
**القيادة الاستباقية مدخل لتحقيق كفاءات القرن الحادي والعشرين
لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة**

إعداد

هيلة بنت يوسف العميري
ماجستير إدارة تربوية
كلية التربية - جامعة القصيم

د. عواطف بنت علي السيف العوفي
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك
كلية التربية - جامعة القصيم

مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة
عدد (٩٢) - مايو ٢٠٢٥

القيادة الاستباقية مدخل لتحقيق كفاءات القرن الحادي والعشرين

لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة

إعداد

هيلة بنت يوسف العميري*

د. عواطف بنت علي السيف العوفي**

الملخص :

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الاستباقية وتحقيق كفاءات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ببريدة، وذلك من خلال التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستباقية ودرجة توافر كفاءات القرن الحادي والعشرين لمديري المدارس الحكومية الثانوية بمدينة بريدة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الاستباقية ودرجة توافر كفاءات القرن الحادي والعشرين لمديري المدارس الحكومية الثانوية بمدينة بريدة تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، وعدد ساعات الدورات التدريبية)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة في منطقة القصيم والبالغ عددهم (٨١) مدير/ة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الاستباقية وتوافر كفاءات القرن الواحد والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية متحقق بدرجات مرتفعة، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة القيادة الاستباقية بين توافر كفاءات القرن الواحد والعشرين لمديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير (الجنس، و سنوات الخبرة، وعدد ساعات الدورات التدريبية)، واثبتت النتائج لوجود علاقة ارتباطية بين القيادة الاستباقية وكفاءات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة.

الكلمات المفتاحية: قيادة استباقية، كفاءات القرن الحادي والعشرين، الإدارة التربوية،

مديري المدارس.

المقدمة:

القيادة هي أساس الإدارة وتوجيه المؤسسات، والقيادة التربوية حيوية لتحقيق الأهداف التعليمية، والقيادة الاستباقية نهج حديث يركز على التوقع والتصدي المبكر للتحديات، مما يجعلها

* أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك - كلية التربية - جامعة القصيم

** ماجستير إدارة تربوية - كلية التربية - جامعة القصيم

ضرورية في ظل التغيرات السريعة والأزمات، كما أنها تُعد من كفاءات القرن الـ ٢١، وهو ما تؤكدُهُ رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي تسعى لتطوير التعليم ومواكبة العصر.

إن في البيئة المعقدة اليوم، يحتاج المديرون إلى تطوير مهاراتهم لمواجهة التحديات، خاصة في مجال التعليم، حيث تُعد كفاءات القرن الـ ٢١ ضرورية للنجاح، لذا، تبرز أهمية دراسة القيادة الاستباقية كمدخل لتحقيق هذه الكفاءات لدى مديري المدارس الثانوية في السعودية.

والقيادة أساس العملية الإدارية، فهي الموجه لعمل المؤسسات والمنظمات، وهي الحاكم بين العاملين، حيث تُوجه المجتمعات النامية والمتقدمة؛ ومن ثم ينبغي على القيادة الحكيمة أن تفهم سلوك المرؤوسين وتوجههم لتحقيق الأهداف المنشودة بفعالية، والقيادة التربوية هي أساس المؤسسات التربوية التي تعتمد عليها المدرسة لإجراء التغييرات أو تحقيق الأهداف (حراحشة، ٢٠٢٠).

والقيادة الاستباقية هي إحدى القيادات الجديدة التي ظهرت في الآونة الأخيرة، فهي نهج يركّز على التنبؤ بالتحديات المحتملة واتخاذ إجراءات مبكرة للتصدي لها، وتهدف إلى تجنب المشاكل والمضاعفات المحتملة، وتحقيق النجاح. والقادة الاستباقيون مبدعون ويتمتعون برؤية إستراتيجية للمستقبل، ويتخذون قرارات مبكرة.

والقيادة الاستباقية نمط فعّال وناجح، فهي نشاط إبداعي مميز، وهي إحدى المجالات الفرعية للقيادة بشكل عام، كما أنها ضرورة ملحة في ظل التغيرات السريعة والأزمات المفاجئة؛ لأنها تساعد على صنع القرارات المصيرية للقائد داخل المؤسسة، وهي كذلك مصدر إلهام لكثير من القرارات التكتيكية والإستراتيجية، كما أنها ضرورية للمحافظة على المؤسسات الحكومية والأهلية؛ لضمان استمرارها وبقائها وإكسابها الميزة التنافسية التي تساعد على تحقيق النجاح، وتقليل الخسائر والوصول إلى التميز العالمي (الختلان والكيلاني، ٢٠٢٢).

وقد أولى كثير من التربويين مفهوم كفاءات القرن الحادي والعشرين اهتماماً كبيراً، بوصفه أحد أهم الاتجاهات التربوية الحديثة؛ بهدف الوصول إلى التميز واكتساب المهارات اللازمة في العمل والحياة العامة، ولقد تأسست مؤسسة الشراكة من أجل كفاءات القرن الحادي والعشرين، والتي تعد بأنها مجموعة كبيرة وواسعة من المعارف والمهارات وعادات العمل، والسمات الشخصية التي يعتقد التربويون وقادة السياسات التعليمية، وأساتذة الجامعات والكليات، والموظفون وغيرهم من فئات المجتمع؛ أنها أشياء مهمة للنجاح في الأيام الحالية والمستقبلية، خاصة في الأعمال الجماعية، والمهن المعاصرة، وأماكن العمل، وقد وُضعت قائمة لكفاءات القرن الحادي والعشرين؛ لإعداد الفرد ليواكب متطلبات العصر الحديثة وحاجات المجتمع، ويكون عنصراً فعّالاً في مجتمعه (العمرى وإبراهيم، ٢٠٢٣).

ولا شك أن المدير التربوي يحتاج إلى كفاءات ومهارات قيادية تمكنه من مواجهة البيئة الجديدة، والقدرة على التكيف بنجاح مع مختلف البيئات، والوعي بالمشكلة، ومن أهم هذه المهارات: التركيز على المستقبل والتنبؤ به، وتفادي المشكلات التي قد تحدث في المستقبل، وتطوير البيئة

المدرسية، وهذا يقتضي بضرورة عمل دراسة عن القيادة الاستباقية بكونها مدخلاً لتحقيق كفاءات القرن الواحد والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة وتسؤلاتها:

يشهد التعليم في العصر الحديث تحولات جذرية نتيجة لتسارع التقدم التكنولوجي، والانفجار المعرفي، والتغيرات المجتمعية والاقتصادية المتلاحقة. وفي ظل هذه التحولات، لم تعد الأدوار التقليدية للمؤسسات التعليمية كافية لمواكبة متطلبات العصر، بل أصبحت هناك حاجة ملحة لإعادة النظر في السياسات والممارسات التربوية، بما يتماشى مع مهارات وكفاءات القرن الحادي والعشرين.

ورغم الجهود المبذولة في إصلاح التعليم، إلا أن الواقع التربوي لا يزال يعاني من مجموعة من التحديات؛ من أبرزها ضعف مخرجات التعليم، واتساع الفجوة بين ما يُدرّس في المدارس وما يتطلبه سوق العمل، بالإضافة إلى محدودية الإبداع والتفكير النقدي في بيئات التعلم، وضعف القدرة على التكيف مع المتغيرات المفاجئة - كما كشفت جائحة كورونا (كوفيد - ١٩) عن هشاشة بعض النظم التعليمية في مواجهة الأزمات.

وفي خضم هذه التحديات، تتزايد الحاجة إلى أنماط قيادية جديدة قادرة على التعامل مع المستقبل لا كردّ فعل، بل كمبادرة استباقية قائمة على التنبؤ بالتحديات والاستعداد المسبق لها. وتُعد القيادة الاستباقية من المداخل الحديثة في الإدارة التربوية، حيث تهدف إلى تمكين القادة من استشراف المستقبل، واتخاذ قرارات مرنة، وتعزيز الإبداع، وقيادة التغيير بطريقة فعّالة.

وتوصلت دراسة الختلان والكيلاني (٢٠٢٢) إلى أن درجة وجود إجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت تحقق بدرجة متوسطة، كما توصلت دراسة أبو عاقلة (٢٠٢١) إلى ضعف الاستجابة لصيانة الأجهزة المختلفة في مدارس مرحلة الأساس، كما كشفت عن ضعف محتوى التدريب الإلكتروني، إضافة إلى تقليدية التطبيقات المستخدمة في هذا المدارس، وتوصلت دراسة العتيبي (٢٠٢٠) إلى ضعف الكوادر المؤهلة، وعدم وجود جهة داعمة لتدريب المعلمين، وقلة المُتدَرِّبات على إتقان المهارات اللازمة، وعدم اقتناع بعض المعلمين بها وسيرهم بالطريقة التقليدية، كما أسفرت دراسة جعفري (٢٠٢٠) إلى أن أساتذة التعليم الثانوي بمدينة أم البواقي يمتلكون مهارات القرن الواحد والعشرين بدرجة متوسطة.

لذا أصبحت الحاجة إلى مدير يمتلك كفاءات القرن الحادي والعشرين حاجة ملحة وضرورية في العصر الحالي فمن لا يتطور يتراجع، لذا ينبغي الاهتمام بالقيادات في المدارس حتى لا تتأثر المدرسة سلباً في حال عدم الاهتمام بتطوير المدير، فالتعلم والابتكار يساعد على تطوير المدرسة وإتقان مخرجاتها لتكون بأفضل صورة والركود وعدم مواكبة التطورات والتطلعات لا يحقق إنتاجية مرجوة، كما أن محو الأمية الالكترونية شائع والاهتمام به ضروري؛ لأن مدير المدرسة لم يعد هو المدير الذي يقود مدرسته وينتهي دوامة بانتهاء يوم العمل، فالمدرسة في مفهوم المستقبل

أصبحت حاضرة في كل الأوقات بالنسبة للمدير والمعلم والتلميذ، كما أن التواصل الفعال مهم على المستوى المدرسة والحياة، لذا تعلم الكفاءات يعد ضرورة لمواكبة العصر الحالي.

وتزداد أهمية تنمية القيادة الاستباقية حتى تكون مدخلاً لتحقيق كفاءات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس الحكومية، لإمكانية اتخاذ إجراءات استباقية يمكن أن تؤثر إيجابياً في البيئة المحيطة بهم. وبناء على ما سبق دعت الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية، التي تتحدد مشكلتها في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما مستوى ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بريدة؟
- ٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الاستباقية، تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، وعدد ساعات الدورات التدريبية)؟
- ٣- ما درجة توافر كفاءات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة؟
- ٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية لكفاءات القرن الحادي والعشرين، تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، وعدد ساعات الدورات التدريبية)؟
- ٥- ما طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق القيادة الاستباقية وتحقيق كفاءات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة؟

أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التَّعَرُّف على مستوى ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة.
- ٢- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة، تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، وعدد ساعات الدورات التدريبية).
- ٣- التَّعَرُّف على درجة توافر كفاءات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة.
- ٤- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في كفاءات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة، تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، وعدد ساعات الدورات التدريبية).

٥- الكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق القيادة الاستباقية وتحقيق كفاءات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية للدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة من تناولها لموضوع معاصر يتمثل في القيادة الاستباقية، التي باتت ضرورة ملحة في ظل الانفتاح العالمي وتسارع التغيرات.
- تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية استباقية لمواجهة تحديات المستقبل في الميدان التربوي، من خلال إبراز أهمية الدور القيادي لمديري المدارس.
- تؤكد الدراسة على الحاجة إلى إعداد وتأهيل القادة التربويين بمهارات قيادية فعالة تمكنهم من مواكبة المتغيرات، وحل المشكلات، وتحقيق الأهداف.
- تسهم في سد الفجوة البحثية حول مفهومي القيادة الاستباقية وكفاءات القرن الحادي والعشرين في سياق التعليم العام.
- تضيف إلى المجال التربوي نقلة معرفية في أحد فروع نظريات القيادة الحديثة، مما يدعم الأدبيات التربوية ذات الصلة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية للدراسة:

- قد تُسهم نتائج الدراسة في رفع فاعلية الأداء الإداري لمديري المدارس في الحاضر والمستقبل.
- تساعد النتائج في تصميم برامج تدريبية وورش عمل تركز على مفهومي كفاءات القرن الحادي والعشرين والقيادة الاستباقية.
- تُعين صناع القرار على تهيئة المتطلبات اللازمة للتنافسية بين القيادات التربوية على المستويين المحلي والعالمي.
- توفر توصيات قابلة للتطبيق تسهم في تطوير أساليب الإدارة المدرسية لمواجهة الأزمات والتغيرات المستقبلية.
- تساعد الدراسة في تنمية كفاءات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس، مما يعزز من فاعلية المؤسسات التعليمية في مجابهة التحديات.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** حُدِّدَت أبعاد القيادة الاستباقية في: (السلوك الاستباقي، التخطيط الإستراتيجي، واتخاذ القرار، والمواجهة الوقائية) وكفاءات القرن الحادي والعشرين: (القيادة والمسؤولية، الابداع والابتكار، المرونة والقدرة على التكيف، الثقافة الالكترونية).
- **الحدود المكانية:** طُبِّقت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة.

- الحدود البشرية: أُقتصرت الدراسة على مديري المدارس الثانوية الحكومية ببريدة.
- الحدود الزمانية: طُبقت الدراسة في عام ٢٠٢٤م.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلّقة بالقيادة الاستباقية:

دراسة الفهمي (٢٠٢٤): استهدفت الدراسة معرفة واقع ممارسة أبعاد القيادة الاستباقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز، باستخدام المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة، على عينة عشوائية من ٢٤٥ قائداً أكاديمياً. شملت الدراسة بعدي الشخصية الاستباقية (الرؤية والاستعداد الشخصي) والسلوك الاستباقي (التمكن، مواجهة المواقف، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم). أظهرت النتائج أن مستوى الممارسة كان عالياً، دون وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي أو المسمى الوظيفي أو الكلية.

دراسة العنزي (٢٠٢٣): هدفت إلى قياس درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري مدارس لواء الرمثا وعلاقتها بفاعلية الوقاية من مخاطر البيئة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي. شملت العينة ٣٤٠ معلماً ومعلمة، وطُبقت استبانة بمحورين: القيادة الاستباقية (الرؤية، التمكن، الإبداع، اتخاذ القرار) والوقاية من المخاطر (التخطيط، التنفيذ، الإشراف، التقييم). أظهرت النتائج أن الوقاية من المخاطر كانت مرتفعة في جميع المجالات، دون فروق دالة تعزى للجنس أو المؤهل العلمي، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الاستباقية والوقاية من المخاطر.

دراسة الحارثي وفرج (٢٠٢٢): سعت إلى قياس ممارسة القيادة الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف وفق رؤية ٢٠٣٠، من خلال استبانة على جميع القائدات (٩٣ قائدة). كشفت النتائج عن ارتفاع كبير في مستوى الشخصية والمهارات الاستباقية، واحتل "البحث عن الدعم" المرتبة الأولى بين الأبعاد. وُجدت فروق دالة إحصائية حسب المؤهل العلمي والخبرة وعدد الدورات التدريبية في بعض الأبعاد، بينما لم توجد فروق في الشخصية الاستباقية.

دراسة الختلان والكيلاني (٢٠٢٢): تناولت الحاجة إلى إجراءات إدارية للقيادة الاستباقية في جامعة الكويت لتحقيق الريادة العالمية، من وجهة نظر القادة الأكاديميين. شملت الدراسة عينة من ٢٩٥ فرداً من أصل ١٦٩٥، باستخدام استبانة شملت القيادة الشخصية، المؤسسية، والدولية. أظهرت النتائج أن وجود الإجراءات الإدارية الاستباقية تحقق بدرجة متوسطة، بينما كانت الحاجة إليها ذات أهمية مرتفعة.

دراسة مرسى والشملاق (٢٠٢١): هدفت إلى استكشاف دور القيادة الاستباقية في إدارة الأزمات داخل المنظمات غير الربحية، وخاصة أثناء الأوبئة، إضافة إلى معرفة تأثير الخصائص الديموغرافية على الإدراك. أجريت على ٢٥٦ مشاركاً من العاملين بالرياض، وأظهرت النتائج وجود

تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الاستباقية في إدارة الأزمات، مع عدم وجود فروق ذات دلالة حسب الخصائص الديموغرافية.

دراسة اونكوير وآخرون (٢٠١٩): ناقشت الدراسة الاستجابة الاستباقية لاحتياجات القيادة الديناميكية والثورية ضمن جامعات جنوب نيجيريا، باستخدام المنهج الارتباطي، على عينة من أعضاء هيئة التدريس وغير الأكاديميين. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الاستباقية والأداء العام في السياسة والإدارة التنظيمية.

دراسة الدين وعطية (٢٠١٨): سعت لمعرفة مساهمة القيادة الأكاديمية في كليات جامعة الأنبار في التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات، خاصة في ظل تحديات المحافظة. شملت العينة ١٤٠ من رؤساء الأقسام والتدريسيين، باستخدام استبانة ومقابلات. أبرز النتائج تمثلت في اعتماد القادة على التشجيع المعنوي وتمكين المرؤوسين، ما ساعد في تعزيز الاستجابة الاستباقية للأزمات.

دراسة هوي ووانغ (٢٠١١): ركزت على مفهوم القيادة الاستباقية وكفاءاتها، وكيفية تقييم فعاليتها من قبل عدة أطراف (الذات، المشرفين، الأقران، المرؤوسين). عرفت القيادة الاستباقية بأنها إجراءات ذاتية موجهة للمستقبل تُحدث تغييراً في البيئة. وقدّمت إطاراً مقارناً للكفاءات بناءً على نموذج عالمي، وناقشت إمكانية التقييم المتنوع للاستباقية عبر السياقات المختلفة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بكفاءات القرن الحادي والعشرين:

دراسة العمري وإبراهيم (٢٠٢٣): هدفت إلى تقصي درجة امتلاك معلمي الكيمياء بإدارة تعليم وادي الدواسر للكفايات التدريسية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، وبيان الفروق حسب متغيري: الخبرة والمؤهل العلمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة بلغ عددها (٣٣) معلماً. أظهرت النتائج امتلاك المعلمين للكفايات التدريسية بدرجة كبيرة جداً في مجالات: التخطيط، والتنفيذ، والتقويم. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالكفايات التكنولوجية وتضمينها في تدريب المعلمين.

دراسة مرضاح (٢٠٢٢): سعت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير مهارات القرن الحادي والعشرين في مدارس التعليم العام وفق رؤية ٢٠٣٠. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (١٠٠) معلم. أظهرت النتائج تنمية المهارات الرقمية، والبحث، والتواصل، والحوسبة، مما يُسهم في إثراء معرفة المتعلمين بطرق جاذبة.

دراسة الرواضية (٢٠٢١): هدفت إلى الكشف عن درجة امتلاك المعلمين لمهارات القرن الحادي والعشرين وعلاقتها باكتساب الطلبة لها. اتبعت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (٢٩٢) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن امتلاك المعلمين للمهارات كان مرتفعاً، بينما اكتساب الطلبة لها كان متوسطاً، مع وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين.

دراسة أبو عاقلة (٢٠٢١): هدفت إلى التعرف على امتلاك مديري مدارس الأساس بولاية الجزيرة لمهارة الثقافة الرقمية في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين. استخدمت المنهج الوصفي

على عينة مكونة من (٢٢٥) مديراً ومديرة. كشفت النتائج عن ضعف في صيانة الأجهزة، ومحتوى التدريب الإلكتروني، وتقليدية التطبيقات، وأوصت الدراسة بتحديث البنية التقنية وتضمين المهارات في الترقية الوظيفية.

دراسة لغبي (٢٠٢١): سعت إلى التعرف على دور قادة المدارس في تطوير مهارات القرن الحادي والعشرين لدى معلمي محافظة العارضة، واستخدمت المنهج الوصفي على عينة من (٣٣٩) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج وجود دور كبير لقادة المدارس في تطوير مهارات: التعلم والابتكار، والتقنية، والمهارات الحياتية. وأوصت الدراسة بتحسين الكفايات المهنية لقادة المدارس.

دراسة هيلفاجي وشيرين (٢٠٢١): هدفت إلى معرفة العلاقة بين مهارات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس وكفاءاتهم في إدارة التغيير، من وجهة نظر (٢٩٠) معلماً في أوشاك. أظهرت النتائج أن كفاءة المديرين ومهاراتهم في القرن الحادي والعشرين مرتفعة جداً، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المهارات وكفاءة إدارة التغيير.

دراسة جيسون وراودي (٢٠٢٠): بحثت في ممارسات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة، من خلال خمسة محاور، وأظهرت النتائج أن أداء المديرين كان متوسطاً، مع وجود تحديات تتعلق بتدريب المعلمين وقياس أثر التكنولوجيا، وأوصت بتطوير قدرات المديرين الرقمية.

دراسة العتيبي (٢٠٢٠): هدفت إلى معرفة واقع مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر المعلمات، باستخدام المنهج الوصفي المسحي. بيّنت النتائج ضرورة تطوير مهارات الطلاب لمواكبة متطلبات سوق العمل، ووجود تحديات منها ضعف الكوادر التدريسية وعدم وجود جهة داعمة للمعلمات.

دراسة العمري (٢٠٢٠): سعت إلى التعرف على آراء طالبات السنة التحضيرية بجامعة طيبة حول دور الأستاذ الجامعي في تعزيز مهارات القرن الحادي والعشرين، وطُبِّقت استبانة على عينة عشوائية. أظهرت النتائج استجابات مرتفعة لجميع المهارات، حيث تصدرت المهارات الحياتية والمهنية، تلتها مهارات التواصل، ثم مهارات التعلم والابتكار، وأوصت الدراسة بتنمية المهارات المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

- القيادة الاستباقية:

تُظهر الدراسات المذكورة اهتماماً متزايداً بمفهوم القيادة الاستباقية في مختلف القطاعات (الأكاديمية، التعليمية، غير الربحية)، مع تركيزها على دورها في تعزيز الفاعلية التنظيمية، وإدارة الأزمات، والتحضير للمستقبل. ويمكن تلخيص أبرز النقاط المشتركة والاختلافات فيما يلي:

- ١- اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي (المسحي أو الارتباطي) باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية. مستوى الممارسة: أشارت غالبية الدراسات إلى أن ممارسة القيادة الاستباقية جاءت بدرجة عالية (كدراسات الفهمي (٢٠٢٤)، العنزي (٢٠٢٣)، الحارثي، وفرج، (٢٠٢٢)، بينما أظهرت دراسة الختلان والكيلاني (٢٠٢٢) تحقيقها بدرجة متوسطة في جامعة الكويت.
- ٢- الفروق الديموغرافية: معظم الدراسات لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات مثل النوع الاجتماعي أو المسمى الوظيفي، بينما أظهرت بعضها الحارثي، وفرج، (٢٠٢٢) فروقاً مرتبطة بالمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.
- ٣- ركزت الدراسات على أبعاد متشابهة مثل: الرؤية الاستراتيجية، التمكين، المواجهة الوقائية، والبحث عن الدعم، مما يعكس إطاراً نظرياً متقارباً.

- كفاءات القرن الحادي والعشرين:

تؤكد هذه الدراسات على الأهمية المتزايدة لمهارات القرن الحادي والعشرين في المنظومة التعليمية، سواء على مستوى المعلمين أو القيادات المدرسية، حيث تُظهر النتائج اتساقاً في ارتفاع درجة امتلاك المعلمين لهذه المهارات (كالتخطيط الرقمي والابتكار)، كما تُبرز الدور المحوري للقيادات التعليمية في تعزيز هذه المهارات، خاصة في مجالات الثقافة الرقمية وإدارة التغيير، حيث أظهرت دراسات مثل: هيلفاجي، وشيرين، (٢٠٢١) وجيسون وراندي، (٢٠٢٠) ارتباطاً قوياً بين كفاءة القيادة ومهارات القرن ٢١.

ومن التحديات البارزة: ضعف البنية التحتية التكنولوجية كدراسة أبو عاقلة، (٢٠٢١)، نقص التدريب المتخصص، ومقاومة بعض المعلمين للتغيير (كدراسة والعتيبي، (٢٠٢٠). في المقابل، تُوصي معظم الدراسات بضرورة تضمين هذه المهارات في برامج التنمية المهنية، وتعزيز القيادة التكنولوجية، وربطها بمعايير الترقية (كدراسة لغبي، (٢٠٢١).

أخيراً، رغم التركيز على السياقات العربية، تبقى هناك حاجة لدراسات أعمق تقيس أثر هذه المهارات على نواتج التعلم طويلة المدى، وتُطور أدوات قياس أكثر دقة لمواكبة التحولات الرقمية المتسارعة، خاصة في ظل رؤى مثل ٢٠٣٠.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

توافقت الدراسة الحالية مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تتطلع إلى تطوير المملكة بشكل عام، وفي كافة القطاعات، وتطوير القيادات التعليمية لتكون ضمن أفضل القيادات في القرن الحادي والعشرين، وقد تناولت متغيرين في آن واحد، وهما القيادة الاستباقية وكفاءات القرن الحادي والعشرين، فالقيادة الاستباقية لمديري المدارس تساهم في تعزيز كفاءات القرن الحادي والعشرين من خلال التخطيط الاستراتيجي وتبني الأساليب الحديثة، فالمدير الاستباقي لا ينتظر المشكلات، بل يتوقعها ويعد لها حلولاً إبداعية، مما ينمي مهارات مثل: التفكير النقدي، الابتكار، والتعاون، والمسؤولية. كما يشجع على استخدام التكنولوجيا في التعليم، مما يعزز الثقافة التكنولوجية لدى المديرين، بالإضافة إلى ذلك يعمل على خلق بيئة تعليمية مرنة تشجع على

التكيف والقيادة، مما يهيئ الأجيال الجديدة لتحديات المستقبل، بذلك، تصبح القيادة الاستباقية أداة فعالة لبناء جيل مزود بمهارات العصر.

كما أن الدراسات التي تناولت مهارات القيادة الاستباقية وكفاءات القرن الحادي والعشرين كانت خارج الحدود المكانية للدراسة الحالية، وبحسب علمي لا يوجد أي دراسة جمعت بين المتغيرين التي تم تناولها في هذه الدراسة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في إلقتها الضوء على القيادة الاستباقية، بوصفها مدخلا لكفاءات القرن الحادي والعشرين، حيث إن أغلب اهتمامات الدراسات السابقة انصبّت على معرفة مستوى القيادة الاستباقية، أو الكشف عن توافر كفاءات القرن الواحد والعشرين

الإطار النظري:

القيادة الاستباقية:

تُعرّف القيادة الاستباقية بأنها: أسلوب في القيادة يتسم بالتركيز على المستقبل، والفعالية في اقتناص الفرص ومواجهة التحديات لاستباق الأحداث قبل وقوعها، والتهيؤ لمواجهة المواقف والتأقلم معها (فرج والحارثي، ٢٠٢٢).

كما تُعرّف بأنها: "قدرة القائد على التحوّل من التعامل مع أزمة فعلية، إلى التنبؤ والمبادرة بالتحسين ووضع الحلول الإستراتيجية؛ لمنع أزمة محتملة أو احتوائها" (الختلان والكيلاني، ٢٠٢٢، ص ٢٥٥).

وتُعرّف إجرائياً بأنها: نهج أو أسلوب اداري يتميز بالسيطرة على المستقبل من خلال ممارسه مديري المرحلة الثانوية لمجموعة من السلوكيات المخطط لها في البيئة الداخلية للمدرسة وذلك من خلال مجموعة من الابعاد " السلوك الاستباقي، التخطيط الإستراتيجي، واتخاذ القرار، والمواجهة الوقائية"، تساعد مديري المدارس على تحقيق الأهداف بأقل الخسائر وبأفضل جودة.

أهمية القيادة الاستباقية:

تُعد القيادة الاستباقية من الأنماط القيادية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة وتحديات غير متوقعة. فهي تقوم على التنبؤ بالمستقبل، والاستعداد المسبق للتعامل مع الفرص والمخاطر قبل حدوثها، مما يجعلها أداة فعالة في تطوير الأداء واتخاذ قرارات استراتيجية تضمن استمرارية النجاح. وفي المجال التربوي، تبرز الحاجة إلى هذا النمط القيادي لتمكين القادة من مواجهة المتغيرات، وتحقيق التكيف، وبعد الاطلاع على مجموعة من المراجع والدراسات السابقة يمكننا تحديد الأهمية بمجموعة من النقاط كالتالي:

- ١- تقليل التأثيرات السلبية التي يمكن أن تنشأ عن المشاكل والكوارث والأزمات، سواء أكانت هذه التأثيرات اجتماعية أو اقتصادية.
- ٢- التنبؤ بالمخاطر المستقبلية وبالتالي توافر إمكانية التصدي الجيد لكل مشكلة قبل حدوثها.
- ٣- تحليل الوضع ودراسة القرار الأكثر جدوى، وبالتالي اتخاذ أفضل القرارات. (بريمير، ٢٠٢٣)

٤- تعزيز ثقة العاملين والموظفين بإمكانيات وقدرة المؤسسة على تجاوز المشكلات والتعالي بسرعة من أي أزمة قد تحدث، ورسم منهجية مستقبل جيد.

٥- تحديد المشاكل التي قد تحدث وتعالجها بسرعة، وبذلك تزداد الثقة بالمؤسسة ويرتفع مستوى ولاء العميل وتحسين السمعة. ٦- التطوير والتغيير في البيئة المحيطة بما يتوافق مع الأهداف والمبادرة الدائمة لتعزيز النمو المهني والشخصي وقيادة المواقف نحو الإبداع والتعاون والتوافق النفسي والمجتمعي. (زكي، ٢٠٢٢)

خصائص القيادة الاستباقية:

١. إن امتلاك المدير نمط الاستباقية في العمل المدرسي له قيمة وأهمية في تعزيز الإبداع وتوليد الأفكار المبتكرة وتساعد على تحسين الأداء المؤسسي والقدرة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية واتخاذ إجراءات استباقية لمواجهةها، وفيما يلي يتم استعراض أبرز خصائص القادة الاستباقيين وأثرها في تحسين بيئة العمل المدرسي:

٢. القادة الاستباقيون يمتلكون القدرة على المبادرة والمثابرة لتحقيق التغيير، حيث يتسمون بالقدرة على طرح الأفكار الجديدة والمبتكرة التي يمكن تنفيذها وتحقيقها في الواقع. كما أنهم يسعون باستمرار لاستكشاف أساليب جديدة لتحسين الظروف الحالية وتطوير بيئات عملهم، مما يساهم في تعزيز مستوى الأداء والابتكار في المؤسسات التعليمية (مورنيسية، ٢٠٢٣).

٣. من السمات الرئيسية للقادة الاستباقيين أنهم دائماً يتوقعون حدوث أمور معينة، ولهذا السبب هم مستعدون لتقديم حلول مسبقة. عند وقوع أي طارئ أو تحد غير متوقع، لا يقدم القائد الاستباقي أعذاراً بل يتصرف بطريقة مدروسة، باستخدام مهارات التحليل النقدي والتخطيط المسبق لتجاوز العقبات بنجاح.

٤. يستطيع القادة الاستباقيون إدارة بيئاتهم بشكل فعال، من خلال اتخاذ قرارات مدروسة لإعادة تشكيل المواقف وفقاً لرؤيتهم المستقبلية. يتمتعون بقدرة استثنائية على التفكير بعيد المدى واتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر على الأهداف الطويلة الأجل. في بيئات العمل التنافسية، يكون هؤلاء القادة أكثر قدرة على التعامل مع التحديات واتخاذ القرارات الحاسمة بسرعة (وانغ، ٢٠١١).

٥. من الجوانب المهمة في القادة الاستباقيين هو تركيزهم على السلوكيات المدروسة مثل الهدوء والتعامل بحساسية مع الآخرين، مما يمنحهم القوة الداخلية للتفكير العميق والتخطيط للمستقبل. في المقابل، يظهر القائد الذي يتفاعل بشكل سلبي غالباً في مواقف متوترة، مما يخلق بيئة من القلق والصراع (مرسي، والشملان، ٢٠٢١).

٦. يُعرف القادة الاستباقيون بقدرتهم على التخطيط والتنظيم بشكل جيد، فهم يعتمدون على جدولة المهام وتحديد الأولويات بهدف تحقيق أهدافهم في الوقت المحدد. بالإضافة إلى ذلك،

يطورون عادات عمل فعّالة ويتميزون بالقوة الإرادية اللازمة لتنفيذ المهام الصعبة والمفاجئة التي قد تطرأ ضمن أولوياتهم.

٧. القادة الاستباقيون يركزون وقتهم وطاقاتهم على الأمور التي يمكنهم التحكم فيها، بدلاً من الانشغال بالتحوّلات التي لا يمكنهم السيطرة عليها. يتعاملون مع المشكلات بطرق متعددة مثل التعاطف والمواجهة والإقناع، ويعرفون كيفية إدارة التحديات والضغوط بكفاءة، مما يساعدهم على تحقيق الأهداف في ظل الظروف المتغيرة.

٨. تُظهر القيادة الاستباقية فهماً عميقاً للسلطة وأهمية فرق العمل في حل المشكلات، حيث يعمل هؤلاء القادة على تطوير مهارات أعضاء فريقهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم. كما أنهم لا يترددون في تفويض المهام عندما يكون ذلك أكثر فعالية في تحقيق النتائج المطلوبة، وهو أمر يميزهم عن القادة الذين يرفضون أو يترددون في تسليم المسؤوليات لأفراد فريقهم (أونيكوير وآخرون، ٢٠١٩).

أبعاد القيادة الاستباقية:

تُسهّم أبعاد القيادة الاستباقية في تعزيز كفاءة المؤسسات التعليمية ومواكبة التحديات المستقبلية، وهذه الأبعاد كما ذكرها (البردان، ٢٠٢١)، و(الحارثي، وفرج، ٢٠٢٢)، و(الهلّال، ٢٠٢٢)، و(الفهمي، ٢٠٢٤):

١. السلوك الاستباقي: (تجاوز المهام الروتينية إلى المبادرة والإبداع، قيادة البيئة المدرسية بشكل فعّال لتحفيز الأتباع)

٢. التخطيط الاستراتيجي: (تحليل الفرص والتحديات المستقبلية، المراقبة المستمرة للأداء والتدخل المبكر، تعزيز ثقافة التغيير والتطوير المستمر)

٣. اتخاذ القرار: (تبني اللامركزية والمشاركة في صنع القرار، الاعتماد على التحليل الدقيق للبيانات، المرونة والتركيز على التخطيط طويل المدى)

٤. المواجهة الوقائية: (الرصد المبكر للمخاطر والاستعداد لها، تأمين الموارد وبناء قدرات الفريق، تحويل الأزمات إلى فرص للتحسين)

القيادة التربوية الاستباقية في ضوء رؤية ٢٠٣٠:

تعد القيادة الاستباقية ركيزة أساسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ كما ذكر (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦)، و(المركز الوطني للتخطيط الاستراتيجي، ٢٠٢١)، و(وزارة التعليم، ٢٠٢٢)، حيث تعتمد على:

(التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، الاستشراف المستقبلي، تبني التقنيات الحديثة)

وفي القطاع التربوي، تتجلى هذه القيادة من خلال:

تحوّلات جذرية تشمل: تطوير المناهج المرنة، التحول الرقمي، بناء الشراكات الدولية، وفي مبادرات استباقية مثل: برنامج تنمية القدرات البشرية، والتعليم المعكوس استعداداً للمدرسة الذكية،

وحدات الاستشراف التربوي، وفي مشاريع نوعية مثل: تطوير تعليم STEM، النشاط البدني للطلّابات، تحسين نتائج الاختبارات الدولية.

وتهدف هذه الجهود إلى بناء جيل قادر على: الابتكار والإبداع وتحمل المسؤولية وكذلك مواكبة متطلبات سوق العمل المستقبلية.

تمثل القيادة الاستباقية أسلوباً علمياً منظماً يمكن اكتسابه بالتدريب، وهي ضرورية لتحقيق التطور الوظيفي والمجتمعي في إطار الرؤية الطموحة للمملكة.

كفاءات القرن الحادي والعشرين:

يُعرف (مرضاح، ٢٠٢٢، ص١٨) كفاءات القرن الحادي والعشرين بأنها: "مجموعة من المهارات التي يحتاجها العاملون في مختلف بيئات العمل ليكونوا أعضاء فاعلين ومنتجين، بل مبدعين، إلى جانب إتقانهم المحتوى المعرفي اللازم لتحقيق النجاح؛ توافقاً مع المتطلبات التنموية والاقتصادية للقرن الحادي والعشرين".

وتُعرف بأنها: "المهارات الأساسية التي يجب أن يكتسبها الفرد الناجح من أجل مواكبة هذا العالم الذي يعيش فيه حالياً وفي المستقبل، وتشمل: طرق العمل، وطرق التفكير، وأدوات العمل، وطرق المعيشة في العالم" (شلاميس، ٢٠٢١، ص١٩).

وتُعرف إجرائياً بأنها: المهارات والقدرات التي يجب توافرها في مديري العصر الحالي (القرن الحادي والعشرين)، الذي يساعدهم على مواجهة تطورات العصر الحديث ومتطلباته، وتحقيق أعلى مستوى من الفعالية والإنتاج.

أهمية كفاءات القرن الحادي والعشرين:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالمنا اليوم، أصبحت كفاءات القرن الحادي والعشرين ضرورة حتمية لنجاح الأنظمة التربوية وتعزيز جودة التعليم. هذه الكفاءات متعددة التي تشمل الإبداع والابتكار، المرونة والقدرة على التكيف، والثقافة الالكترونية وغيرها، لم تعد مجرد إضافات تكميلية بل تحولت إلى أساسيات في العملية التعليمية، وكما ذكر (الرواضية، ٢٠٢١)، (العتيبي، ٢٠٢٠)، و(العينياتي، والحنين، ٢٠٢٣)، بأن أهميتها تنبع من خلال:

١- تمكن القائد من التعلم والإنجاز لمستويات عليا، والمساهمة في العمل والحياة المجتمعية، وحل المشكلات بأسلوب علمي.

٢- تسهم في زيادة ثقة القائد بنفسه من خلال تحقيق النجاحات ومواكبة التطورات وتحقيق الأهداف.

٣- إعداد القائد للابتكار والإبداع بفاعلية في الحياة، وبناء أفكار جديدة.

٤- تقليص الفجوة الرقمية للوصول لمواكبة التطورات، من خلال إثراء التعليم وتعميمه، والعيش في بيئة تقنية زالت فيها الحواجز الثقافية والجغرافية، كونها عالم غير محدود بأطر.

- ٥- إكساب القائد مهارات المهنة والحياة، تساعد على التغلب على صعوبات الحياة والعمل.
 - ٦- تغيير متطلبات سوق العمل والتوظيف، وتضمنها الحرص على البقاء والتنمية المستدامة.
 - ٧- اختلاف وتطور شكل ومضمون المؤسسة التعليمية.
- كما يعد تنمية كفاءات القرن الحادي والعشرين للأجيال مسألة في غاية الأهمية، كونها الحل الأمثل لإعدادهم لسوق العمل وللحياة بشكل عام، مثلما يحتاج أصحاب الخبرة أيضاً إلى هذه الكفاءات اليوم، وذلك بإدراج تلك المهارات في معايير التعليم، والمناهج الدراسية، والتقييم، وتدريب المعلمين والمديرين، وكذلك خلال الأنشطة اللامنهجية.
- كفاءات القرن الحادي والعشرين:**

لقد تعددت كفاءات القرن الحادي والعشرين باختلاف العينات، فمنها ما هو موجه للأستاذ وكثير منها ما هو مختص بالطالب، وبحسب اطلاعي نادر جداً ما تم تطبيقه على عينة مديري المدارس في التعليم العام في المملكة العربية السعودية، لذا تم اختيار عدة مهارات محددة اتفقت عليها غالبية الدراسات وناسبت عينة الدراسة الحالية، ولعل أشهر من كتب في كفاءات القرن الحادي والعشرين هم ترلينج وفادل (٢٠١٣) حيث أن مهارات القرن الحادي والعشرين قُسمت إلى ثلاث مستويات من الكفاءات وهي:

- ١- مهارات التعلم والإبداع وتشمل: التفكير الناقد وحل المشكلات، والابتكار والإبداع والقدرة التخيلية.
 - ٢- مهارات المعلومات والإعلام والتقنية وتشمل: الثقافة المعلوماتية التي تعمل على الوصول للمعلومات ونقدها وتقويمها وتوظيفها على أكمل وجه، والثقافة الإعلامية التي تعمل على تحليل الرسائل الإعلامية وابتكار منتجات إعلامية، والثقافة التقنية التي تعمل على الاستخدام الفعال للتقنية بمختلف مجالاتها وأنواعها.
 - ٣- مهارات الحياة والمهنة وتشمل القدرة على التكيف وقبول التغيير بمرونة عالية.
- وكذلك المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (ألكسو. ٢٠١٤. ص ٦٧):** تقسم مهارات القرن الحادي والعشرين إلى ثلاث مجالات رئيسة كما يلي:
- ١- المجال الأول: مهارات التفكير المتقدمة، ويضم أربع مهارات، وهي: التفكير النقدي التحليلي، حل المشكلات التفكير الإبداعي المبتكر، والذكاء اللفظي.
 - ٢- المجال الثاني: المهارات الشخصية، ويضم اثني عشرة مهارة، وهي مهارة التواصل العمل الجماعي، القيادة واتخاذ القرار التكيف مع التغيير الإدارة الذاتية، الثقة بالنفس، الذكاء العاطفي، إدارة الوقت، المظهر الخارجي والمهني، أخلاقيات العمل الدافعية نحو العمل الروح الإيجابية، وتقدير التنوع في بيئة العمل.

٣- المجال الثالث مهارات تكنولوجيا المعلومات، ويضم ست مهارات وهي محو الأمية الحاسوبية، الطباعة، استخدام الانترنت مهارة استخدام مايكروسفت أوفيس، محو الأمية المعلوماتية، محو الأمية، وسائل الاعلام.

كفاءات القرن العادي والعشرين المطبقة في هذه الدراسة:

لقد اختارت الباحثة أبعاد هذه الدراسة الآتية، وذلك لعدة أسباب أهمها: أصالة الأبعاد ومواكبتها للقرن الحالي، أهمية الأبعاد في الإدارة المدرسية، كذلك كثرة دوران الأبعاد بين الدراسات المطبقة سابقا، وتلك الأبعاد كما ذكرها (جعفري. ٢٠٢٠)، و(المالكي. ٢٠٢٢)، و(العازمي. ٢٠٢٢):

١- مهارات القيادة والمسؤولية: وهي قدرة القائد على تنسيق الجهود في المدرسة وقيادتها وتبادل الأفكار والخبرات بين أفرادها وإحداث التغيير الإيجابي، ووضع مصلحة المدرسة أولاً ثم المجتمع بعين الاعتبار، ليكون قادراً على أن يوجه ويقود الآخرين لحل المشكلات وتحقيق الأهداف، وأن يتصرف بمسؤولية ويكون ضمن فريق ناجح.

٢- مهارات الابداع والابتكار: يقصد به بناء الموقف الإبداعي والبيئة الإبداعية، أي بيئة تتضمن ظروف ومواقف تيسر الإبداع والابتكار وتشجع عليه، كما تعتبر هذه المهارات مفاتيح لأبواب التعلم مدى الحياة والعمل المبتكر والتجارب المختلفة، ويقصد بها أيضاً الانفتاح على كل ما هو جديد يساعد القائد على اعتماده على نفسه ويجعل قادراً على حل المشكلات بمنظور مختلف وحصري، وابتكار معرفة جديدة حول موضوعات مختلفة، تساعد على بناء بيئة أفضل، وذلك لتطوير نفسه وعمله ومساعدة من حوله على البناء الشخصي والمهاري.

٣- مهارات المرونة والقدرة على التكيف: ويقصد بها التعامل مع ما هو جديد ومتغير بسلاسة والتغلب على التعقيد والسيطرة على المواقف بمرونة وإنتاج أكبر عدد من الأفكار والاتجاهات التي ترتبط بموقف معين، والتكيف مع القوانين والأدوار والمسؤوليات مع الحرص على الاهتمام بالوقت، كما تساعد في تغيير الأوجه الذهنية في مواجهة المشكلة ووضع الحلول لها، والقدرة على التعامل مع الثقافات والشعوب المختلفة.

٤- مهارات الثقافة الالكترونية: ويقصد بها القدرة على استخدام التقنية الرقمية وأدوات الاتصال وشبكات الوصول للبيانات والمعلومات الوفيرة، وإدارتها وتقويمها والاستفادة منها في العمل، وهي تساعد في تطوير التعليم وتحسين العملية التعليمية، كما أنها تساهم في رفع كفاءة جميع العاملين والمتعلمين في المدرسة، وذلك يساعد في تحسين اقتصاد المجتمع ورفع مستوى المعيشة واللاحق بركب الدول المتقدمة، وتشمل: الثقافة الأساسية في التكنولوجيا والثقافة المعلوماتية والاقتصادية وكذلك فهم الثقافات المتعددة، والاستفادة منها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث أنه "ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقات بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة." (العساف، ٢٠١٩، ص ٢٨٥)

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة فقط، والبالغ عددهم (٨١) مدير ومديرة وفق الإحصائية الرسمية الصادرة عن الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم في العام الدراسي ١٤٤٥هـ، وطُبقت أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفراد الدراسة، وتم ذلك في الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٤٥هـ.

وفيما يلي وصف مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات المختلفة:

جدول رقم (١) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٣٨	٤٦,٩٪
	انثى	٤٣	٥٣,١٪
	المجموع	٨١	١٠٠٪
سنوات الخبرة في الإدارة	من سنة الى ٥ سنوات	٢٠	٢٤,٧٪
	من ٥ الى ١٠ سنوات	٢١	٢٥,٩٪
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٠	٤٩,٤٪
	المجموع	٨١	١٠٠٪
عدد الساعات التدريبية في مجال الإدارة والقيادة	اقل من ١٥ ساعة	١١	١٣,٦٪
	من ١٦ الى ٢٥ ساعة	١٣	١٦,٠٪
	أكثر ٢٦ ساعة	٥٧	٧٠,٤٪
	المجموع	٨١	١٠٠٪

رابعاً: أداة الدراسة:

استناداً إلى أهداف الدراسة وأسئلتها واتساقاً مع المنهج الوصفي الارتباطي، ونظراً لحجم مجتمع الدراسة؛ فقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد مجتمع الدراسة؛ وقد بنيت الاستبانة لتتكوّن من قسمين، تضمّن القسم الأول مقدمة تعريفية بموضوع الدراسة وضح بها المقصود بالقيادة الاستباقية وكفاءات القرن الحادي والعشرين، ومدى أهمية تعاون المستجيبين، وتأكيد سرية التعامل مع المعلومات المقدمة، بالإضافة إلى سُبُل التواصل مع الباحثة في حال

الاستفسار، واشتمل على البيانات الأولية التي تتضمن المتغيرات المتعلقة بخصائص أفراد مجتمع الدراسة، والمتمثلة في: (الجنس، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، عدد ساعات الدورات التدريبية في مجال الإدارة)، واختيرت متغيرات الدراسة بناء على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتكون القسم الثاني من محاور منبثقة من أهداف الدراسة وأسئلتها، كل محور يحتوي على ٢٨ فقرة المحور الأول يقيس مستوى القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بمدينة بريدة، والثاني يقيس مستوى كفاءات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بمدينة بريدة، وتمت صياغة فقرات المحور بعد المراجعة المستفيضة للأدبيات والدراسات السابقة والأبحاث العلمية المحكمة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي المستخدمة في أبعاد الدراسة تم حساب المتوسطات يُحسب المدى وهو ٥ - ٤=١ ثم حساب طول الفئة بتقسيم المدى على أكبر قيمة ٥\٠.٨، ثم إضافة هذه القيمة على أقل قيمة في المقياس رقم (٢) ورقم (٣)، وبالتالي فمقياس الحكم على قيمة المتوسطات كما يلي:

جدول (٢): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

جدول رقم (٣) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

درجة الموافقة	قيمة المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
موافق بشدة	من ٤.٢١ إلى ٥	مرتفعة جدا
موافق	من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠	مرتفعة
معايد	من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠	متوسطة
ارفض	من ١.٨١ إلى ٢.٦٠	منخفضة
ارفض بشدة	من ١ إلى ١.٨٠	منخفضة جدا

الشروط السيكموترية للاستبانة (الصدق والثبات):

أولاً: الصدق:

للتحقق من صدق الاستبانة الحالية اعتمد على طريقتين، وهما:

١- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) Face Validity:

بعد بناء الاستبانة عُرِضت على سعادة المشرفة الأكاديمية أولاً؛ لإبداء ملاحظاتها وتعديل ما يلزم؛ ليتم اعتمادها في صورتها الأولية (ملحق ٢)، وبعد ذلك عُرِضت على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي وأصول التربية، وبلغ عدد المحكمين (١٣) محكماً، منهم (٧) محكمين من جامعة القصيم، ومنهم (٦) من جامعات مختلفة (ملحق ٣)، وطُلب

منهم التكرم بمراجعة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها، من حيث: مدى ارتباط كل عبارة بالمعيار المنتمية له، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها، وذلك بالحذف والإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، وقد تم الاعتماد النسبة (٨٥٪ فأكثر) للأخذ برأي المحكمين. وفي ضوء آراء المحكمين ومقترحاتهم، والملاحظات التي قدمت؛ وتم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

صدق الاتساق الداخلي هو درجة اتساق كل فقرة من فقرات أداة جمع البيانات (الاستبانة) مع البعد الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وهي موضحة كالآتي:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (مهارات القيادة الاستباقية):

جدول (٤): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: السلوك الاستباقي			
١	أنادي بأهمية طرح أفكار جديدة تساعد في تسهيل العمل المدرسي	٠,٥٦٥	٠,٠٠٠
٢	أبادر بأخذ الاحتياطات اللازمة في حال حدوث المشاكل المدرسية	٠,٥٦٣	٠,٠٠٠
٣	أتفاعل مع بعض القرارات الجديدة التي تخص المدرسة	٠,٧٢٥	٠,٠٠٠
٤	أضع نماذج للعمل للتكيف مع الأحداث المستقبلية	٠,٦٧٧	٠,٠٠٠
٥	أفكر بتطوير الأعمال المدرسية في الإجازات الطويلة	٠,٣٨٧	٠,٠٠٠
٦	أهتم بتوعية منسوبي المدرسة حول أهمية رؤية ورسالة وأهداف المدرسة	٠,٧١٣	٠,٠٠٠
٧	أقيم نقاط القوة والضعف في المدرسة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات	٠,٦٥٦	٠,٠٠٠
	ارتباط البعد الأول بالمحور الأول ككل	٠,٨٨١	٠,٠٠٠
البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي			
١	أوفر آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرجوة ومتابعة تحقيقها وتطويرها	٠,٧١٢	٠,٠٠٠
٢	أشرك جميع منسوبي المدرسة في عملية التخطيط بموضوعات تخص المدرسة	٠,٦٣٠	٠,٠٠٠
٣	أحرص على أن يكون تنفيذ المهام طبقاً لأولويات المدرسة	٠,٦٩٧	٠,٠٠٠
٤	أوفر نظاماً للمتابعة وتقويم عمليات التنفيذ	٠,٧٩٠	٠,٠٠٠
٥	أسعى لتضمين التكنولوجيا في إدارة الخطة	٠,٦٠٨	٠,٠٠٠

٦	أقضي بعض الوقت في التخطيط سعيًا للتطوير ومنع حدوث المشاكل في المدرسة	٠,٠٠٠	٢٠٠,٦٠١
٧	أمتلك المرونة في الخطة وفقًا للظروف	٠,٠٠٠	٢٠٠,٥٣٨
	ارتباط البعد الثاني بالمحور الأول ككل	٠,٠٠٠	٢٠٠,٩٠٤
البعد الثالث: اتخاذ القرار			
١	أخذ القرار بناءً على معلومات دقيقة ومصادر موثوقة	٠,٠٠٠	٢٠٠,٧٣٢
٢	أقوم بدراسة البدائل دراسة جيدة قبل اتخاذ القرار	٠,٠٠٠	٢٠٠,٧٩٢
٣	أبنى مبدأ أقل كلفة بأفضل فاعلية في اتخاذ القرار	٠,٠٠٠	٢٠٠,٧٠٣
٤	أخذ القرار بعد دراسة ومشورة ذوي الخبرة في المجال	٠,٠٠٠	٢٠٠,٥٨٥
٥	أحمل مسؤولية اتخاذ القرار الخاطئ	٠,٠٠٠	٢٠٠,٥٣٤
٦	أراقب العمل أثناء التنفيذ لتفادي الخطأ	٠,٠٠٠	٢٠٠,٧٣١
٧	أقوم بتقويم العمل بعد التنفيذ	٠,٠٠٠	٢٠٠,٨٠٤
	ارتباط البعد الثالث بالمحور الأول ككل	٠,٠٠٠	٢٠٠,٩٣٠
البعد الرابع: المواجهة الوقائية			
١	أحمل المسؤوليات الموكلة إلي	٠,٠٠٠	٢٠٠,٦٢٧
٢	أواجه المشاكل داخل العمل بشكل سريع	٠,٠٠٠	٢٠٠,٦٩٨
٣	أبحث عن حلول فورية لمعالجة المشاكل	٠,٠٠٠	٢٠٠,٨٠٥
٤	أتوصل إلى الأسباب الجذرية التي تسبب المشاكل في المدرسة	٠,٠٠٠	٢٠٠,٦٥٨
٥	أتابع مواعيد الصيانة الدورية لمرافق المدرسة	٠,٠٠٠	٢٠٠,٦٦١
٦	أنشر ثقافة الأمن والسلامة داخل المدرسة	٠,٠٠٠	٢٠٠,٧٤٥
٧	أفعل الأنظمة الإلكترونية الآمنة بشكل دائم في المدرسة	٠,٠٠٠	٢٠٠,٧٨٠
	ارتباط البعد الرابع بالمحور الأول ككل	٠,٠٠٠	٢٠٠,٨٩٤

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (كفاءات القرن الحادي والعشرين):

جدول (٥): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: القيادة والمسؤولية			
١	أقدم عددًا من الحلول للمشاكل التي تواجه منسوبي المدرسة	٠,٧٤٧	٠,٠٠٠
٢	أطور الإجراءات والأنشطة المدرسية	٠,٧٦٢	٠,٠٠٠
٣	أرسي أساليب عمل جديدة أكثر فاعلية في تنفيذ المهام	٠,٨١٠	٠,٠٠٠
٤	أسعى لتحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبي المدرسة بقدر المستطاع	٠,٧٥٨	٠,٠٠٠
٥	أبادر في القيام بالأعمال المدرسية	٠,٨٠١	٠,٠٠٠
٦	أحسن صورة المدرسة أمام المجتمع	٠,٧١١	٠,٠٠٠
٧	أتعاون مع منسوبي المدرسة لتحقيق أفضل المخرجات	٠,٦٧٠	٠,٠٠٠
	ارتباط البعد الأول بالمحور الثاني ككل	٠,٨٦٦	٠,٠٠٠
البعد الثاني: الإبداع والابتكار			
١	أدعم ثقافة التطوير والتجديد في بيئة المدرسة	٠,٧٤٢	٠,٠٠٠
٢	أوفر فرص التطوير الذاتي لمنسوبي المدرسة	٠,٧٩٩	٠,٠٠٠
٣	أدعم أصعب المبادرات المتميزة في المدرسة	٠,٧٠٢	٠,٠٠٠
٤	أحفز منسوبي المدرسة من خلال توظيف الإمكانيات اللازمة للإبداع والابتكار	٠,٧٦٨	٠,٠٠٠
٥	أمتلك أهدافًا وطموحات عالية تخص تطوير المدرسة	٠,٧٩٠	٠,٠٠٠
٦	أشجع منسوبي المدرسة على إبداء آرائهم ومقترحاتهم	٠,٧٥٧	٠,٠٠٠
٧	أدعم الطلبة الموهوبين في مدرستي	٠,٦٤٩	٠,٠٠٠
	ارتباط البعد الثاني بالمحور الثاني ككل	٠,٩٠٥	٠,٠٠٠
البعد الثالث: المرونة والقدرة على التكيف			
١	أقبل ما يحدث من تطورات عالمية في الأساليب والطرق والممارسات الإدارية	٠,٧٢٧	٠,٠٠٠
٢	أقبل النقد البناء الهادف لتحسين المستمر	٠,٧٩٠	٠,٠٠٠
٣	أتعامل بجدية مع تحديات العمل الجديدة	٠,٧٦٠	٠,٠٠٠
٤	أقبل التغيرات الجديدة التي تحدث في بيئة المدرسة	٠,٨٥١	٠,٠٠٠
٥	أعطي منسوبي المدرسة فرصة للتعلم من أخطائهم	٠,٧٤٧	٠,٠٠٠
٦	أقدر ظروف منسوبي المدرسة وأهتم بها	٠,٦٩٣	٠,٠٠٠
٧	أقبل التغيرات في النظام المدرسي عند صدور قرارات جديدة	٠,٧٠٢	٠,٠٠٠
	ارتباط البعد الثالث بالمحور الثاني ككل	٠,٨٥٧	٠,٠٠٠

البُعد الرابع: الثقافة التكنولوجية			
١	أستخدم التكنولوجيا في أعمال المدرسة	٠,٧٧٦	٠,٠٠٠
٢	أتعلم ما هو جديد في مجال التكنولوجيا في مجال عملي	٠,٨٠٧	٠,٠٠٠
٣	أسعى لتوفير وتفعيل عمل التكنولوجيا في المدرسة	٠,٨٢٨	٠,٠٠٠
٤	أؤمن بأهمية التكنولوجيا في العصر الحالي	٠,٧٦٣	٠,٠٠٠
٥	أطور التكنولوجيا بما يتلاءم مع متطلبات العمل المدرسية	٠,٨٩٨	٠,٠٠٠
٦	أنقل ما تعلمته في مجال التكنولوجيا إلى منسوبي المدرسة	٠,٧٢٢	٠,٠٠٠
٧	أشجع استخدام الذكاء الاصطناعي في الأنشطة المدرسية	٧١١,٠	٠,٠٠٠
ارتباط البُعد الرابع بالمحور الثاني ككل			
		٠,٧٧٥	٠,٠٠٠

❖ ❖ ❖ داله عند مستوى دلالة إحصائي (٠,٠١)

- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أبعاد الاستبانة تم استخدام معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث جاءت التالي:

جدول (٦): معاملات ثبات الفا كرونباخ لمحاور وأبعاد الدراسة

معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	الأبعاد	محاور الدراسة
٠,٧٢٠	٧	البُعد الأول: السلوك الاستباقي	المحور الأول: مهارات القيادة الاستباقية
٠,٧٧٧	٧	البُعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي	
٠,٨٢٥	٧	البُعد الثالث: اتخاذ القرار	
٠,٨٥١	٧	البُعد الرابع: المواجهة الوقائية	
٠,٩٣٢	٢٨	ثبات المحور الأول	
٠,٨٧٢	٧	البُعد الأول: القيادة والمسؤولية	المحور الثاني: كفاءات القرن الحادي والعشرين
٠,٨٦٦	٧	البُعد الثاني: الابداع والابتكار	
٠,٨٧٢	٧	البُعد الثالث: المرونة والقدرة على التكيف	
٠,٨٩٧	٧	البُعد الرابع: الثقافة التكنولوجية	
٠,٩٤٨	٢٨	ثبات المحور الثاني	

يوضح الجدول السابق معاملات الثبات لمحاور الدراسة، ويعد ذلك مؤشرا على أن أداة جمع البيانات تتسم بدرجة ثبات مرتفعة، وبالتالي يمكن الوثوق بالنتائج التي سيتم الحصول عليها عند تطبيقها للدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتيجة السؤال الأول:

ينص السؤال الأول للدراسة الحالية على "ما مستوى ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ببريدة؟"

للإجابة على هذا التساؤل تم تخصص (٤) ابعاد لمعرفة مستوى ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ببريدة، وقد جاءت كالآتي:

جدول (٧): مستوى تطبيق القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
٣	مرتفعة	٠,٨٠٥	٤,٠٤	البعد الأول: السلوك الاستباقي
٤	مرتفعة	٠,٨٩٦	٣,٩٤	البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي
٢	مرتفعة	٠,٩٣٣	٤,١٢	البعد الثالث: اتخاذ القرار
١	مرتفعة جداً	٠,٩١٩	٤,٢٧	البعد الرابع: المواجهة الوقائية
	مرتفعة	٠,٧٨٨	٤,١٠	الدرجة الكلية لمستوى القيادة الاستباقية

يتضح من الجدول السابق إلى أن مستوى ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ببريدة متحقق بدرجة مرتفعة، في البعد الأول: السلوك الاستباقي (٤,٠٤) وقد يُعزى ذلك أن المديرين يُبادرون بطرح حلول غير تقليدية ويتبنون أفكاراً مبتكرة (مثل مبادرات تعزيز المشاركة المجتمعية أو تحفيز المعلمين) وتتفق نتيجة الدراسة في هذا البعد مع الفهمي (٢٠٢٤) بدرجة مرتفعة، والبعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي (٣,٩٤) على الرغم من تحققه بدرجة مرتفعة، إلا أنه حصل على أقل الدرجات، مما قد يُشير إلى أن المديرين يركزون أكثر على التخطيط قصير المدى (اليومي/الشهري) مقارنة بالتخطيط طويل المدى (مثل وضع رؤية لمدة ٥ سنوات) وتتفق نتيجة هذه الدراسة في هذا البعد مع دراسة الحارثي وفرج (٢٠٢٢)، والعمرى وإبراهيم (٢٠٢٣) بدرجة مرتفعة جداً، والبعد الثالث: اتخاذ القرار (٤,١٢)، وقد يعكس قدرة المديرين على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة بناءً على البيانات المتاحة (مثل حل مشكلات الطلاب، توزيع الموارد، أو تعديل الجدول المدرسي) وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العنزي (٢٠٢٣) بدرجة مرتفعة، أما في البعد الرابع: المواجهة الوقائية فهو متحقق بدرجة مرتفعة جداً (٤,٢٧) وقد يشير ذلك إلى يشير هذا إلى أن المديرين يمتلكون قدرة عالية على توقع المشكلات المدرسية (كالسلوكيات الطلابية السلبية، الصراعات بين المعلمين، أو الأزمات الإدارية) والتعامل معها قبل تفاقمها وتتفق نتيجة الدراسة في هذا البعد مع دراسة الحارثي وفرج (٢٠٢٢) بدرجة مرتفعة جداً، ودراسة الفهمي (٢٠٢٤)، بدرجة مرتفعة.

نتيجة السؤال الثاني:

ينص السؤال الأول للدراسة الحالية على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الاستباقية، تعزى للمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة، وعدد ساعات الدورات التدريبية)؟"

• الفروق حسب متغير الجنس:

لمعرفة الفروق حسب متغير الجنس تم صياغة الفرضية للإجابة على السؤال:
"وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الاستباقية، تعزى لمتغير الجنس"
لفحص الفرضية تم استخدام اختبار ت (Independent - t-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية لأبعاد المحور الأول تبعاً لمتغير الجنس.

جدول رقم (٨) نتائج اختبار (ت) (Independent - t-test) للفروق في تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الاستباقية تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	درجة الحرية	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات الجنس	أبعاد المحور الأول
غير دال إحصائياً	٠,٤٦٩	٧٩	٠,٠	٠,٧٢١	٣,٩٧	ذكر	البعد الأول: السلوك الاستباقي
			٧٧	٠,٨٠٦	٣,٩٦	انثى	
غير دال إحصائياً	٠,٣٩٩	٧٩	٠,٢	٠,٩٢٩	٣,٩١	ذكر	البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي
			٥٧	٠,٨٧١	٣,٩٨	انثى	
غير دال إحصائياً	٠,٤٨٣	٧٩	٠,٠٤	٠,٨٢٧	٤,١٥	ذكر	البعد الثالث: اتخاذ القرار
			٢	١,٠١٩	٤,١٣	انثى	
غير دال إحصائياً	٠,١٢٥	٧٩	١,١	٠,٨٤١	٤,١٥	ذكر	البعد الرابع: المواجهة الوقائية
			٦٠	٠,٩٨٣	٤,٣٨	انثى	
غير دال إحصائياً	٠,٣٣٨	٧٩	٠,٤١	٠,٧٤٩	٤,٠٤	ذكر	مهارات القيادة الاستباقية
			٨	٠,٨٢٠	٤,١١	انثى	

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار (ت) للفروق في تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الاستباقية تعزى لمتغير الجنس، ووفقاً لقيمة الاختبار (ت) ومستويات الدلالة نجد ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الاستباقية، تعزى لمتغير الجنس. ويُعزى ذلك إلى أن الجنس ليست من المتغيرات المؤثرة في القيادة الاستباقية.

• الفروق حسب متغير سنوات الخبرة:

لمعرفة الفروق حسب متغير سنوات الخبرة تم صياغة الفرضية للإجابة على السؤال:
 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الاستباقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة "
 لفحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث سعت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٩): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في اتجاهات أفراد العينة حول تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الاستباقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

أبعاد المحور الأول	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: السلوك الاستباقي	بين المجموعات	٧٨٥.٠	٢	٣٩٢.٠	٧٧١.٠	٤٦٦.٠	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	٣٥٢.٤٧	٧٨	٥٨٥.٠			
	المجموع	١٣٧.٤٨	٨٠				
البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	٢٢٣.٠	٢	١١٢.٠	٤١٧.٠	٦٦١.٠	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	٢٩٨.٦٦	٧٨	٨١٨.٠			
	المجموع	٥٢٢.٦٦	٨٠				
البعد الثالث: اتخاذ القرار	بين المجموعات	٣٦٠.٠	٢	١٨٠.٠	١٦٧.٠	٨٤٦.٠	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	٦٥٩.٧٠	٧٨	٨٧٢.٠			
	المجموع	١٠٩.٧١	٨٠				
البعد الرابع: المواجهة الوقائية	بين المجموعات	٨٥٤.٠	٢	٤٢٧.٠	٣١٦.٠	٧٣٠.٠	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	١٣٧.٦٩	٧٨	٨٥٤.٠			
	المجموع	٩٩١.٦٩	٨٠				
مهارات القيادة الاستباقية	بين المجموعات	٣٣٥.٠	٢	١٦٧.٠	٢٨٩.٠	٧٥٠.٠	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	٤٥٥.٥٠	٧٨	٦٢٣.٠			
	المجموع	٧٩٠.٥٠	٨٠				

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في اتجاهات أفراد العينة حول تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الاستباقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وفقاً لقيمة (ف) ومستويات الدلالة نجد ما يلي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الاستباقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة " . ويُعزى ذلك إلى أن سنوات الخبرة ليست من المتغيرات المؤثرة التي تحدث فرقاً في استجابات أفراد المجتمع.

• الفروق حسب متغير عدد ساعات الدورات التدريبية:

لمعرفة الفروق حسب متغير عدد ساعات الدورات التدريبية تم صياغة الفرضية للإجابة على السؤال:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الاستباقية تعزى لمتغير عدد ساعات الدورات التدريبية "

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث سعت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة وفق متغير عدد ساعات الدورات التدريبية، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٠): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في اتجاهات أفراد العينة حول تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الاستباقية تعزى لمتغير عدد ساعات الدورات التدريبية

أبعاد المحور الأول	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: السلوك الاستباقي	بين المجموعات	٠.٣٧٦	٢	٠.١٨٨	٠.٣١٩	٠.٧٢٨	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	٤٧.٧٦١	٧٨	٠.٥٩٠			
	المجموع	٤٨.١٣٧	٨٠				
البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	١.١٦٠	٢	٠.٥٨٠	٠.٧١٩	٠.٤٩١	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	٦٥.٣٦٢	٧٨	٠.٨٠٧			
	المجموع	٦٦.٥٢٢	٨٠				
البعد الثالث: اتخاذ القرار	بين المجموعات	١.٥٣٤	٢	٠.٧٦٧	٠.٨٩٤	٠.٤١٣	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	٦٩.٤٨٥	٧٨	٠.٨٦٤			
	المجموع	٧١.٠١٩	٨٠				
البعد الرابع: المواجهة الوقائية	بين المجموعات	٠.٠٤٤	٢	٠.٠٢٢	٠.٠٢٦	٠.٩٧٥	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	٦٩.٩٤٧	٧٨	٠.٨٦٤			
	المجموع	٦٩.٩٩١	٨٠				
مهارات القيادة الاستباقية	بين المجموعات	٠.٤١٢	٢	٠.٢٠٦	٠.٣٣١	٠.٧١٩	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	٥٠.٣٧٨	٧٨	٠.٦٢٢			
	المجموع	٥٠.٧٩٠	٨٠				

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في اتجاهات أفراد العينة حول تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الاستباقية تعزى لمتغير عدد ساعات الدورات التدريبية، وفقاً لقيمة (ف) ومستويات الدلالة نجد ما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الاستباقية تعزى لمتغير عدد ساعات الدورات التدريبية". ويُعزى

ذلك إلى أن عدد الساعات التدريبية ليست من المتغيرات المؤثرة التي تُحدث فرقاً في استجابات أفراد المجتمع، وقد تظهر هنا مشكلة في ضعف كفاءة الدورات التدريبية في مجال القيادة الاستباقية فهي غير كافية لإكسابهم القدرات والمهارات، ويُعزى ذلك إلى أن الاهتمام بالقيادة الاستباقية جاء من سنوات حديثة وذلك وفقاً للدراسات المحلية والعربية فهي غير مطبقة قديماً، ولذا يظهر ضرورة الحث على تأهيل مديري المدارس وزيادة الاهتمام بالتدريب من أجل مساعدتهم على تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بالقيادة الاستباقية.

نتيجة السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث للدراسة الحالية على "ما درجة توافر كفاءات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة؟"

للإجابة على هذا التساؤل تم تخصص (٤) ابعاد درجة توافر كفاءات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة، وقد جاءت كالآتي:

جدول (١١): توافر كفاءات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
البعد الأول: القيادة والمسؤولية	٤,١٧	٠,٩٩٢	مرتفعة	٤
البعد الثاني: الإبداع والابتكار	٤,٣٦	٠,٩٠٩	مرتفعة جداً	٢
البعد الثالث: المرونة والقدرة على التكيف	٤,٢٢	٠,٩٧١	مرتفعة جداً	٣
البعد الرابع: الثقافة التكنولوجية	٤,٣٧	٠,٩٣١	مرتفعة جداً	١
الدرجة الكلية لكفاءات القرن الحادي والعشرين	٤,٢٧	٠,٨١٥	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول السابق إلى أن درجة توافر كفاءات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ببريدة متحقق بدرجة مرتفعة جداً، حيث كانت النتيجة مرتفعة في البعد الأول: القيادة والمسؤولية (٤,١٧) ورغم أنها الأقل بين الأبعاد إلى أنها مرتفعة وقد يعكس طبيعة العمل المدرسي الذي يركز على الجانب التنفيذي أحياناً أكثر من التمكين القيادي، واختلفت نتيجة هذا البعد مع دراسة جعفري (٢٠٢٠) بدرجة متوسطة، ودراسة العتيبي (٢٠٢٠) بدرجة منخفضة، ومرتفعة جداً في البعد الثاني: الإبداع والابتكار (٤,٣٦) وقد يُعزى ذلك إلى أن التركيز على الابتكار في التعليم كجزء من رؤية السعودية قد حفز المديرين على تبني أساليب غير تقليدية، وكذلك المنافسة بين المدارس قد توجد حوكمة تشجع التميز (مثل تصنيف المدارس حسب الأداء)، مما يحفز المديرين على الابتكار لتحسين النتائج، وتتنفق نتيجة هذا البعد مع دراسة العنزي (٢٠٢٣) والرواضية (٢٠٢١) ولغبي (٢٠٢١) بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة جعفري (٢٠٢٠) ودراسة العتيبي (٢٠٢٠) بدرجة منخفضة، والبعد الثالث: المرونة والقدرة على التكيف (٤,٢٢) وربما يعكس ذلك تجارب سابقة ناجحة في التعامل مع التحديات أو تدريباً على إدارة الأزمات، واتفقت نتيجة هذا البعد مع دراسة العمري (٢٠٢٠) وهيلفاجي وشيرين، (٢٠٢١) بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة جعفري

(٢٠٢٠) بدرجة متوسطة، والعتيبي (٢٠٢٠) بدرجة منخفضة، والبعد الرابع: الثقافة التكنولوجية (٤.٣٧) ويُعزى ذلك إلى أن المملكة العربية السعودية تدفع بقوة نحو التحول الرقمي في التعليم (مثل مشروع "مدرستي" ومنصة "عين")، مما فرض على المديرين تطوير كفاءاتهم التكنولوجية، وتتفق نتيجة هذا البعد مع دراسة الرواضية (٢٠٢١) ولغبي (٢٠٢١) بدرجة مرتفعة، وتختلف مع دراسة جعفري (٢٠٢٠) وجيسون وراودي (٢٠٢٠) بدرجة متوسطة، وأبو عاقلة (٢٠٢١) والعتيبي (٢٠٢٠) بدرجة منخفضة، حيث احتل بُعد الثقافة التكنولوجية: المرتبة الأولى، يليه بُعد الإبداع والابتكار: في المرتبة الثانية، يليه بُعد المرونة والقدرة على التكيف: في المرتبة الثالثة، وفي الأخير بُعد القيادة والمسؤولية: في المرتبة الرابعة.

نتيجة السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع للدراسة الحالية على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية لكفاءات القرن الحادي والعشرين، تعزى للمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة، وعدد ساعات الدورات التدريبية)؟"

• الفروق حسب متغير الجنس:

لمعرفة الفروق حسب متغير الجنس تم صياغة الفرضية للإجابة على السؤال:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية لكفاءات القرن الحادي والعشرين، تعزى لمتغير الجنس"

لفحص الفرضية تم استخدام اختبارات (Independent – t-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية لأبعاد المحور الثاني تبعاً لمتغير الجنس.

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار (Independent – t-test) للفروق في تقدير مديري المدارس الثانوية

الحكومية لكفاءات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير الجنس

ابعاد المحور الثاني	فئات الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البُعد الأول: القيادة والمسؤولية	ذكر	٠.٧٤	١.٠٢٥	٠.٨٨٩	٧٩	٠.١٨٨	غير دال احصائياً
	انثى	٤.٢٤	٠.٩٩٥				
البُعد الثاني: الابداع والابتكار	ذكر	٤.٣٣	٠.٨٨١	٠.٢٧٤	٧٩	٠.٣٩٢	غير دال احصائياً
	انثى	٤.٣٧	٠.٩٤٢				
البُعد الثالث: المرونة والقدرة على التكيف	ذكر	٤.٢٢	٠.٨٧٣	٠.٢٨٤	٧٩	٠.٣٨٨	غير دال احصائياً
	انثى	٤.٢٤	١.٠٥٠				
البُعد الرابع: الثقافة التكنولوجية	ذكر	٤.٢١	٠.٩٤٢	١.١٥١	٧٩	٠.١٢٧	غير دال احصائياً
	انثى	٤.٤٧	٠.٩٥٣				
كفاءات القرن الحادي والعشرين	ذكر	٤.٢١	٠.٧٧٣	٠.٧٦٠	٧٩	٠.٢٢٥	غير دال احصائياً
	انثى	٤.٣٣	٠.٨٥٧				

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار (ت) للفروق في تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية لكفاءات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير الجنس، ووفقاً لقيمة الاختبار (ت) ومستويات الدلالة نجد ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية لكفاءات القرن الحادي والعشرين، تعزى لمتغير الجنس. ويُعزى ذلك إلى أن الجنس ليست من المتغيرات المؤثرة في كفاءات القرن الحادي والعشرين.

• الفروق حسب متغير سنوات الخبرة:

لمعرفة الفروق حسب متغير سنوات الخبرة تم صياغة الفرضية للإجابة على السؤال:
"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية لكفاءات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة"
لفحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث سعت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٣): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في اتجاهات أفراد العينة حول تقدير

مديري المدارس الثانوية الحكومية لكفاءات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

ابعاد المحور الثاني	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: القيادة والمسؤولية	بين المجموعات	١,١٤٩	٢	٠,٥٧٥	٠,٥٦٠	٠,٥٧٤	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	٨٤,١٦٩	٧٨	١,٠٢٧			
	المجموع	٨٤,٣١٨	٨٠				
البعد الثاني: الابداع والابتكار	بين المجموعات	١,٣٠٣	٢	٠,٦٥١	٠,٧٨٦	٠,٤٥٩	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	٦٧,٠٨٤	٧٨	٠,٨٢٨			
	المجموع	٦٨,٣٨٧	٨٠				
البعد الثالث: المرونة والقدرة على التكيف	بين المجموعات	٠,٥٩١	٢	٠,٢٩٥	٠,٣١٤	٠,٧٣٢	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	٧٦,٣٠٣	٧٨	٠,٩٤٢			
	المجموع	٧٦,٨٩٤	٨٠				
البعد الرابع: الثقافة التكنولوجية	بين المجموعات	٠,٧٣١	٢	٠,٣٦٦	٠,٣٩٨	٠,٦٧٣	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	٧٤,٤٦٧	٧٨	٠,٩١٩			
	المجموع	٧٥,١٩٨	٨٠				
كفاءات القرن الحادي والعشرين	بين المجموعات	٠,٨٠٢	٢	٠,٤٠١	٠,٥٩٨	٠,٥٥٣	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	٥٤,٣٤٢	٧٨	٠,٦٧١			
	المجموع	٥٥,١٤٤	٨٠				

يوضح الجدول السابق على نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في اتجاهات أفراد العينة حول تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية لكفاءات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وفقاً لقيمة (ف) ومستويات الدلالة نجد ما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية لكفاءات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة". ويُعزى ذلك إلى أن سنوات الخبرة ليست من المتغيرات المؤثرة في كفاءات القرن الحادي والعشرين.

• الفروق حسب متغير عدد ساعات الدورات التدريبية:

لعرفة الفروق حسب متغير عدد ساعات الدورات التدريبية تم صياغة الفرضية للإجابة على السؤال:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية لكفاءات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير عدد ساعات الدورات التدريبية"

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث سعت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة وفق متغير عدد ساعات الدورات التدريبية، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٤): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في اتجاهات أفراد العينة حول تقدير

مديري المدارس الثانوية الحكومية لكفاءات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير عدد ساعات الدورات التدريبية

ابعاد المحور الثاني	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: القيادة والمسؤولية	بين المجموعات	٠,٣٤٧	٢	٠,١٧٣	٠,١٦٧	٠,٨٤٦	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	٨٣,٩٧١	٧٨	١,٠٣٧			
	المجموع	٨٤,٣١٨	٨٠				
البعد الثاني: الابداع والابتكار	بين المجموعات	٠,١٠٢	٢	٠,٠٥١	٠,٠٦١	٠,٩٤١	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	٦٨,٢٨٤	٧٨	٠,٨٤٣			
	المجموع	٦٨,٣٨٧	٨٠				
البعد الثالث: المرونة والقدرة على التكيف	بين المجموعات	١,٦٧٤	٢	٨٣٧,٠	٠,٩٠١	٠,٤١٠	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	٧٥,٢٢٠	٧٨	٠,٩٢٩			
	المجموع	٧٦,٨٩٤	٨٠				
البعد الرابع: الثقافة التكنولوجية	بين المجموعات	٤,٢٥٣	٢	٢,١٢٧	٢,٤٢٨	٠,٠٩٥	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	٧٠,٩٤٥	٧٨	٠,٨٧٦			
	المجموع	٧٥,١٩٨	٨٠				
كفاءات القرن الحادي والعشرين	بين المجموعات	٠,٢١٨	٢	٠,١٠٩	٠,١٦١	٠,٨٥٢	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	٥٤,٩٢٦	٧٨	٠,٦٧٨			
	المجموع	٥٥,١٤٤	٨٠				

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار تحليل التباين ((ANOVA للفروق في اتجاهات أفراد العينة حول تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية لكفاءات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير عدد ساعات الدورات التدريبية، وفقاً لقيمة (ف) ومستويات الدلالة نجد ما يلي:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية لكفاءات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير عدد ساعات الدورات التدريبية". ويُعزى ذلك إلى أن عدد الساعات التدريبية ليست من المتغيرات المؤثرة التي تُحدث فرقاً في استجابات أفراد المجتمع، وهنا يتضح ضعف كفاءة الدورات التدريبية في مجال كفاءات القرن الحادي والعشرين، فهي غير كافية لإكسابهم الكفاءات، ويُعزى ذلك إلى أن أنها خاصة بالقرن الحالي فبالأكيد ليس لها دراسات قديمة، فالاهتمام بالكفاءات في القرن الحادي والعشرين جاء متأخراً ومن سنوات حديثة وذلك وفقاً للدراسات المحلية والعربية، ولذا يظهر ضرورة الحث على تأهيل مديري المدارس وزيادة الاهتمام بالتدريب من أجل مساعدتهم على تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بها.

نتيجة السؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس للدراسة الحالية على "ما طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق القيادة الاستباقية وتحقيق كفاءات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتعرف على العلاقة بين مستوى تطبيق القيادة الاستباقية وتحقيق كفاءات القرن الحادي والعشرين في إجابات أفراد العينة، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٥): نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين ابعاد كلا من القيادة

الاستباقية وكفاءات القرن الواحد والعشرين

كفاءات القرن الواحد والعشرين					معايير الارتباط	
المحور الثاني	البعد الرابع: الثقافة التكنولوجية	البعد الثالث: المرونة القدرة على التكيف	البعد الثاني: الابداع والابتكار	البعد الأول: القيادة والمسؤولية		
**٠,٦٣٠	**٠,٤٣٧	**٠,٥٧٩	**٠,٥٦٤	٠,٥٦٢	البعد الأول: السلوك الاستباقي	مستوى تطبيق القيادة الاستباقية
**٠,٧٣٠	**٠,٦٦٦	**٠,٥٧٤	**٠,٦٢٧	**٠,٦١٩	البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي	
**٠,٧٥٢	**٠,٥٠٦	**٠,٦٦٢	**٠,٦٤٧	**٠,٧٣٩	البعد الثالث: اتخاذ القرار	
**٠,٨٠٤	**٠,٥٥٤	**٠,٦٧٣	**٠,٦٩٣	**٠,٨٢١	البعد الرابع: المواجهة الوقائية	
**٠,٨٢٥	**٠,٦١٩	**٠,٦٩٦	**٠,٧١٧	**٠,٧٧٦	المحور الأول	

❖ ❖ ❖ داله عند مستوى دلالة إحصائي (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس العلاقة الارتباطية بين القيادة الاستباقية وكفاءات القرن الواحد والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، حيث جاء جميع معاملات الارتباط ايجابية طردية بين جميع ابعاد محوري الدراسة وهي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة تطبيق القيادة الاستباقية، زاد معدل تطبيق كفاءات القرن الواحد والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، ووفقاً لقيمة الارتباط ومستوى الدلالة نجد ما يلي:

وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الاستباقية وكفاءات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة.

ويمكن تفسير النتيجة الحالية إلى أهمية تبني التفكير الاستباقي في الادارة المدرسية لتعزيز بيئة تعليمية متجددة، مما يستدعي إدراج مهارات القيادة الاستباقية في برامج تدريب المديرين لضمان تحقيق كفاءات القرن الحادي والعشرين بكفاءة وفعالية، حيث تثبت النتائج أن القيادة الاستباقية تشكل عنصراً جوهرياً في تحقيق كفاءات القرن الحادي والعشرين.

وتتفق النتيجة الحالية في إثبات العلاقة بين متغيرين مع دراسة العنزي (٢٠٢٣)، واونكوير وآخرون (٢٠١٩)، والدين وعطية (٢٠١٨).

التوصيات:

- ١- إقامة برامج تدريبية لمديري المدارس تركز على تنمية التخطيط الاستراتيجي (مثل: تحليل البيئة التعليمية، وضع رؤى طويلة المدى)، مع توفير أدوات داعمة للتخطيط (كاستخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات المدرسية).
- ٢- توظيف الإبداع والابتكار في التطوير المدرسي من خلال تأسيس حاضنات ابتكار في المدارس لدعم أفكار المعلمين والطلاب، وكذلك تخصيص جوائز سنوية لأفضل المشاريع المبتكرة في الإدارة المدرسية.
- ٣- الاستفادة من الاستبانة المطبقة للمتغيرين.
- ٤- توفير المزيد من الثقة والصلاحيات لمديري المدارس.

الدراسات المقترحة:

وفي ضوء ما توصلت له الدراسة، دُمت بعض الدراسات المقترحة، التي يمكن أن تُسهم في إجراء العديد من البحوث والدراسات المستقبلية، وتتمثل في:

- ١- إجراء المزيد من الدراسات المعنية بتنمية القيادة الاستباقية.
- ٢- تدريب وتنمية القيادة الاستباقية في نطاق التعليم العام.
- ٣- الاهتمام بكفاءات القرن الحادي والعشرين والتدريب عليها.
- ٤- إجراء المزيد من الدراسات المعنية بكفاءات القرن الحادي والعشرين.

- ٥- إجراء دراسة مماثلة في مجتمعات أو مناطق أخرى، ومقارنتها مع نتائج الدراسة.
- ٦- إجراء دراسة طولية تتبع أثر تعزيز القيادة الاستباقية في تنمية كفاءات القرن الحادي والعشرين.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو عاقلة، أحمد. (٢٠٢١). مهارات الثقافة الرقمية لمدير مدرسة المستقبل في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين دراسة ميدانية لمدراء مدارس مرحلة الأساس. *مجلة كلية التربية. جامعة واسط*. ع٤٤.
- البردان، أمين. (٢٠٢١). دور القيادة المتواضعة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في ظل الدور الوسيط للممثل التنظيمي بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية المصرية. *معهد الإدارة العامة. مصر*.
- ترلينج، بيرني. وفادل، تشارلز. (٢٠١٣). مهارات القرن الحادي والعشرين التعلم للحياة في زمننا. (بدر بن عبد الله الصالح، مترجم). *النشر العلمي والمطابع - جامعة الملك سعود*. (العمل الأصلي نشر ٢٠٠٩).
- جعفري، حمزة. (٢٠٢٠). درجة امتلاك أساتذة التعليم الثانوي بمدينة أم البواقي لمهارات القرن الواحد والعشرين. *جامعة العربي بن مهيدي. الجزائر*.
- الحارثي، إيمان. وشدي، فرج. (٢٠٢٢). القيادة الاستباقية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظرهن. *جامعة الطائف. مجلة العلوم التربوية والنفسية*. (٥٩) 6.
- حراشة، عماد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة التربية والتعليم لقصة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية. الأردن*.
- الختلان، أماني. وأنمار، الكيلاني. (٢٠٢٢). درجة الحاجة لإجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت، من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. *كلية التربية. جامعة أسيوط*. (٦) 38.
- الدين، أحمد. وعطية، طارق. (٢٠١٨). ممارسات القيادة الأكاديمية ودورها في تعزيز التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة الأنبار. *جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة الدنانير*. ع١٣.
- الرواضية، خالد. (٢٠٢١). درجة امتلاك المعلمين في محافظة معان مهارات القرن الحادي والعشرين وعلاقتها بمدى اكتساب الطلبة لها من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث. عمان*. مج٧.
- رؤية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦). وثيقة الرؤية. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- زكي، هنا محمد. (٢٠٢٢). أثر الشخصية الاستباقية في التصور الأخلاقي والتمكين النفسي وسلوك العمل المبدع لدى المعلمين. *جامعة عين شمس. مجلة المنظومة*. ع٢٣، مج١.

- شلاميش، لؤي. (٢٠٢١). درجة وعي مديري ومعلمي المدارس المهنية بمهارات القرن الواحد والعشرين في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أنفسهم. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- الصانع، خولة. والعنزي، زايد. (٢٠٢٢). مهارات القيادة العالمية لدى قادة المدارس الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. الجمعية العربية للقياس والتقويم. (٥)3 .
- العازمي، عائشة. المرونة النفسية وعلاقتها بالتفكير الإيجابي لدى المراهقين. جامعة عين شمس. ٤٦٤، ج٣.
- العتيبي، ريم. (٢٠٢٠). واقع مهارات القرن الحادي والعشرين في التعليم من وجهة نظر المعلمات. جامعة الإمام محمد بن سعود. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
- العساف، صالح. (٢٠١٩). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- العصيمي، خالد. (٢٠٢٠). مهارات القيادة العالمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف. كلية التربية. جامعة الطائف. (2)36 .
- العمري، صالحة. (٢٠١٩). دور المشرفات التربويات في تنمية مهارات القرن ٢١ لدى معلمات الصفوف الأولية وأثر ذلك على تحقيق رؤية ٢٠٣٠ بمدينة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. (3)3 .
- العمري، أحمد، وإبراهيم، منال. (٢٠٢٣). درجة امتلاك الكفايات التدريسية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين اللازم امتلاكها لمعلمي الكيمياء في المملكة العربية السعودية. مجلة المناهج وطرق التدريس. كلية التربية. جامعة جدة.
- العنزي، لانا. (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الاستباقية وعلاقتها بفاعلية الوقاية من مخاطر البيئة المدرسية. كلية العلوم التربوية. الأردن.
- العييناتي، شبيخة. والحنين، أحمد. (٢٠٢٣). دور الأنظمة التعليمية في بناء مهارات القرن الحادي والعشرين. المؤسسة العامة للحي الثقافي - كنارا - إدارة البحوث والدراسات.
- فاطمة، محمد. (٢٠١٣). وحدة تدريبية (تكوينية) في مجال كفايات القرن الحادي والعشرين. البرنامج العربي لتحسين جودة التعليم. وزارة التربية. الجمهورية التونسية.
- الفهمي، خديجة. (٢٠٢٤). القيادة الاستباقية لأكاديمية بكليات جامعة الملك عبدالعزيز. جامعة الملك عبدالعزيز. المجلة العربية للنشر العلمي. ٧٣٤.
- الكرعوي، محمد. (٢٠١٨). تبني مرتكزات القيادة الاستباقية وفق نظرية السلوك المخطط للعاملين: دراسة تطبيقية لعينة من مدراء أقسام شركة آسياسيل لخدمات الاتصالات النقالة. جامعة الكوفة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية. ٢٣٤.
- الهلال، ريم. (٢٠٢٢). مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتصور مقترح لتطويرها في ضوء نظرية سايمون. الخرج. مجلة العلوم التربوية والنفسية. (5)11 .
- الكسو. (٢٠١٤). إعداد الشباب العربي لسوق العمل: استراتيجية لإدراج زيادة الأعمال ومهارات القرن الحادي والعشرين في قطاع التعليم العربي. تونس. مطابع PWC.

- المهيب، رانية. (٢٠٢٣). مدى تضمين مهارات القرن الحادي والعشرين في مقرر الكفايات اللغوية للمرحلة الثانوية. *العلوم التربوية*. ١٤.
- المالكي، بدر. (٢٠٢٢). الانماط القيادية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لقادة المدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين. *جامعة بيشة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*. ٧١ع، ج ٢.
- المركز الوطني للتخطيط الاستراتيجي (٢٠٢١). تقرير الأداء الاستراتيجي. الرياض.
- مرضاح، أمل. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير مهارات القرن ٢١ بمدارس التعليم العام وفق رؤية ٢٠٣٠ السعودية. *جامعة طيبة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*. ٧١ع.
- وزارة التعليم (٢٠٢٢). الاستراتيجية الوطنية للتعليم. الرياض.
- بريمر، لندن. (٢٠٢٣). دور الإدارة الاستباقية للأزمات في حماية المؤسسات والمجتمعات .
<https://ar.lpcentre.com/articles/the-role-of-proactive-crisis-management-in-protecting-institutions-and-communities>
- الرؤية والرسالة والأهداف. (٢٠٢٤ / ١٢ / ٢٣). وزارة التعليم. [وزارة التعليم | الرؤية والرسالة والأهداف](#)
- المراجع الأجنبية:
- Hassanzadeh, m.(2015). Global Leadership Competencies. Faculty of Educational Studies, 144, Universiti Putra Malaysia, 5(2),
- Happonen, Janne. (2012). GLOBAL LEADERSHIP COMPETENCIES. UNIVERSITY OF VAASA, FACULTY OF BUSINESS STUDIES. P7.
- Zahidud, et al. (2021). LEADERSHIP SKILLS AND COMPETENCIES OF GLOBAL BUSINESS LEADERS.
- Wang, Chiahuei. (2011). UNDERSTANDING PROACTIVE LEADERSHIP. *Advances in Global Leadership*, Volume 6, 297–312.
- Suk Kee, Vivian, and others. (2017). LEADERSHIP SKILLS AND COMPETENCIES OF GLOBAL BUSINESS LEADERS. *Independent Business Review*, v 10, n 1 & 2.
- Murniasih, F. (2023). The Role of Proactive Personality on Transformational Leadership and Innovative Work Behavior. *Psychocentrum Review*, 5(1), 29–41. DOI: 10.26539/pcr.511665.
- Onyekwere, L. A., Nwokocha, J., & Ololube, N. P. (2019). Proactive Leadership and Global Transformation in Organizational Policy and Management (OPM).

International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management, 1(1), 176-201.

- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. Journal of Management, 36(4), 827-856.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2013). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. Personnel Psychology, 54(4), 845-874.

Proactive Leadership as an Approach to Achieving 21st-Century Competencies Among Public Secondary School Principals in Buraydah

Abstract :

The study aimed to identify the nature of the relationship between proactive leadership and the achievement of 21st century competencies among government secondary school principals in Buraidah, by identifying the level of proactive leadership practice and the degree of availability of 21st century competencies among government secondary school principals in Buraidah, and revealing statistically significant differences between the level of proactive leadership practice and the degree of availability of 21st century competencies among government secondary school principals in Buraidah attributed to the following variables: (gender, number of years of experience, and number of training course hours). The study used the descriptive correlational approach, and the questionnaire was used as a tool for data collection, and was applied to all government secondary school principals in Buraidah in the Qassim region, numbering (82) male and female principals. The results of the study concluded that the level of proactive leadership practice and the availability of 21st century competencies among government secondary school principals were achieved at high levels. The study also revealed that there were no statistically significant differences in the level of proactive leadership practice between the availability of 21st century competencies among secondary school principals attributed to the variable (gender, years of experience, and number of course hours). (Training), and the results demonstrated a correlation between proactive leadership and 21st-century competencies among public secondary school principals in Buraidah.

Keywords: proactive leadership, 21st-century competencies, educational administration, school principals