين

يتضح من خلال الجدول (10) وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (11) يوضح ذلك:

جدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم التي تعزى الى متغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية	بين المجموعات	499	2	.249	.712	.494
	داخل المجموعات	28.356	81	.350		
	المجموع	28.855	83			



يتبين من الجدول (11) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبالتالي عدم وجود فروق في درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى الى متغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثتان نتيجة السؤال الثاني بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر مهارات المستقبل لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية إلى أن جميع المعلمين والمعلمات في هذه المدارس توكل لهم مهمات متشابهة وهم يخضعون للتعليمات والقوانين نفسها، وأيضاً يتلقون ورشات العمل والتدريبات نفسها، دون أي تمييز فيما بينهم على أساس الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. وبالتالي فإن هذه المتغيرات لا تؤثر في درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الذهلي وآخرين (2022) بعدم وجود فروق تعزى لكل من الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. واتفقت مع دراسة جدّه (2021) بعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة أو المؤهل العلمي. فيما اختلفت مع دراسة ويبستر وليتشكا (Webster and Litchka (2020 بوجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وبوجود فروق تعزى لسنوات الخبرة لصالح المعلمين من ذوي الخبرة الأقل. واختلفت مع دراسة جدّه (2021) بوجود فروق تعزى للجنس لصالح الإناث.

#### التوصيات

- تمكين المدير من الإبداع والابتكار بتوفير التحفيز المادي والمعنوي، والتخفيف من ضغط المهام الروتينية.
- تكثيف ورشات العمل والتدريبات للمديرين حول تنمية المهارات الإبداعية.
- تعزيز قدرة المدير على دمج التكنولوجيا الحديثة في البيئة التعليمية.
- تعزيز القدرة على استخدام البرامج الرقمية لدى المدراء على وجه الخصوص لربط المدرسة بالمؤسسات العلمية والتربوية لأهمية هذه البرامج في الأنشطة المستقبلية.
- العمل على توفير دعم مادي للمدرسة ويمكن ذلك عبر خطط مدروسة لإشراك القطاع الخاص وتفعيل دور المجتمع بأفراده ومؤسساته بشكل عام، مع تحفيز المدير المنجز (القدوة) في هذا الصدد من قبل الجهات المسؤولة ولو معنوياً.



-أن يضع المسؤولون في مواقعهم وأصحاب اتخاذ القرار الخطط الكفيلة بتوجيه المديرين نحو اللامركزية في الإدارة؛ مثل: حملات توعية، وعمل محاضرات وندوات ومؤتمرات وورش عمل في هذا الشأن، أنشطة رقابية ومتابعة، .... الخ.

### المراجع العربية والانكليزية

#### أولاً: المراجع العربية

- البوسعيدي، حمد. (2011). الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة مؤتة، الأردن.
- جده، علي. (2021). واقع ممارسة القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بمحافظة ضمد لمهارات القيادة في ظل الثورة الصناعية الرابعة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 7(18)، 593-626.
- حرب، ديانا والدعجة، هشام. (2018). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المملكة الأردنية الهاشمية لمهارات برنامج القيادة من أجل المستقبل والتحديات التي تواجه تطبيقه والحلول المقترحة لها من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين، مجلة دراسات لجامعة عمار ثلجي الأغواط-الجزائر، (67)، 262 – 297
- حسن، زينب. (2021). تطبيقات التعليم الإلكتروني في ظل جائحة كورونا، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، 21: 501.
- أبو حشيش، بسام، والصالحي، نبيل. (2018). درجة الاستفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 8(23)، 80-93.
- الحملة العربية للتعليم للجميع. (2020). مستقبل التربية والتعليم (تعلم لتصبح)، تقرير توجهات مستقبل التعليم في المنطقة العربية – بناء المستقبل 2020، أكيا.
- الدمهوري، محمد. (2009). المهارات الأساسية لمدير مدرسة المستقبل رؤية مستقبلية: دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية التربية ببورسعيد- مدارس المستقبل-الواقع والمأمول، 2، 1259-1290.
- الذهلي، ربيع، والشكيلي، علي، والفواعير، أحمد. (2022). درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث، 10(5)، 105-124.
- الرشدي، بدر وأبو الوفا، محمد وحسين، سلامة. (2018). تنمية مهارات قائد المستقبل: نظرة عصرية ورؤية تربوية، مجلة كلية التربية، 29(115): 41-52.
- سكيك، سامية. (2008). تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظة غزة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، غزة.



- الشندودية، ليلي. (2016)، الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي لسلطنة عمان في ضوء بعض - النماذج العالمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- صيام، رسلان. (2017). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- طرخان، محمد. (2004). درجة استعداد القيادة التربوية في الأردن لمواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة واعداد الكوادر التربوية لمواجهةها، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية، الأردن.
- عبد الحميد، مصطفى. (1994). الادارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ.
- العبري، علي سعيد. (2010). الكفايات اللازمة لمديري المدارس في ضوء استراتيجيات التعليم في سلطنة عمان، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- عبيدات، سهيل (2007). إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث.
- العدوان، تغريد (2023). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي: دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة. مجلة كلية التربية، 39(1)، 228-206.
- الغريز، مشاعل والجريسي، مي وآل إبراهيم، تغريد والبريدي، سارة والكثيري، منار. (2022). نموذج مقترح لمهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(49)، 53-24.
- كفي، مليكة. (2004). نموذج مقترح لمدرسة المستقبل في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- محمد، سليمان. (2007). القيادة التربوية لمدرسة المستقبل في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري رؤية تربوية، المؤتمر السنوي الخامس عشر- تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة في مصر والوطن العربي، القاهرة. جامعة عين شمس، 28 يناير 2007، 761 - 869.
- المجلس الثقافي البريطاني. (2017). مهارات المستقبل - دعم القوى العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة في المستقبل، القنصلية البريطانية.
- أبو مر، أسماء. (2015). أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- معبود، محمود. (2019). فاعلية وحدة تاريخية مطورة في ضوء أبعاد التربية المستقبلية لتنمية مهارات استشراف المستقبل والوعي بالقضايا المستقبلية لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، 35(2)، 588-573.
- منظمة العمل الدولية. (2021). رسم معالم المهارات والتعلم المتواصل من أجل مستقبل العمل، مؤتمر العمل الدولي الدورة 109، التقرير السادس، مكتب العمل الدولي: سويسرا.
- وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأوسط. (2013). دليل مديري المدارس لتنفيذ برنامج القيادة من أجل المستقبل: رزمة أدوات التغيير.



وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار. (2021). *الإطار الوطني العماني لمهارات المستقبل*، سلطنة عُمان.

## Arabic References

- al-Būsa‘īdī, Ḥamad. (2011). *al-kifāyāt al-Idāriyah ladā mudīrī Madāris al-Ta‘līm al-asāsī fī ḍaw’ Mutaṭallabāt Madrasat al-mustaqbal fī Salṭanat ‘Ammān*, [Risālat mājistīr ghayr manshūrah], Jāmi‘at Mu’tah, al-Urdun.
- Jaddih, ‘Alī. (2021). wāqī‘ mumārasat al-qiyādāt al-Tarbawiyah bi-madāris al-Ta‘līm al-‘amm bi-Muḥāfazat Ḍamad Imhārāt al-Qiyādah fī ḍill al-thawrah al-Ṣinā‘iyah al-rābi‘ah, *Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawiyah wa-al-Dirāsāt al-Insāniyah*, 7(18), 593-626.
- Ḥarb, ḍānā wāld ‘jh, Hishām. (2018). darajat mumārasat mudīrī Madāris Wakālat al-Ghawth al-Dawliyah fī al-Mamlakah al-Urdunīyah al-Hāshimīyah Imhārāt Barnāmaj al-Qiyādah min ajl al-mustaqbal wa-al-taḥaddiyāt allatī tuwājihu taṭbīqih wa-al-ḥulūl al-muqtarahah la-hā min wijhat nazar al-mudīrīn wālmidyryn al-musā‘idīn, *Majallat Dirāsāt li-Jāmi‘at ‘Ammār thlyiy al’ghwāt-āljazār*, (67), 262 – 297.
- Ḥasan, Zaynab. (2021). taṭbīqāt al-Ta‘līm al-ilikrūnī fī ḍill jā‘h kwrwnā, *Majallat Dirāsāt fī al-Ta‘līm al-Jāmi‘ī*, 21: 501.
- Abū Ḥashish, Bassām, wālsālhy, Nabil. (2018). darajat al-lfādah min Barnāmaj al-Qiyādah min ajl al-mustaqbal fī Ḥaṣn adā’ mudīrī Madāris Wakālat al-Ghawth bmḥāfzāt Ghazzah, *Majallat Jāmi‘at al-Quds al-Maftūḥah lil-Abḥāth wa-al-Dirāsāt al-Tarbawiyah wa-al-nafsīyah*, 8(23), 80-93.
- al-Ḥamlah al-‘Arabīyah lil-ta‘līm lil-jāmi‘. (2020). *Mustaqbal al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm (t’līm li-tuṣbiḥa)*, taqrīr Tawajjuhāt *Mustaqbal al-Ta‘līm fī al-Mintaqah al-‘Arabīyah – binā’ al-mustaqbal 20202050*, akyā.
- al-Damanhūrī, Muḥammad. (2009). al-mahārāt al-asāsīyah li-mudīr Madrasat al-mustaqbal ru‘yah mustaqbaliyah : dirāsah taḥlīliyah, *al-Mu’tamar al-‘Ilmī al-Sanawī al-Thānī li-Kulliyat al-Tarbiyah bbwrs‘yd-Madāris al-mstqbl-ālwaq‘ wa-al-mā’mūl*, 2, 1259-1290.
- al-Dhuhli, Rabī‘ wālsḥkyly, ‘alā wālfwā‘yr, Aḥmad. (2022). darajat twāfr mahārāt al-mustaqbal fī al-Qiyādah ladā mudīrī al-Madāris fī Salṭanat ‘Ammān min wijhat nazar al-Mu‘allimīn, *Majallat Jāmi‘at Filasṭīn lil-Abḥāth*, 10(5), 105-124.
- al-Rashīdī, Badr wa-Abū al-Wafā, Muḥammad wa-Ḥusayn, Salāmah. (2018). Tanmiyat mahārāt Qā‘id al-mustaqbal : nazrah ‘aṣriyah wa-ru‘yah tarbawiyah, *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah*, 29(115): 41-52.
- Sukayk, Sāmīyah. (2008). *Tanmiyat mahārāt mudīrī al-Madāris al-thānawiyah fī majāl al-Takhṭīṭ al-istirātījī fī Muḥāfazat Ghazzah*, [Risālat mājistīr ghayr manshūrah], al-Jāmi‘ah al-Islāmīyah, Ghazzah.
- Alshndwdyh, Laylā. (2016), al-kifāyāt al-lāzimah lmdyry Madāris al-mustaqbal fī marḥalat al-Ta‘līm al-asāsī li-Salṭanat ‘Ammān fī ḍaw’ ba‘ḍ-al-namādhij al-‘Ālamīyah [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmi‘at Nizwā, Salṭanat ‘Ammān.



- Şiyām, Raslān. (2017). *fā'iliyat Barnāmaj al-Qiyādah min Ajmal al-mustaqbal wa- 'alāqatuhu bi-qiyādat al-taghyir ladā mudiri al-Madāris bi-wakālah al-Ghawth al-Dawliyah fi Muḥāfazāt Ghazzah* [Risālat majjistir ghayr manshūrah]. al-Jāmi'ah al-Islāmiyah, Ghazzah, Filasṭin.
- Ṭarkhān, Muḥammad. (2004). *darajat ast' dād al-Qiyādah al-Tarbawiyah fi al-Urdun li-muwājahat al-taḥaddiyāt al-mustaqbaliyah al-mutawaqqā'ah wa-i' dād alkawādr al-Tarbawiyah lmwājihthā*, [uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah], Jāmi'at 'Ammān al-'Arabīyah, al-Urdun.
- 'Abd al-Ḥamīd, Muṣṭafā. (1994). *al-Idārah al-madrasīyah fi ḍaw' al-Fikr al-idārī al-mu' ašir, Dār al-Mirrikh.*
- al-'Ibrī, 'Alī Sa'id. (2010). *al-kifāyāt al-lāzimah lmdyry al-Madāris fi ḍaw' istirāṭījiyah al-Ta'lim fi Saṭṭanat 'Ammān*, [Risālat majjistir ghayr manshūrah], Jāmi'at Nizwā, Saṭṭanat 'Ammān.
- 'Ubaydāt, Suhayl (2007). *Idārat al-waqt wa- 'amaliyat ittikhādh al-qarārāt wa-al-Ittiṣāl lil-qiyādah al-fa' ālah*, 'Ālam al-Kutub al-ḥadīth.
- al-'Adwān, Taghrid (2023). taṭwīr al-mahārāt al-qiyādiyah lmdyry al-Madāris al-ḥukūmiyah fi ḍaw' mahārāt al-taḥawwul al-raqmī : dirāsah maydāniyah bmdyryh tarbiyat Liwā' al-Jāmi'ah. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah*, 39 (1), 39 (1), 206-228.
- al-Gharīr, Mashā'il wāljryst, Mayy wa-Āl Ibrāhīm, Taghrid wālbrdy, Sārah wālkthry, Manār. (2022). namūdhaj muqtarah lmhārāt istishrāf al-mustaqbal ladā al-mukhattaṭ al-ta'limī fi al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdiyah, *Majallat al-'Ulūm al-Tarbawiyah wa-al-nafsiyah*, 6(49), 24-53.
- Kuniya, Malikah. (2004). *namūdhaj muqtarah li-Madrasat al-mustaqbal fi Saṭṭanat 'Ammān* [Risālat majjistir ghayr manshūrah]. Ma'had al-Buḥūth wa-al-Dirāsāt al-'Arabīyah, al-Qāhirah, Jumhūriyat Miṣr al-'Arabīyah.
- Muḥammad, Sulaymān. (2007). al-Qiyādah al-Tarbawiyah li-Madrasat al-mustaqbal fi al-waṭan al-'Arabī fi ḍaw' al-Fikr al-idārī ru'yah tarbawiyah, *al-Mu'tamar al-Sanawī al-khāmis 'shr-Ta'hil al-qiyādāt al-Tarbawiyah fi Miṣr wa-al-waṭan al-'Arabī, al-Jam'iyah al-Miṣriyah lil-Tarbiyah al-muqāranah fi Miṣr wa-al-waṭan al-'Arabī, al-Qāhirah, Jāmi'at 'Ayn Shams*, 28 yna'yr2007, 761-869.
- al-Majlis al-Thaqāfi al-Barīṭāni. (2017). *mahārāt al-mustaqbal-Da' m al-quwā al-'āmilah fi Dawlat al-Imārāt al-'Arabīyah al-Muttaḥidah fi al-mustaqbal*, al-Qunṣuliyah al-Barīṭāniyah.
- Abū marr, Asmā'. (2015). *Athar taṭbiq Barnāmaj al-Qiyādah min ajl al-mustaqbal 'alā Taḥsīn al-mahārāt al-qiyādiyah ladā mudiri Madāris Wakālat al-Ghawth bi-Qiṭā' Ghazzah* [Risālat majjistir ghayr manshūrah]. al-Jāmi'ah al-Islāmiyah, Ghazzah.
- Ma'bad, Maḥmūd. (2019). fā'iliyat Waḥdat tārikhiyah muṭawwarah fi ḍaw' Ab'ād al-Tarbiyah al-mustaqbaliyah li-Tanmiyat mahārāt istishrāf al-mustaqbal wa-al-wa'y bālqdayā al-mustaqbaliyah ladā talāmidh al-marḥalah al-idādiyah, *al-Majallah al-'Ilmiyah, Jāmi'at Asyūt*, 35(2), 573-588.



- Munazzamat al-‘amal al-Dawliyah. (2021). *rasm Ma‘ālim al-mahārāt wa-al-ta‘allum al-matawāsil min ajl Mustaqbal al-‘amal, Mu‘tamar al-‘amal al-dawli al-dawrah 109, al-taqrīr al-sādīs*, Maktab al-‘amal al-dawli: Suwisirā.
- Wakālat al-Umam al-Muttaḥidah l’ghāthh wa-Tashghil al-lājī’in al-Filasṭīniyīn fi al-Sharq al-Awsat. (2013). *Dalīl mudīrī al-Madāris li-tanfīdh Barnāmaj al-Qiyādah min ajl al-mustaqbal: rzmh adawāt al-taghyir*.
- Wizārat al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm, Wizārat al-Ta‘līm al-‘Āli wa-al-Baḥth al-‘Ilmī wa-al-ibtikār. (2021). *al-īṭār al-Waṭanī al-‘Umānī lmhārāt al-mustaqbal, Salṭanat ‘umān*.

### ثانياً: المراجع الإنكليزية

- Ehlers. U., and Kellerman, S. (2019). *Future skills- the future if learning and higher education*. (Report No. 03). International Delphi Survey: Karlsruhe.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Webster. K. & Litchka. P. (2020). Planning for Effective School Leadership: Teachers Perceptions of the Leadership Skills and Ethical Behaviors of School Principals *Educational Planning*. 27(1), 31-47.

