

## The proactive leadership at Taif Middle Schools' Leaders in the light of Saudi Vision 2030 from their Perspective

Shada Ibrahim Farag

Iman Abdullah Al- Harthy

College of Education || University of Taif || KSA

**Abstract:** The purpose of this study is to measure the proactive leadership of middle schools' leaders at Taif city, Saudi Arabia in the light of Saudi Vision 2030, from their perspective. A descriptive method was used, and a questionnaire was applied to 93 leaders. The results were that Taif's middle schools' leaders have an extremely high level of proactive personality with a total mean (4.50 out of 5). The results showed that they practice the Proactive Leadership skill with a total mean (4.47 out of 5). As for the dimensions; first came Searching For Support with mean (4.55), then Strategic Planning with mean(4.46), and thirdly, Preventive Confrontation with mean (4.40), all of which are at a (very high) degree, With statistically significant differences in the practice of Proactive Leadership skills due to the variables of academic qualification in the dimensions of Strategic Planning and Searching For Support; In favor of holders of bachelor's qualifications, variable number of years of experience in the dimension of Searching For Support in favor of ten years of experience or more, and variable number of training courses in the dimension of Preventive Coping in favor of ten training courses or more, while there were no statistically significant differences for these variables in the Proactive Personality of the leaders. The study recommended leaders provide their school's work teams the proactive practices, and recommended Administration to give more confidence, authority and empowerment to school leaders and school's work teams in the areas of community partnership and student activities.

**Keywords:** proactive leadership, Middle school leaders, Saudi Vision 2030.

## القيادة الاستباقية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظرهن

شدى إبراهيم فرج

إيمان عبد الله الحارثي

كلية التربية || جامعة الطائف || المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدف البحث الحالي إلى قياس درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة في مدينة الطائف في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظرهن. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ (93) قائدة، وكانت أهم نتائج البحث: أن قائدات مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة الطائف يتمتعن بشخصية استباقية بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي كلي (4.50 من 5)، كما بينت النتائج أنهن يمارسن مهارة القيادة الاستباقية بمتوسط كلي (4.47 من 5)، أما الأبعاد: فجاء أولاً البحث عن الدعم بمتوسط (4.55) ثم التخطيط الاستراتيجي بمتوسط (4.46) وثالثاً المواجهة الوقائية بمتوسط (4.40) وجميعها بدرجة (عالية جداً)، مع وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة مهارات القيادة الاستباقية تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي في بعدي

التخطيط الاستراتيجي والبحث عن الدعم؛ لصالح حاملات مؤهل البكالوريوس، ومتغير عدد سنوات الخبرة في بعد البحث عن الدعم لصالح عشر سنوات خبرة فأكثر، ومتغير عدد الدورات التدريبية في بعد المواجهة الوقائية لصالح عشر دورات تدريبية فأكثر، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية لهذه المتغيرات في درجة الشخصية الاستباقية لدى القائدات، وكانت أهم توصيات البحث: حث القائدات على إكساب فرق العمل المدرسية مهارات القيادة الاستباقية، وإعطاء المزيد من الثقة والصلاحيات والتمكين لقادة المدارس وفرق العمل فيما يخص مجالي الشراكة المجتمعية والأنشطة الطلابية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستباقية، قائدات المرحلة المتوسطة، رؤية 2030.

## المقدمة.

تعد المنظمات التربوية والتعليمية كيان اجتماعي أساسي مؤثر في حياة الأفراد والأمم من كل جوانبها، وقد يصعب تصور المجتمعات الحديثة بدونها؛ كونها تحمل على عاتقها عملية تحول حضارية عميقة وشاملة للإنسان في عصر يتسم بالانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي، وتلعب القيادة التربوية والتعليمية دورًا هامًا في نجاح مهمة هذه المؤسسات والمنظمات، لاسيما والعالم يشهد تحولات وتغيرات كثيرة انعكست على تشكيل الأدوار المناطة بالقيادة والأفراد داخلها، وهو ما ينطبق على التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؛ إذ تم رصد التحديات التي تواجه التعليم، وبناء الأهداف العامة للتعليم والمبادرات التعليمية والتربوية المحققة لبرامج التحول (برامج التحول الوطني، 2018: 62-64)، الأمر الذي يحتم على قيادات التعليم الحالية تعزيز النظام الإداري والأسلوب القيادي بالمهارات اللازمة لاستيعاب التعديلات المتلاحقة ومواكبة الاتجاهات الحديثة لقيادة المنظمات التعليمية في ظل عصر المعرفة (الخطيب، 2015: 179).

وحيث أن القيادة قد تتبنى أساليب ومناهج قيادية مختلفة تتناسب مع بيئاتها وأهدافها الذاتية وتتجدد بتجدد الاحتياجات والمعطيات؛ "فقد انتهج القادة الجدد العديد من الاتجاهات الإدارية الحديثة المعينة على إجراء التحولات اللازمة للمنظمة"، ومن ذلك نهج القيادة الاستباقية (عبد الله، 2013: 181).

ولعل المتأمل حديثاً في جائزة كوفيد-19 التي فرضت نفسها على العالم، يستشعر الواقع الذي أجبر الميادين والمنظمات بمختلف نشاطاتها على الاعتراف بجدوى القيادة الاستباقية وفعاليتها في إصدار قرارات جريئة وحاسمة تحول الأزمات إلى فرص للتقدم واستباق الزمن في تحقيق أهداف تقنية كانت مؤجلة، وفي استباق الأحداث بتبني مبادرات جديدة تناسب الظروف وتخلق واقعاً جديداً.

وفي توصية قدمها مجلس التعليم الإقليمي الجنوبي بالولايات المتحدة الأمريكية على ضوء مسح للأدبيات المتعلقة بالقيادة المدرسية والتحولات التي تستهدف مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية وجولة من المقابلات مع مدراء المدارس المتوسطة والثانوية الناجحين، جاءت الاستباقية كمتطلب أساسي عند اختيار قيادة المدرسة الخاضعة للتحول من أجل تحسين الأداء، إذ "يتطلب الأمر مديراً ماهراً ومتبصراً واستباقياً لسحب خيوط الإحباط، والتوقعات المنخفضة، وسوء التدريس والطلاب غير المشاركين، وإعادة بناء مدرسة متماسكة تركز على التعلم" (Jon & Gene, 2012: 44).

وقد وجد غوردل أن مستويات الإدارة الاستباقية في مختلف المناطق التعليمية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بمؤشرات الأداء في المناطق التعليمية (Goerdel, 2006: 359). ومثله ما أفادت به دراسة شابيرو وآخرون التي تناولت القيادة المدرسية كعامل مؤثر على نجاح تنفيذ برامج المدرسة، بأن مقياس الاستباقية كان الأكثر تمييزاً للمستويات بين المدارس، وهو ما يبرز الحاجة إلى القائد الاستباقي الحقيقي الحاسم والأخلاقي الواثق في قراراته (Shapiro & Ziemer & Accomazzo, 2020: 3). فالقائد الاستباقي من شأنه توجيه وتعليم العاملين بشكل نشط؛ مما يتيح لفرق عمله بالنمو والقدرة على تصحيح المسارات ومن ثم تحقيق نجاحات نوعية جديدة، الأمر الذي ينشده الميدان التربوي

حاليًا، حيث أن تأجيل اتخاذ القرارات والإجراءات في الميدان التربوي لاسيما مع المتغيرات والحاجات المتجددة ينعكس سلبيًا على مخرجاتنا التعليمية، وهنا تبرز أهمية تبني دور القيادة الاستباقية في منظماتنا التربوية، لذلك تناول البحث الحالي القيادة الاستباقية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية 2030.

#### مشكلة البحث:

أطلقت المملكة العربية السعودية وثيقة رؤية 2030، التي تنطوي على مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، وبدورها سارعت وزارة التعليم لإطلاق برنامج التحول الوطني في التعليم، مما يجعل الميدان التعليمي يواجه حتمية تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، وقيادة هذا التغيير والتطوير تتطلب مهارات وممارسات قيادية ذات فكر وسلوك وإدارة استباقية، مما يتطلب ردم الفجوة بين النظرية والتطبيق في مجال القيادة الاستباقية، والتي يتوجه نحوها العالم اليوم في قيادة الأعمال الاقتصادية والخدمية على حد سواء (Cooper,2014: 6). وفي دراسة حول تطوير الأداء الإداري للقائدات في ظل رؤية المملكة 2030، كشفت النتائج عن ميل القائدات في مدارس التعليم العام إلى المركزية في العمل مباشرة مع المستجندات، وقلة في استخدام شبكات الاتصال الرسمية لتبادل المعلومات، بالإضافة إلى أن استخدام العلاقات التنظيمية قد لا يصل إلى مرحلة الفاعلية الجيدة لتوفير بيئة إدارية خالية من الصراعات والضغوطات التي تواجه القائدات (الشمري، 2019: 281-283). وفي دراسة أخرى أفاد مدراء المدارس الثانوية بأن: ضعف القدرة على توظيف الإمكانيات المتاحة، وغياب البيئة الداعمة للإبداع الإداري، ورفض الأفكار الجديدة لكونها سابقة لأوانها، ضمن أبرز المعوقات لتنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة (الفحطاني، 2020: 61-97). وهي مشكلات تعالجها الممارسات الاستباقية، مما يجعل القيادة الاستباقية في ضوء 2030 متطلب هام لعملية صنع القرار المباشر وتلافي المعوقات المتوقعة في الميدان التربوي، وفي ظل وجود ثغرة بحثية كبيرة في القيادة الاستباقية والسلوك الاستباقي للقيادة؛ أصبح من الضروري قياس أبعاد القيادة الاستباقية وممارساتها وزيادة فعاليتها من أجل الوصول إلى الواقع الجديد الذي ترسمه لنا رؤية 2030.

#### أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظرهن؟

ومن السؤال الرئيسي تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما درجة الشخصية الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظرهن؟

2- ما درجة ممارسة مهارات القيادة الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية المملكة 2030 من حيث الأبعاد: (التخطيط الاستراتيجي، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم) من وجهة نظرهن؟

3- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة الشخصية الاستباقية تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة- الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الماضية)؟

4- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مهارة الإدارة الاستباقية تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة- الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الماضية)؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على الآتي:

- 1- درجة الشخصية الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظرهن.
- 2- درجة ممارسة مهارات القيادة الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية المملكة 2030 من حيث الأبعاد: (التخطيط الاستراتيجي، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم) من وجهة نظرهن.
- 3- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة الشخصية الاستباقية تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة- الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الماضية).
- 4- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مهارة الإدارة الاستباقية تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة- الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الماضية).

#### أهمية البحث:

تكمن الأهمية العلمية للبحث الحالي في حاجة الميدان البحثي إلى المزيد من الجهود التي تتناول موضوع الاستباقية؛ نظراً لقلّة الأبحاث في مجال القيادة الاستباقية بالتزامن مع أهميتها في التعامل الفاعل مع المستجدات الحديثة، وتتمثل في أن البحث الحالي قد يساعد على:

- سد الثغرة البحثية حول مفهوم القيادة الاستباقية في التعليم العام.
- قد يفيد توضيح الفروق بين القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات والمخاطر والقيادة الوقائية في الميدان التربوي في وضع خطط وبرامج تطويرية وتقييمية للقيادات المدرسية؛ تعتمد على نتائج الدراسة.
- قد تفتح آفاقاً أوسع لمزيد من الدراسات في القيادة الاستباقية والمناهج القيادية الأخرى.

#### حدود البحث:

تقتصر نتائج البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: القيادة الاستباقية (الشخصية الاستباقية- الممارسات الاستباقية) في ضوء رؤية 2030
- الحدود البشرية: من وجهة نظر قائدات مدارس المرحلة المتوسطة.
- الحدود المكانية: مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بإدارة التعليم بمدينة الطائف، بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: طبق البحث في الفصل الدراسي الثاني لعام 1441/1442هـ.

#### مصطلحات البحث:

- الاستباقية **proactivity**: يعرف كل من شياواي وباركر الاستباقية على أنها: "عملية توليد وتشريع الإجراءات الرائدة التي تركز على المستقبل بمبادرة ذاتية ويمكن أن تستمر قُدماً لإحداث تغيرات في البيئة" (Wu & Parker, 2016: 16).
- ووفقاً لجوهان آيم فإن القيادة الاستباقية Proactive Leadership هي نظرية في القيادة وضعها جون دارش وبلايكو عام 1992، تعظم دور مهارات القادة في إدراك مستوى الجاهزية لديهم، ومعرفة كيفية توظيف هذه المقدرة في تحقيق النجاح لمنظمتهم (Aime,2020: 5).
- التعريف الاجرائي للقيادة الاستباقية: تعرف الباحثتان القيادة الاستباقية بأنها أسلوب في القيادة يتسم بالتركيز على المستقبل والفعالية في اقتناص الفرص ومواجهة التحديات لاستباق الأحداث قبل وقوعها، وتُظهِرُ فيها القادة تمتعها بالشخصية الاستباقية في التهيؤ لمواجهة المواقف والتأقلم معها، إلى جانب استخدام مهارات التخطيط الاستراتيجي والمواجهة الوقائية وتأمين الدعم اللازم، واكسابها لفرق العمل كمارسات إدارية استباقية من شأنها خلق واقع جديد أو أفضل لبيئة العمل.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

الاستباقية من نمط شخصي إلى نمط قيادي: إحدى النعم التي حباها الله سبحانه وتعالى للبشر قدرتهم على التفكير والتصرف قبل أن تحل الضغوط، إذ يمكن للناس فهم وتحليل الوضع واستنتاج ما يتوقعونه من ضغوط قادمة محتملة ومن ثم التصرف بشكل استباقي لمنع حدوثها أو تقليل آثارها، ومفهوم التعامل الاستباقي يقصد به عملية التعامل مع الضغوط إما قبل أن تحدث أو في مراحلها الأولى، بالإضافة إلى أن التعامل الاستباقي يتعدى أثره من الحاضر إلى المستقبل بهدف تعزيز الإمكانيات بشكل يساعد على تخطي التحديات مع خلق تطوير ذاتي (Hammad,2010: 6). وصاحب الشخصية الاستباقية حينما يكون موظفًا فإنه يستعد للنتيجة المستقبلية ويتخذ الإجراءات لجمع الموارد لإحداث تغيير بَنَاءً، كما يميل إلى تحديد الفرصة وروح المبادرة حتى يتمكن من توفير وسائل التغيير، وهي سمة يتمتع بها الأشخاص متى ما امتلكوا الاحترام والحزم والتوجه نحو الانجاز بأفضل ما لديهم من إمكانيات (Arifien & Yulianti 179: 2019). فالشخصيات الاستباقية تتطلع قدما وتستشعر الأوضاع القادمة كتحديات وفرص للنمو؛ لذا فإن القادة ذوي الشخصية الاستباقية قادرون على صنع التأثير الاستباقي في منظماتهم وفرق العمل التي يديرونها، وقد برزت الاستباقية كنمط قيادي مع تزايد المستجدات التي تطبع العصر بطابع الغموض والتعقيد وعدم اليقين؛ إذ يكون للقادة الاستباقيين وفرق عملهم القدرة على توقع المخاطر، والمطالب، والفرص الممكنة، ولكن دون اعتبارها مُضرة أو مُهددة، بل ينظرون إلى الصعوبة كتحدي وضع أمامهم. وبذلك تكون الاستباقية إدارة هدف بدلا من إدارة مخاطرة (cooper- Thomas & Paterson & Stadler & Saks, 2014: 95).

نظرية الاستباقية في القيادة التربوية: تُنسب نظرية القيادة الاستباقية في المجال التربوي إلى البروفسيور جون سي دارش، الذي لخص- بدافع البحث عن أفضل طريقة لإدارة المدارس- أشكال السلوك الإداري الاستباقي في ست ملامح هي: اتساق السلوك الشخصي والعمل كقدوة في الالتزام بتحسين أنشطة المدرسة، الوعي بوجود اختلافات شخصية في المعتقدات والقيم بين مختلف الجهات من مدراء المكاتب والمشرفين والمعلمين وأولياء الأمور ومن ثم توقع عواقب أي إجراءات ستتخذ، فهم السلوك التنظيمي لمدارسهم وبالتالي يمكنهم توقع المشكلات

المستقبلية، ادراك عنصر الاستمرارية في متابعة العملية التعليمية وتحليل ممارساتها مما يعطي نتائج طلابية فاعلة، الحساسية لوجهات النظر البديلة وأخذها في الاعتبار، والفهم الجيد للأشخاص الذين يعملون معهم وبالتالي منحهم التقدير والاحترام في التعامل (109- 112: Daresh, 1991). وفي عام 1992م، صاغ دارش بصحبة مارشا بلايكو نظرية الاستباقية في القيادة التربوية تحت مسمى "العملية الإدارية الاستباقية"، والتي تسلط الضوء على حاجة القادة التعليميين إلى التبصر فيما يمكن أن يحدث ومشاركة هذه الكفاءة الذاتية كعنصر أساسي للتطوير والتحسين في قيادة أداء المدرسة (8: Aime, 2020).

مقياس التأقلم الاستباقي: أن بيئة العمل المثبتة اليوم تتطلب من القادة أداءً عالي المستوى، يتعدى انجاز المسؤوليات المسندة للمرء، ويعني هذا الأداء أيضاً أن تتأقلم استباقياً بشأن ما يجب إنجازه، بما في ذلك اكتشاف المشاكل والفرص غير المتوقعة (37: DuBrin, 2013).

ونظرية التأقلم الاستباقي هي محاولة لتمديد نظرية التأقلم بإضافة الميزة المرتبطة بالوقت، فالتأقلم الاستباقي ينظر إليه كجهد متكامل لدمج الموارد التي تسهل المضي قدماً لتحقيق الأهداف والتغلب على التحديات والنمو الشخصي (41: Zhao, 2012). وقد تم انشاء مقياس التأقلم الاستباقي The Proactive Coping Inventory (PCI) من أجل تقييم الأبعاد المختلفة للنهج الاستباقي في التكيف والتأقلم. ويتكون من سبعة مقاييس فرعية هي التهيؤ للتأقلم الاستباقي، التأقلم الوقائي، التأقلم التأملي، التخطيط الاستراتيجي، البحث عن الدعم الوسيطي، البحث عن الدعم الوجداني، وأخيراً تجنب التأقلم، وقد تم تطويره على يد "استر جرين جلاس" بروفيسورة علم النفس في جامعة يورك عام 1998، وترجم هذا المقياس إلى 12 لغة هي: العربية والألمانية والهولندية والاسبانية والبولندية والتركية والإيطالية واليابانية والبرتغالية، والعبرية والروسية والتشيكية، وهو متاح لأغراض البحث العلمي (1: Greenglass, 2020).

القدرات التي تتميز بها بالقيادة الاستباقية: أن القائد متى ما تولى زمام المبادرة لتحضير الأحداث بدلاً من الرد عليها، فهو على الأرجح قائد استباقي. وقد رصد الباحثون ثمانية قدرات تتميز بها القيادة الاستباقية تتمثل في الآتي (98: Gava & Araujo, 2012):

- 1- القدرة على التعامل مع المخاطر.
- 2- القدرة على التعامل مع الأخطاء.
- 3- القدرة على تصور الحقائق المستقبلية.
- 4- القدرة على إدارة الضغوط قصيرة المدى.
- 5- القدرة على الابتكار.
- 6- القدرة على الإدارة بطريقة مرنة.
- 7- القدرة على تحديد مهارات وقدرات الأشخاص.
- 8- القدرة على تنمية وتطوير قدرات العاملين.

وتضيف كارآنج إلى ما سبق القدرة على تقبل النقد بشكل جيد إذ ترى أن القادة الاستباقيين على استعداد دائم للاستفادة من النقد البناء، والتغذية الراجعة الإيجابية والسلبية، فهي أداة مهمة للغاية في تحسين العمليات المستقبلية. وتضيف "يجب على القادة أن يكونوا ذوي جلد في التعلم من النقد لعملمهم ولتكتيكات القيادة" (Ong, 2014: 1).

الاستباقية والقيادة الوقائية وإدارة الأزمات: تتقاطع القيادة الاستباقية مع القيادة الوقائية في سعيهما إلى التوقع لما يمكن أن يشكل الضغوط أو الأزمات، والعمل على المعالجة الوقائية المسبقة، إذ تمثل القيادة الوقائية

الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمات عن طريق اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها قبل الاستفحال، ويتطلب ذلك وضع سيناريوهات بديلة لكل الاحتمالات، وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث واختبارها (عبد الله، 2013: 181).

وترى الباحثان أن منطقة التفاضل بين القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات هي في مرحلة اتخاذ تدابير وقرارات لتغيير مسار الأزمة لصالح المنظمة وليس فقط للتحكم بالأزمة المتوقعة. والمؤسسات اليوم ملزمة بالقيادة الاستباقية لتجاوز الأزمات والتحديات من أجل أن تنهي ثقافة مواجهة التغيرات، ويشير إلى أهمية "وجود الخطط الاستباقية والاستعداد المؤسساتي اللازمة لمواجهة التغير المفاجئ مع وضع خطط تواجه أي أزمات تتعلق بسير عمل المنشأة أو القطاع تفادياً للخسائر وتخفيضاً لمعدل السليبيات التي قد تنتجها تلك الأزمات" (الطيار، 2019: 1). والفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات أن إدارة الأزمات: نشاط مقصود يُبنى على البحث وتوفير المعلومات اللازمة التي تعين الإدارة على التنبؤ بالأزمة المتوقعة من حيث الأماكن المحتملة واتجاه سيرها وأثارها وهيئة البيئة بشكل مناسب للتعامل معها وذلك باتخاذ التدابير المتحكمة فيها أو إعادة توجيهها بما يخدم مصلحة المنظمة، بينما الإدارة بالأزمات هي رد فعل (عبد الله، 2013: 35). وبذلك تكون إدارة الأزمات هي من القدرات الفاعلة التي تتميز بها القيادة الاستباقية، أما الإدارة بالأزمات فهي ما لا تتورط فيه القيادة الاستباقية، حيث تتميز القيادة الاستباقية بامتلاكها القدرة على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الذي قد لا يرى فيه الآخرون أي مشكلة على الإطلاق، وبالتالي فإن الجهود في القيادة الاستباقية تُبذل من أجل منع الوصول إلى مرحلة الأزمة.

**الاستباقية وإدارة المعرفة في فرق العمل:** من مظاهر القيادة الاستباقية الحرص على إدارة المعرفة لأنها تؤدي إلى تطوير المنظمة، فهي بذلك تستغل الفرص، ومن ذلك المعرفة الضمنية، إذ لديها القدرة على اكتشاف الثغرات، ومن ثم استغلال الأشخاص الذين يتمتعون بالمعرفة الضمنية في التنبؤ بالمشكلات داخل فرق العمل، والقيادة الاستباقية تحرص على عدم وجود فجوة معرفية أو علمية لدى المنظمة، وتتيح الفرصة لأفرادها في تعميق المعرفة وتجديد المعلومات وتحفيزهم لإظهار مقدرتهم الإبداعية من أجل تحسين الأداء وكفاءة الانتاجية مما يصب في صالح المنظمة، وهذا يعني أن القيادة الاستباقية تعمل على تعبئة فرق العمل في المنظمة ليكونوا معنيين بمتابعة اكتساب المنظمة للمعرفة، وتوظيف هذه المعرفة للتطوير والتميز، وهو ما يطلق عليه "التعليم التنظيمي والمنظمات المتعلمة" (بدير، 2013: 89). فالقيادة الاستباقية تنظر إلى التقنيات الحديثة كفرصة تحسن استغلالها واستخدامها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وفي هذا المجال تذكر الباحثان ما عايشته في مدرسة حي "بيسروه" الابتدائية والمتوسطة بمدينة تورنتو الكندية عام 2017، من توظيف إدارة المعرفة بشكل جيد والاستفادة القصوى من كل الإمكانيات التي يمكن أن تقدمها هذه التقنيات، ومتابعة تحديثاتها، وهو أمر خلق فرص جبارة في التحالف مع الوكلاء والشركات الموفرة لهذه التقنيات، والتي تنظر إلى الطلاب والمعلمين كشركاء يمكن أن يقدموا تغذية راجعة حول فعالية هذه الأجهزة وإمكانية تحسيتها، وهنا عمدت قائدة المدرسة في إطار الشراكة المجتمعية إلى التعاقد مع شركات التقنيات التعليمية مثل شركة تكساس للحاسبات البيانية، بمنفعة مشتركة تقتضي أن تجهز الشركة معمل الرياضيات بمنتهى الشركة بالإضافة إلى نسخة تجريبية لنظام الحاسبة البيانية المطورة في مقابل أن تسفيد الشركة من تجربة الأجهزة الجديدة في معمل الرياضيات، وتسجيل الإيجابيات والسلبيات، وسبل التطوير وأخذ آراء كل من المعلمين والطلاب حولها.

**الاستباقية والتخطيط الاستراتيجي:** القائد الاستباقي هو قائد استراتيجي، ويعد تبني القيادة لعمليات التخطيط مؤشر على الاستباقية لديها، حيث أن أحد أبعاد القيادة الاستباقية هو التخطيط الاستراتيجي؛ وذلك من أجل النجاح في الوصول إلى الواقع الجديد الذي تنشده القيادة الاستباقية عند اقتناصها للفرص، ومن جهة أخرى

فإن الأدوار التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية في مهامها التنفيذية تتطلب أسلوب القيادة الاستباقية؛ فمن مهام القائد الاستراتيجي مراقبة البرامج ورصد الأداء التنفيذي لها، ويتيح رصد ومراقبة البرامج للقادة الاستراتيجيين أن يكونوا استباقيين في إجراء أي تغييرات ضرورية مطلوبة للاستفادة القصوى من النتائج (Wang V., 2018: 227).

ويمكن القول إن أدبيات القيادة الاستراتيجية تعتبر الاستباقية هي المحفز الرئيسي الذي يصاحب عمليات التخطيط، فحسب ما ذكره صالح وإبراهيم، فإن عدد من الدراسات التجريبية وجدت أن المنظمات التي لديها القدرة على أعمال الاستباقية أكثر فعالية ونجاحاً، وأن المسح الكفؤ للبيئة يبقى مطلب استباقي لموائمة المنظمات الناجحة، فمعظم الأبحاث اثبتت الترابط الإيجابي بين أداء المنظمة وقدراتها الاستباقية؛ ونتيجة لذلك أصبح منظور المنظمات الاستباقي معياراً منيعاً للتعامل مع التغيرات الخارجية، ومن الضروري أن تعي المنظمة طبيعة البيئة التي تواجهها أو تتوقع مواجهتها، وأن أغلب الباحثين يتفقون على أن هذه العمليات- الاستباقية- من التحليل البيئي ينبغي أن تكون ضمن مهام الطبقة العليا من هرمية المنظمة والتفاعل مع الظواهر التي تلفت انتباههم (صالح وإبراهيم، 2019: 177-178).

**الاستباقية والمسؤولية:** الأشخاص الاستباقيون يدركون للغاية معنى وتبعات المسؤولية، فهم لا يلومون الأوضاع أو الظروف، وإنما يختارون سلوكهم الذي ينتج عن وعيمهم بناءً على القيم التي يؤمنون بها، وذلك بدلاً من التصرف كرد فعل لظروفهم أو بناءً على مشاعرهم (Measom, 2020: 1). فأصحاب الاستباقية على وعي باحتمالية ألا تسير قراراتهم كما هو مخطط لها؛ مما يحتم عليهم الاستعداد لتحمل المسؤولية عن اتخاذ قرار استباقي (Covey, 2004: 71).

#### الاستباقية في الأنماط القيادية الأخرى:

- **الاستباقية والقيادة الريادية:** يتم تعريف الريادية من خلال ثلاث مكونات مترابطة هي: الإبداع، وتقبل المخاطرة، والبرامغامية. وبذلك تُعرف الريادية على أنها عملية خلق القيمة من خلال توفير مجموعة فريدة من الموارد واستغلال الفرص (البناء وطالب والياسري، 2018: 21). والاستباقية هي إحدى صفات الريادي (معيقل، 2017: 30)، وهي إحدى خصائص المنظمات الريادية وتمثل في جهود المنظمة للاستيلاء على الفرص الجديدة، "فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية... وإدراك التغيرات في الطلب أو المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص جديدة" (نوري وجمعة، 2015: 204).
- **القيادة الاستباقية والقيادة الإبداعية:** تعتمد القيادة الاستباقية على الإبداع في حل المشكلات واستقراء الفرص وانتهازها، وفي كثير من الحالات يتم استخدام التفكير الإبداعي لدعم التفكير المستقبلي وليس كرد فعل على التهديد، وفي هذه الحالات تكون القيادة الإبداعية استباقية (Puccio & Mance & Murdock, 2011: 35). والقيادة الاستباقية كما في القيادة الإبداعية تنظر إلى ظاهرة ما بمنظور جديد، مع استحضار أساليب المغامرة، في محاولة لإجراء عمليات التغيير ودعمها بما يحقق تحولات إبداعية في المنظمة، وتقديم حلول ابتكارية للمشكلات، والذي يُظهر مدى قدرة فرق العمل في القيادة الاستباقية على تقديم حلول إبداعية وابتكارية للمشكلات التي قد تمر بها المنظمة، واتخاذ القرارات المناسبة لحل مثل هذه المشكلات بشكل استباقي بالاعتماد على صفة التفكير الإبداعي والحساسية للمشكلات، إذ تُعد الحساسية للمشكلات "سمة تقويمية دافعة أكثر منها قدرة عقلية، فالأشخاص الذين لديهم قدر مرتفع من هذه القدرة تتسع الفرصة امامهم لخوض غمار البحث فيها" (الشياب وأبوحمورة، 2011: 16-18؛ الضمور، 2008: 32).



ومن الأبعاد الأخرى التي تجمع بين الإبداع والاستباقية الرغبة الجادة في تحمل المخاطر والمجازفة، والقيادة الاستباقية فضلاً عن تحملها المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي تقوم بها، فإن لديها الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وقد أورد ميكائيل وأكينو أن جزءاً من تحدي القيادة الإبداعية هو في خلق بيئة آمنة، حيث يشعر العاملون فيها بالحرية في التجربة واحتمال الفشل كخطوة نحو النجاح للمشاريع المستقبلية، فإذا كانت المنظمة استباقية فإنها ستدعم باستمرار البحث عن مناهج وأفكار وطرق جديدة، مما يعني أن فكرة الخوف من الفشل لا بد أن تتبدد، فالخروج عن الطرق التقليدية يُعد مخاطرة، ولكن انعدام الابتكار والإبداع يُعد مخاطرة أكبر (Aquino & Mickahil, 2019: 79).

والإبداع عنصر أساسي في فكر القيادة الاستباقية كون مواجهة الأزمات تتطلب تفكير استباقي إبداعي غير تقليدي يبتكر الحلول بشكل عملي يتسم بالمرونة، مما يساعد على القضاء على خطر الأزمة أو تقليل أثرها، فالفكر التقليدي لا مكان له في القيادة الاستباقية... وللإبداع وابتكار الحلول اثره على القيادة الاستباقية، حيث إنها توظف التفكير الإبداعي في عمليات مختلفة" (العبد الجادر، 2016: 207).

● القيادة الاستباقية والقيادة التحويلية: تشترك القيادة الاستباقية مع التحويلية في عناصر رئيسية مهمة لكل منهما، وهي الإبداع والتغيير، وروح المخاطرة، إذ يتميز كل من القادة التحويليين والاستباقيين "بقبول التحديات وخوض المغامرات والاستمتاع بالمواقف المعقدة" (قنديل، 2010: 61).

وتختلف القيادة التحويلية عن القيادة الاستباقية في الجوهر الذي تتمركز حوله كلا القيادتين، ففي حين أن القيادة التحويلية تتمحور حول رؤية القائد وإلهام العاملين في المنظمة لتحقيقها، فإن القيادة الاستباقية تُركز على استشعار الفرص والأحداث؛ من أجل التحكم بزمام مستقبل المنظمة، ومن الممكن وصف علاقة الاختلاف هذه بالتكامل؛ حيث أن دور القيادة الاستباقية يتمثل فيما يقوم به الأتباع من أجل تحقيق رؤى القائد التحويلي، والذي يتسم دائماً بتمكين العاملين وإعطائهم صلاحية اتخاذ القرارات؛ من أجل تحقيق رؤيته، حينها تدور مهمة القائد الاستباقي حول التفكير والعمل، ففي مرحلة توليد الهدف عليهم التفكير في المستهدفات والاستراتيجيات بحيث يمكن التخطيط للإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف، وفي مرحلة السعي نحو الهدف عليهم سن وتنفيذ إجراءات ملموسة لتحقيق المستهدفات وفقاً للخطط الموضوعية، ومراقبة العمل من أجل رصد وتدارك الانحرافات التي يمكن أن تحصل 305: 2011 (Wang & Li & Mobley). وقد تتضح نقطة التلاقي بين القيادة الاستباقية والقيادة التحويلية في جوهر إدارة التغيير، فكونك استباقياً يعني أنك تحدث تغييراً، أو أن تتوقع التغيير بدلاً من انتظار حدوثه، ومن ثم التصرف حياله، والرابط بين القيادة الاستباقية وقيادة التغيير أن صناعة التغيير تتطلب قرراً صنعته قيادة استباقية والتي من شأنها أن تتكفل بوضع الخطوات الاستراتيجية لهذا التغيير (Gava & Araujo, 2012: 51).

وجاء في ورقة عمل قدمها السعود، أن القيادة الاستباقية هي مرحلة تمهيد لظهور القيادة التحويلية، فيذكر أنه "انطلاقاً من الواقع التربوي الذي يعكس اختلاف القادة التربويين في استخدامهم للأنماط القيادية التي لم تعد ترضي الممارسين والمنظرين، لكونها تقليدية لا تفي بأغراض الإدارة المدرسية حاضراً ومستقبلاً، فقد ظهرت بدائل للقيادة منها القيادة الاستباقية والقيادة الوقائية وكانت بمثابة مفاهيم مهدت لظهور مفهوم القيادة التحويلية التي تعد أحد أنواع القيادة التي تمثل عملية حساسة لبناء منظمات ومؤسسات ذات رؤى تشاركية من حيث توزيع المهمات القيادية وبناء ثقافة تنظيمية تعزز المشاركات الفردية لمدخلات النظم" (السعود، 2011: 457)، وترى الباحثتان أن الاستباقية وإن كانت ممهدة لنشوء نمط القيادة التحويلية فإنها لا بد أن تلازم القيادة التحويلية فتكون كالمحرك الداعم لعمليات التغيير والتحول التي يرتجها القائد التحويلي.

### الحاجة إلى القيادة الاستباقية في الميدان التربوي:

إن الأزمات الإدارية في المؤسسة التعليمية تتمثل في قصور هذه المؤسسات عن مواكبة مستجداتها وتلبية الأهداف التي ترسمها السياسات الحديثة، وعدم قدرتها بالوضع الراهن على السير قدماً نحو التطلعات المستقبلية المأمولة منها، إضافة إلى بعدها عن التطورات في مجال النظريات والتكنولوجيا الإدارية الجديدة، وبالتالي عدم الانتفاع من التكنولوجيا كفرص للتحسين والتطوير أو في مجال تذليل الصعوبات وتيسير المهام وتجويدها، مما يجعل القيادة في المؤسسات التعليمية بحاجة إلى تبني أساليب أكثر تقدماً وابتكارياً للتعامل مع الإزمات بحيث "تخضع للاستعداد المسبق والخبرة والدراية في معالجة بوادر الأزمة وعدم السماح بامتدادها أو بتدهور الأحداث" وهذا ما يجب أن تتبعه القيادة المدرسية في الوقت الحاضر، وهو ما يمكن أن تقدمه لنا القيادة الاستباقية (عبد الله، 2013: 21). وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أهمية ومسؤولية التقييم الصحيح للأوضاع من قبل قائد المدرسة، وإدراك التفاصيل والاتجاهات الخفية ذات الصلة بعمل المدرسة واستخدام هذه المعلومات لمعالجة المشكلات الراهنة والمحتملة، ويتطلب ذلك المعرفة العميقة لما يحدث، والنأي بالنفس عن تجاهل الأحداث اليومية، وأجراء تقييم صادق لوضع المؤسسة التعليمية، مع حث فرق العمل على معرفة مفاتيح الفرص المقبلة والإشارات عن وجود تهديدات جديدة، ويمكن وصف هذه المسؤولية بالقيادة الاستباقية التي تتميز بوجود الانفتاح وسرعة البديهة الفعلية في كل أنحاء المؤسسة التعليمية، وهذه القيادة الاستباقية تتيح للمؤسسة التعليمية أن تكون في وضع متمكن تماماً لتحقيق النجاح والازدهار (مارزانو وآخرون، 2009: 92). إضافة إلى ضرورة التحول نحو مجتمعات تعلم مهنية، ومن أهم الخصائص التي تجعل المدرسة مستعدة للتحول إلى مجتمعات تعلم بنمها لنهج القيادة الاستباقية، والذي يحفز زيادة التمكين للمعلمين وتفعيل أدوارهم في قيادة عمليات التحسين الشامل، والشراكة مع المجتمع المحلي والمناطق التعليمية وأولياء الأمور، مع التشاركية في الإدارة وصنع القرار (النبيوي، 2008: 160).

### القيادة التربوية الاستباقية في ضوء رؤية المملكة 2030:

جاء إعلان رؤية السعودية 2030 ليواكب رسالة التعليم، ويقدم الدعم لمسيرة المؤسسات التعليمية في بناء جيل متعلم قادر على تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات مستقبلاً، وتوفير فرص التعليم في بيئة تعليمية تتسم بالجودة من حيث المخرجات والفاعلية والابداع والابتكار وتنمية الشراكة المجتمعية للارتقاء بمهارات وقدرات منسوبي التعليم (العبد، 2017: 111). والجيل الذي تستهدفه رؤية المملكة العربية السعودية 2030 هو الجيل الحالي المتلقي للتعليم، ومن هنا فان برامج التعليم في هذه الرؤية أساسية لتنمية المجتمع؛ إذ تعمل على بلورة أساليب تعاونية تمكن المعلمين من اكساب طلابهم كل المهارات والسلوكيات والمعارف اللازمة لبناء شخصية واثقة مستقلة تتصف بروح القيادة والمبادرة والوعي الذاتي والاجتماعي والثقافي، بالإضافة إلى استحداث مجموعة كبيرة من المبادرات والنشاطات الاجتماعية والرياضية والتطوعية والثقافية تصقل تلك المهارات (الشميلان، 1438: 31). ولعل قيادة وتنفيذ هذه المبادرات المستجدة على الميدان من نحو مبادرة التربية البدنية للطالبات ضمن تطوير النشاط البدني في التعليم العام، وتطوير حصص الفنون في المدارس، ومنظومة الأمن الفكري والقيم، والتحول نحو التعليم الرقمي، وبرامج رفع نتائج الاختبارات الدولية، ومشاريع تطوير تعليم العلوم والتقنية والهندسة والرياضيات STEM، هو أمر يستدعي تحديد خطط مرحلية على فترات زمنية محددة وإعداد فرق العمل وتجهيزهم استباقياً لنجاح دور المدرسة في تطبيق هذه المستجدات والمبادرات على أرض الواقع، وترى الباحثتان أن تبني أسلوب القيادة الاستباقية في الميدان التربوي من أفضل السبل لإدراك التغيرات السريعة ومتابعة مستويات التقدم والفاعلية في خلق الحلول المبتكرة

والتقدمية لضمان إتمام وتميز هذه المبادرات والمشاريع والتي ترمي إلى استقطاب أفضل الكفاءات القادرة على نقل المعرفة، وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

تمت مراجعة عدداً من الدراسات التي تناولت من حيث موضوعها أنماط قيادية ذات توجه استباقي بالإضافة إلى دراسات تشترك مع الدراسات الحالية من حيث الأبعاد التي تقيسها أو الأهداف التي تخدمها، وفيما يلي أهم هذه الدراسات مرتبة من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

- دراسة فيدان وبالثي (Fidan & Balci, 2016) وهدفت إلى تصنيف أشكال الممارسات الاستباقية لدى قادة التعليم العام والخاص في مقاطعة إسطنبول، استخدمت الدراسة الأسلوب السببي المقارن لجمع البيانات من مدرء المدارس في مختلف المستويات، وقد صنفت الممارسات الاستباقية إلى ست أبعاد هي الابتكار، التخلص من المشكلات، التواصل الاجتماعي، المسح الاستراتيجي، التعلم الاستراتيجي، والبحث عن التغذية الراجعة، وقد أسفرت النتائج عن أن الشكل الأكثر شيوعاً من الممارسات الاستباقية هو التعلم الاستراتيجي.
- دراسة تيكان وآخرون (Tikkane & Pyhältö & Pietarinen & Soini, 2017) والتي هدفت إلى كشف العلاقة بين ضغوط العمل التي يتعرض لها قادة المدارس واستراتيجيات التنظيم الاستباقي في فنلندا، وشارك في الدراسة التي انتهجت المنهج الوصفي 420 قائد مدرسة، وأظهرت الدراسة وبدلالة إحصائية أن مديري المدارس الذين أفادوا بممارستهم لقدر كبير من الاستباقية قد عانوا من مستويات منخفضة نسبياً من ضغوط العمل.
- دراسة خلف الله (2017) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري الثانويات في خان يونس بفلسطين للإدارة بالاستثناء وعلاقتها بدرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية لديهم من وجهة نظر معلمهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق على 245 معلماً ومعلمة، وجاءت النتائج تفيد بان ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء جاءت بدرجة قليلة.
- دراسة مفاوري (2017) والتي هدفت إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة الريادية وتحديد خصائص القائد الريادي في التعليم ما قبل الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات، وخلصت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة الريادية تتمثل في الابتكار والمخاطرة والاستباقية وامتلاك الرؤية، بالإضافة إلى كون القائد الريادي لابد أن يتحلى بالكفاءة الشخصية بالإضافة إلى الكفاءة المهنية الوظيفية.
- دراسة نوبلي (Nobili, 2018) وهدفت إلى استكشاف الدور الاستباقي لقادة المدارس في المجتمع التنظيمي بمدارس التعليم العام في الولايات المتحدة الأمريكية، واهتمت الدراسة بكيفية ومصدر استقاء عينة الدراسة للمعلومات حول المهام التي ستؤديها فرق العمل استباقياً، واستخدمت الدراسة طريقة مختلطة تجمع الطرق النوعية والكمية، وطبقت على 337 مشاركاً ما بين قائد مدرسة ومشرف، وأسفرت النتائج عن أن أشكال السلوك الاستباقي يتم سنها داخل فرق العمل في مجتمع المدرسة، وان القادة يمثلون العامل الاستباقي لجمع المعلومات حول المهام التي يجدر القيام بها في مجال التنظيم المجتمعي في المدرسة بطرق المراقبة والتجريب والتحقق الذاتي.
- دراسة مرجحي (2018) وهدفت إلى معرفة درجة تأثير القيادة الاستباقية على أداء الموظفين في البريد السعودي بمدينة جدة، واستخدمت الأسلوب الوصفي، وطبقت الدراسة على 161 موظفاً، وجاءت النتائج تفيد بوجود مستوى عالي من تأثير القيادة الاستباقية في مؤسسة البريد السعودي من وجهة نظر العاملين.

- دراسة الكرعاعي (2018) وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مرتكزات القيادة الاستباقية وخصائص السلوك المخطط للعاملين، وطبقت الدراسة على الإداريين في شركة آسيا للاتصالات في العراق، واستخدمت المنهج الوصفي، وجمعت استجابات 108 من المشاركين وخلصت النتائج إلى أن السلوك الاستباقي يعطي معلومات جديدة تمكن من عملية صنع القرار ودعم الأعمال الانسانية قبل حدوث الحدث الحاسم المتوقع، وقد توصل البحث إلى أن خصائص نظرية السلوك المخطط تهتم بتحقيق هدف التفوق للمنظمة في بيئتها التنافسية.
- دراسة صلاح الدين وعطية (2018) وهدفت إلى معرفة مدى مساهمة الممارسات المتبعة من قبل القيادات الأكاديمية في كليات جامعة الأنبار في التوجه استباقياً لإدارة الأزمات التي تواجه الجامعة في ظل التحديات التي تعيشها المحافظة، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت المقابلات والاستبيانات على 140 مشارك من رؤساء الأقسام، وخلصت الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية قد ركزت على ممارسة التشجيع المعنوي وممارسة تمكين المرؤوسين نحو العمل في إحداث المزيد من التغيير الإيجابي لتعزيز التوجه استباقياً لإدارة الأزمات.
- دراسة الشمري (2019) وهدفت إلى التعرف على آليات تطوير الأداء الإداري للقائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة 2030، وطبقت الدراسة على 181 قائدة، واتبعت المنهج الوصفي، وجاءت النتائج لتفيد بأن بُعد التخطيط يحظى بممارسة كبيرة بما يتناسب مع الثقافة المهنية والقدرة على التعامل مع المستجدات والتغيرات والتطورات في الميدان.
- دراسة درويش وآل عبد الله (2019) وهدفت إلى التعرف على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المرحلة الابتدائية في حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة 2030، وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على 244 معلمة، وجاءت أهم النتائج بأن درجة التوافر لمهارات التخطيط الاستراتيجي كانت بدرجة عالية.
- وهدفت دراسة المخلفي (2019) إلى التعرف على درجة تطبيق قادة المدارس الحكومية في القصيم لإدارة المخاطر، ولتحقيق الهدف استخدم المنهج الوصفي، وتكونت العينة من 456 قائداً، وأظهرت النتائج أن درجة التطبيق لإدارة المخاطر جاءت بدرجة متوسطة وفق ترتيب بعد التنفيذ أولاً، ثم بُعد التخطيط، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد التقويم وأظهرت الدراسة فروقات لصالح القادة ذو الخبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات، ولصالح قادة المدارس الابتدائية في المنطقة.
- دراسة القحطاني (2020) وهدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مدري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل لإدارة المخاطر، ولتحقيق الهدف تم استخدام المنهج الوصفي والحصر الشامل للمدراء الذين بلغ عددهم 29 مديراً، وكانت أهم النتائج أن مدراء المدارس يعملون على تطبيق إدارة المخاطر وفق الترتيب التالي: بُعد التنفيذ أولاً، ثم بُعد التخطيط، ثم بعد التقويم.
- دراسة المالكي (2020) وهدفت إلى التعرف على واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قيادات المدارس، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت العينة من قيادات المدارس بلغت 68 قائد وقائدة، وأظهرت النتائج أن واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمجتمع الدراسة مرتفعة على مستوى محاور بناء فرق العمل والاجتماعات الدورية لفرق العمل.

### التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

- يتفق البحث الحالي مع دراسة الشمري (2017) ودراسة درويش وآل عبد الله (2019) في كونها قامت على ضوء رؤية المملكة 2030، والاسهام في إيجاد السبل لتحقيق متطلبات برامج الرؤية في التعليم، وان كان البحث الحالي يتميز بتصميم وتخصيص عبارات الاستبانة بما يتناسب مع برامج ومبادرات رؤية 2030 في مجال التعليم.
- يتفق البحث الحالي أيضا مع دراسة الشمري (2017)، ودراسة درويش وآل عبد الله (2019) في قياس بعد التخطيط لدى القائدات، ودراسة المالكي (2020) في قياس تفعيل فرق العمل وتطبيقها على عينة من القيادات.
- يتفق البحث الحالي مع دراسة القحطاني (2020) والمخلفي (2019) في الموضوع؛ كون القيادة الاستباقية تُعنى بالنهج الاستباقي في معالجة المخاطر، إلا انه يختلف في تصنيف الأبعاد التي تم قياسها عدا بعد التخطيط الذي اشتركت فيه الدراسات الثلاث.
- يشترك البحث الحالي مع دراسة الشمري (2017) والمالكي (2020) والمخلفي (2019) والقحطاني (2020) في قيام الدراسات الخمس بقياس الدراسة من وجهة نظر القيادة وليس الاتباع، وقد طبقت الباحثتان الدراسة الحالية على القائدات كونها تقيس بعد ذاتي وهو الشخصية الاستباقية لدى القادة.
- جميع الدراسات المحلية السابقة تتفق مع البحث الحالي في انها طبقت على مجتمعات قادة المدارس بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية، إلا أن دراسة مرجحي (2018) طبقت على مجتمع غير تعليمي، وتشترك مع الدراسة الحالية في إطارها النظري حول موضوع القيادة الاستباقية. وبالمثل دراسة الكرعوي (2018) التي تناولت مرتكزات القيادة الاستباقية، ولكن طبقت على مجتمع خدمي تجاري غير تعليمي. وهي دراسة تتفق مع الدراسة الحالية في قياسها لأبعاد الشخصية الاستباقية والممارسات الاستباقية لدى القادة.
- تمت الاستفادة من دراسة من دراسة خلف الله (2017) كون الإدارة بالاستثناء هي من الأساليب التي تتبعها القيادة الاستباقية، وكذلك دراسة مغاوري (2017) إذ تناولت الاستباقية كأحد أبعاد القيادة الريادية.
- يشترك البحث الحالي مع دراسة عطية وصالح الدين (2018) في وصف التوجه الاستباقي كتصرف محدد لاقتناص الفرص بواسطة التوقع إلا أنها تختلف في كونها اقتصرت على تناولت الاستباقية من محور إدارة الأزمات فقط، بالإضافة إلى كونها طبقت على مجتمع مختلف عن مجتمع التعليم العام وهو المجتمع الأكاديمي الجامعي.
- تمت الاستفادة من الدراسات العالمية وهي دراسات قامت على أساس النظرية التي قدمها دارش وبلايكو وتناولت القيادة الاستباقية لدى مدراء المدارس والمشرفين، فدراسة نوبلي (2018)، وتيكان وآخرون (2017)، وفيدان وبالشي (2016) تشترك في الموضوع والمجتمع الذي تم تطبيق الدراسة عليها مع الدراسة الحالية التي تعد امتداداً للجهود المحدودة والمبدولة في مجال تطبيق القيادة الاستباقية في مجال التعليم.

### 3- منهجية البحث وإجراءاته.

#### منهجية البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي كونه يخدم الهدف في قياس ظاهرة محددة وهي "القيادة الاستباقية" ضمن الحدود المكانية والزمنية لإجراء البحث، حيث تم جمع كافة البيانات المطلوبة ثم مسحها وتحليلها إحصائياً بشكل دقيق؛ لاستخراج النتائج وتفسيرها.

#### مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث الحالي من قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف وبلغ عددهن 93 قائدة، وهن القائدات للمتوسطات التابعة للمكاتب الأربعة الداخلية للبنات في إدارة تعليم الطائف خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 1442/1441هـ، وفق التوزيع التالي: 32 قائدة تابعة لمكتب التعليم بشرق الطائف، و21 قائدة تابعة لمكتب تعليم غرب الطائف، و15 قائدة تابعة لمكتب التعليم بجنوب الطائف، و25 قائدة تابعة لمكتب التعليم بالحويزة.

#### وصف العينة:

تم تطبيق أداة الدراسة أولاً على عينة استطلاعية تكونت من (20) قائدة، تم اختيارهن عشوائياً من مجتمع الدراسة، بهدف التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق- الثبات) وبعد التأكد من توافر الصدق والثبات في أداة الدراسة، ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة وسهولة الوصول إلى جميع أفرادها، تم التطبيق على كامل أفراد المجتمع، وبلغ عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل الإحصائي (65) استبيان وتمثل مع العينة الاستطلاعية (91.4%) من العدد الإجمالي للمجتمع.

#### جدول (1) وصف العينة تبعاً لمتغيرات (المؤهل- سنوات الخبرة- الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات)

المؤهل	العدد	%	سنوات الخبرة	العدد	%	عدد الدورات التدريبية	العدد	%
بكالوريوس	59	90.77	أقل من 10 سنوات	8	12.30	أقل من 10 دورات تدريبية	11	16.92
دراسات عليا	6	9.23	10 سنوات فأكثر	57	87.70	10 دورات تدريبية فأكثر	54	83.08
الكلية	65	100.00	الكلية	65	100.00	الكلية	65	100.00

#### أداة البحث:

في سبيل تحقيق هدف البحث، تم تصميم استبانة بحثية مبنية على ما تمت مراجعته في الأدبيات السابقة والنظريات العلمية التي تناولت موضوع القيادة الاستباقية، وبالأخذ في الاعتبار برامج ومبادرات التعليم في رؤية 2030 التي تستهدف مدارس البنات للمرحلة المتوسطة؛ فقد جاءت الاستبانة في صورتها النهائية على ثلاثة أجزاء هي:

- الجزء الأول: البيانات الأولية، اشتملت على المتغيرات التالية:  
(المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة- الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الماضية).
- الجزء الثاني: اشتمل على (25) عبارة توزعت على محورين كالتالي:  
- المحور الأول: الشخصية الاستباقية "10 عبارات":  
• البعد الأول: التهيؤ لمواجهة المواقف (5) عبارات.  
• البعد الثاني: مواجهة المواقف (5) عبارات.  
- المحور الثاني: ممارسات القيادة الاستباقية "15" عبارة":  
• البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي (5) عبارات.  
• البعد الثاني: المواجهة الوقائية (5) عبارات.  
• البعد الثالث: البحث عن الدعم (5) عبارات.

### صدق أداة البحث:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين (صدق المحكمين- صدق الاتساق الداخلي) وذلك من خلال التطبيق على عينة استطلاعية من (20) قائدة، على النحو التالي:

- صدق المحكمين: تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من السادة أعضاء هيئة التدريس المختصين في علم القيادة والادارة والتخطيط التربوي، وتم توجيه خطاب للمحكمين يوضح أهداف البحث وتساؤلاته، وبلغ عددهم (8) محكمين، وقد تم التعديل بناءً على ملاحظات المحكمين من حيث مناسبة العبارة لما تقيسه، ووضوحها، وانتمائها للمحور وللبعد، وسلامة الصياغة اللغوية.

- صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من توافر صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد وللمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك من خلال التطبيق على العينة الاستطلاعية سابقة الذكر.

جدول (2): معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

العبارة		المحور الأول: الشخصية الاستباقية				المحور الثاني: ممارسة مهارات القيادة الاستباقية			
		البعد الأول		البعد الثاني		البعد الأول		البعد الثاني	
		ارتباط العبارة		ارتباط العبارة		ارتباط العبارة		ارتباط العبارة	
		بالبعد	بالمحور	بالبعد	بالمحور	بالبعد	بالمحور	بالبعد	بالمحور
1		0.57	0.511	0.695	0.518	0.821	0.756	0.641	0.537
2		0.608	0.585	0.707	0.569	0.76	0.560	0.659	0.545
3		0.759	0.652	0.713	0.572	0.784	0.587	0.581	0.530
4		0.616	0.549	0.684	0.511	0.522	0.519	0.655	0.649
5		0.704	0.589	0.536	0.575	0.632	0.585	0.576	0.513

تراوحت قيم معاملات الارتباط كما يظهر في جدول (1) من (0.511) إلى (0.821)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05): كونها أكبر من القيمة الحرجة لدلالة معامل الارتباط عند (ن=20) وهي (0.44)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي، بين درجة كل عبارة ودرجة البعد، وكذلك درجة المحور الذي تنتمي إليه

ثبات أداة البحث: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة (الفا كرونباخ) وذلك من خلال التطبيق على العينة الاستطلاعية سابقة الذكر، وتم الحصول على ما يلي:

جدول (3): معاملات الفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المحور	البعد	الفا كرونباخ
المحور الأول: الشخصية الاستباقية	الأول: التهيؤ لمواجهة المواقف	0.76
	الثاني: مواجهة المواقف	0.73
	الدرجة الكلية للمحور الأول	0.78
المحور الثاني ممارسة مهارات القيادة الاستباقية	الأول: التخطيط الاستراتيجي	0.74
	الثاني: المواجهة الوقائية	0.71
	الثالث: البحث عن الدعم	0.73

المحور	البعد	الفا كرونباخ
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	0.79

معياري تصحيح أداة الدراسة: تم استخدام مقياس خماسي لتصحيح استجابات مجتمع الدراسة على عبارات أداة الدراسة، بحيث تعطى الدرجة (1) للاستجابة (أبداً)، والدرجة (2) للاستجابة (نادراً)، والدرجة (3) للاستجابة (أحياناً)، والدرجة (4) للاستجابة (غالباً)، والدرجة (5) للاستجابة (دائماً)، وفقاً للمقياس الخماسي، وتم استخدام المعيار التالي للحكم على قيمة المتوسط الحسابي للاستجابة على العبارات:

$$\text{مدى الاستجابة للعبارة} = \text{أعلى درجة} - \text{أقل درجة} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى الاستجابة} / \text{عدد فئات الاستجابة} = 4 / 5 = 0.80$$

جدول (4): معيار الاستجابات على قيم المتوسطات الحسابية

الدرجة	الاستجابة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	أبداً	1.80 - 1
منخفضة	نادراً	2.60 - 1.81
متوسطة	أحياناً	3.40 - 2.61
عالية	غالباً	4.20 - 3.41
عالية جداً	دائماً	5.00 - 4.21

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الأول: ما درجة الشخصية الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظرهن؟ وللإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة من قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف على أبعاد المحور الأول، كذلك حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام والذي يمثل الدرجة الكلية للمحور الأول (الشخصية الاستباقية)، وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول درجة الشخصية الاستباقية:

م	البعد/المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
2	البعد الثاني: مواجهة المواقف	4.53	0.40	عالية جداً	1
1	البعد الأول: التهيؤ لمواجهة المواقف	4.47	0.73	عالية جداً	2
3	الدرجة الكلية للمحور الأول	4.50	0.37	عالية جداً	-

قد تُعزى نتائج جدول (5) إلى مستوى الإدراك العالي بالذات الذي تتمتع به القائدات ومعرفتهن لمستوى قدرتهن مما أدى إلى استشعار المسؤولية لديهن وميلهن إلى أحداث تغيير في البيئة، فارتفعت درجة الشخصية الاستباقية بشكل كبير عند المشاركات يفسر توليهم لمسؤولية القيادة، ويلاحظ أن البعد الثاني (مواجهة الموقف) جاء في الترتيب الأول ثم البعد الأول (التهيؤ لمواجهة الموقف). وهو أمر قد يعود إلى ميل القائدات نحو الأداء العملي بشكل



أكبر من التفكير التأملي لمستوى الكفاءة الذاتية لديهم. وتعتبر الدرجة الكلية للشخصية الاستباقية في البحث الحالي بمتوسط حسابي (4.50) أكثر ارتفاعاً مما توصلت له نتائج دراسة تيكمان وآخرون (2017) من ارتفاع درجة الشخصية الاستباقية في معرض قياس التنظيم الذاتي الاستباقي لدى قادة المدارس المشاركين في الدراسة، ودراسة الكرعواوي (2018) التي أفادت نتائجها الإحصائية بوجود درجة شخصية استباقية عالية لدى المشاركين بلغ متوسطها الحسابي 4.23.

وفيما يلي وصف تفصيلي للاستجابة على عبارات درجة الشخصية الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية المملكة 2030:

#### البعد الأول- التهيؤ لمواجهة الموقف:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول البعد الأول: التهيؤ لمواجهة الموقف

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستباقية
1	أستطيع تحمل المسؤوليات الموكلة إليّ.	4.75	0.50	1	عالية جداً
2	أحدد غايات مرتفعة لثقتي بالقدرة على تحقيقها.	4.45	0.61	2	عالية جداً
3	أسعى دائماً إلى تحقيق الأهداف الأكثر تحدياً.	4.42	0.73	3	عالية جداً
5	أحول العقبات إلى تجارب إيجابية.	4.38	0.65	4	عالية جداً
4	عندما أتقدم لمنصب، أتخيل نفسي وأنا أشغله.	4.38	0.80	5	عالية جداً
	المتوسط العام	4.47	0.43		عالي جداً

جاء في الترتيب الأول من حيث درجة الشخصية الاستباقية فيما يتعلق بالتهيؤ لمواجهة الموقف، العبارة (1) " أستطيع تحمل المسؤوليات الموكلة إليّ"، وقد يعود ذلك إلى كون المشاركات قائدات مما يجعل تحمل المسؤولية مسلمة لابد منها في تولي شؤون القيادة.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (4) "عندما أتقدم لمنصب، أتخيل نفسي وأنا أشغله"، وقد يظهر ذلك أنه رغم أهمية الخيال في التهيؤ الاستباقي لمواجهة التحديات بنظرة إبداعية إلا أنه لا يحظى بممارسة واسعة من قبل القائدات مقارنةً بالممارسات الأخرى للتهيؤ الاستباقي.

#### البعد الثاني: مواجهة المواقف

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول البعد الثاني: مواجهة المواقف

م	عبارات البعد الثاني: مواجهة الموقف	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة الاستباقية
4	عندما أواجه مشكلة ما، فإنني أضعف الجهود حتى أجد حلها.	4.86	0.39	1	عالية جداً
3	أحاول رؤية المشكلات من جميع النواحي.	4.60	0.63	2	عالية جداً
1	أندخل لتغيير مجرى الأحداث نحو الأفضل.	4.49	0.71	3	عالية جداً

م	عبارات البعد الثاني: مواجهة الموقف	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة الاستباقية
5	أحقق أهدافي بالرغم من الصعوبات التي تواجهني.	4.43	0.71	4	عالية جداً
2	أتجنب الانتظار عند مواجهة مشكلات صعبة	4.26	0.94	5	عالية جداً
	المتوسط العام	4.53	0.40		عالية جداً

جاء في الترتيب الأول من حيث درجة الشخصية الاستباقية فيما يتعلق بمواجهة الموقف، العبارة (4) "عندما أواجه مشكلة ما، فإنني أضعف الجهود حتى أجد حلها"، وهو ما قد يظهر مستوى استشعار المسؤولية العالي لدى القائدات تجاه المشكلات. وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (2) "أتجنب الانتظار عند مواجهة مشكلات" بمتوسط حسابي (4.26)، مما يظهر بعض الميل لدى المشاركات نحو التروي قبل معالجة المواقف، وقد يعود ذلك إلى ثقافة المماثلة وما يُغذيها من نظام المحاسبة والمركزية السائدة في منظمات التعليم العام.

• نتيجة السؤال الثاني: "ما درجة ممارسة مهارات القيادة الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظرهن؟

وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة من قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف على أبعاد المحور الثاني، كذلك حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام والذي يمثل الدرجة الكلية للمحور الثاني (ممارسة مهارات القيادة الاستباقية)، وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مهارات القيادة الاستباقية

م	البعد/المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	البعد الثالث: البحث عن الدعم	4.55	0.41	1	عالية
2	البعد الأول: التخطيط	4.46	0.63	2	عالية
1	بعد الثاني: المواجهة الوقائية	4.40	0.48	3	عالية
4	الدرجة الكلية للمحور الثاني	4.47	0.43	-	عالية

يلاحظ أن البعد الثالث (البحث عن الدعم) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.55) وقد يعبر ذلك عن نجاح القائدات في بناء العلاقات الجيدة الداعمة لهن، وهو يتفق مع نتائج دراسة نوبلي (2018) التي أفادت بأن قادة المدارس الاستباقين قد أعربوا عن درجة عالية في سعيهم للحصول على الدعم من خلال فرق العمل أو المشرفين (Nobili,2018: 104).

وفي المرتبة الثانية جاء بعد (التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (4.46)، وهو مشابه في الترتيب لنتائج دراسة كل من المخلفي (2018) والقحطاني (2020) إذ أفاد القادة في الدراستين باستجابات وضعت بعد التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثانية من أصل ثلاث أبعاد لإدارة المخاطر. وفي المرتبة الثالثة الأخيرة جاء البعد الثاني (المواجهة الوقائية) بمتوسط حسابي (4.40). وقد يعود ذلك إلى حالة عدم اليقين التي تصاحب تطبيق مستجدات مبادرات التعليم في رؤية 2030 من نحو برامج أنشطة التربية البدنية للطالبات وهو يظهر لاحقاً في جدول (10).

وتشير نتائج جدول (8) أن درجة ممارسة مهارات القيادة الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية المملكة 2030، هي بدرجة عالية جداً وبمتوسط حسابي عام (4.47)، وهو ما يتوافق مع نتائج

دراسة مرجحي (2018) التي أفادت بتوفر درجة مؤثرة قوية من القيادة الاستباقية لدى القادة في عينة الدراسة، ودراسة الكرعاعي (2018) التي جاءت نتائج مقاربة في متوسط درجة القيادة الاستباقية عالية جداً الذي بلغ 4,6 (الكرعاعي، 2018).

وفيما يلي وصف تفصيلي للاستجابة على عبارات ممارسة مهارات القيادة الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية المملكة 2030:

#### البعد الأول- التخطيط الاستراتيجي:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول المحور الثاني: ممارسة مهارات القيادة الاستباقية. البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة
4	أحرص على وضع قوائم للمهام مع فرق العمل والتركيز عليها وفق الأهمية.	4.54	0.77	1	عالية جداً
2	أوظف فرق العمل لتجزئة المشكلات الصعبة إلى عناصر يمكن التحكم فيها.	4.51	0.81	2	عالية جداً
3	عند استشعار مواقف سلبية، أشارك مع فريق العمل في وضع عدة حلول واختيار أفضلها.	4.49	0.73	3	عالية جداً
5	استخدم أساليب أو أدوات لمراقبة تنفيذ البرامج ورصد الأداء.	4.45	0.75	4	عالية جداً
1	أعمل مع فرق العمل على وضع خطط للمبادرات وتنفيذها.	4.31	1.01	5	عالية جداً
	المتوسط العام	4.46	0.62		عالي جداً

يلاحظ أنه جاء في الترتيب الأول من حيث درجة ممارسة مهارات القيادة الاستباقية فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، العبارة (4) " أحرص على وضع قوائم للمهام مع فرق العمل والتركيز عليها وفق الأهمية "، وهو ما قد يظهر حذق القائدات بمهارة ترتيب الأولويات ووعين بأهميتها كسلوك استباقي للتخطيط. وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (1) " أعمل مع فرق العمل على وضع خطط للمبادرات وتنفيذها " وهنا يظهر ميل القائدات نحو صياغة الخطط دون التشارك مع فرق العمل. وقد يعود السبب إلى اكتفاء القائدات باعتماد الخطط المرسله من قبل مكاتب الاشراف؛ نظراً لإلزامية تنفيذها، بالإضافة إلى ضيق الوقت المتاح لفرق العمل والذي يندر أن يستثمر في مجال التخطيط وذلك وفقاً لما جاءت به دراسة (المالكي، 483: 2020).

وفي المجمل، تُعزى النتيجة عالية الارتفاع في جدول (9) إلى الاهتمام الكبير الذي تولية إدارة التعليم بمدينة الطائف ممثلاً في الاشراف الإداري من متابعة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للقائدات ورفع التقارير الدورية حول مستوى الأداء والمراجعة والتحسين، إضافة إلى أن استجابات البحث الحالي كانت من وجهة نظر القائدات، وهو ما يختلف مع نتائج دراسة الشمري (2019) التي أظهرت أن ممارسة التخطيط لدى القائدات في مدينة حائل جاءت بدرجة متوسطة. وكذلك هي نتيجة أكثر ارتفاعاً عما جاءت به دراسة درويش وآل عبد الله (2019) بأن مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المرحلة الابتدائية بحوطة بني تميم جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمات.

البعد الثاني: المواجهة الوقائية:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول المحور الثاني: ممارسة مهارة الإدارة الاستباقية، البعد الثاني: المواجهة الوقائية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة
5	أطور من مهارات عملي القيادية لمواكبة التقدم في مجال التحول الرقمي.	4.69	0.50	1	عالية جداً
4	أوجه فرق العمل مسبقاً للتعامل الإيجابي مع مبادرات منظومة الوعي الفكري وتعزيز القيم.	4.60	0.61	2	عالية جداً
1	استشعر الأزمات الممكنة والفرص المتاحة أثناء ممارسة العمل القيادي.	4.45	0.71	3	عالية جداً
3	أتعامل بمرونة مع التناقضات التي تصاحب المستجدات في الميدان.	4.29	0.72	4	عالية جداً
2	أضع مع فريق العمل خططاً مستقبلية لتطبيق مستجدات أنشطة التربية البدنية للطلّابات.	3.95	1.12	5	عالية
	المتوسط العام	4.40	0.48		عالي جداً

جاء في الترتيب الأول من حيث درجة ممارسة مهارة الإدارة الاستباقية فيما يتعلق بالمواجهة الوقائية، العبارة (5) " أطور من مهارات عملي القيادية لمواكبة التقدم في مجال التحول الرقمي" وقد يعود ذلك لما تتمتع به القائدات من الشخصية الاستباقية العالية كما ظهر في المحور الأول، والتي تدفعهن إلى التحديث المستمر للمعرفة بتفاصيل بيئة العمل حتى يسهل التنبؤ بما يمكن أن يكون في التغيير الناتج عن التحول الرقمي الذي ابتدأته مبادرات بوابة المستقبل ثم اعتماد منصة مدرستي كبديل افتراضي نتيجة جائحة كوفيد19، وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت له دراسة فيدان وبالشثي(2016) من أن التعلم الاستراتيجي هو أعلى ممارسات السلوك الاستباقي لدى القادة وذلك لبناء القدرة على التنبؤ في محيط عمل يتصف بالغموض وعدم اليقين.

وفي المرتبة الأخيرة العبارة (2) " أضع مع فريق العمل خططاً مستقبلية لتطبيق مستجدات أنشطة التربية البدنية للطلّابات" وتفسير هذا التدني في درجة الترتيب عن بقية عبارات الاستبانة قد يعود إلى تفضيل بعض من القائدات للاكتفاء بدور التنفيذ ورصد ردود الأفعال دون التخطيط في مجال أنشطة التربية البدنية للطلّابات؛ نظراً لافتقارها إلى المستند النظامي من المرجع المباشر والأدلة واللائحة التفسيرية وهي مخاطرة قد تعرض القائدة للمحاسبة في ظل نظام المركزية.

وفي المجمل، يلاحظ أن نتائج جدول (10) قد حصلت على أقل متوسط حسابي مقارنةً ببقية الأبعاد، وقد يعود ذلك إلى تناول هذا البعد لعبارات تصف التعامل الاستباقي مع برامج ومبادرات التعليم في ضوء رؤية 2030، والتوجهات العليا حول تطبيق هذه البرامج والمبادرات في المدارس قد يشوبها الغموض والكثير من ازدواجية الأدوار أو التناقض مع السياسات الحالية، مما قد يفسر الانخفاض النسبي لمتوسط هذا البعد عن بقية الأبعاد.

البعد الثالث: البحث عن الدعم

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول المحور الثاني: ممارسة مهارة الإدارة الاستباقية، البعد الثالث: البحث عن الدعم

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة
2	استمع إلى وجهات النظر في مشكلات اختلاف الأنصبة بين المعلمات وتوزيع الحصص الأسبوعية.	4.78	0.57	1	عالية جداً
3	أحرص على تلقي تغذية راجعة من فرق العمل حول سير البرامج والمبادرات في الخطة التشغيلية للمدرسة.	4.69	0.50	2	عالية جداً
1	أتواصل مع الرقم المخصص للدعم الفني عندما تواجهنا مشكلات في منصة مدرستي.	4.52	0.73	3	عالية جداً
4	أسارع بتوجيه فرق العمل إلى طلب الدعم من الجهات الإشرافية والتدريبية في مجال الاستعداد للاختبارات الدولية.	4.40	0.90	4	عالية جداً
5	أسعى إلى توظيف الشراكة المجتمعية في تفعيل البرامج والمبادرات.	4.34	0.78	5	عالية جداً
	المتوسط العام	4.55	0.41		عالي جداً

جاء في الترتيب الأول من حيث درجة ممارسة مهارة الإدارة الاستباقية فيما يتعلق بالبحث عن الدعم، العبارة (2) " استمع إلى وجهات النظر في مشكلات اختلاف الأنصبة بين المعلمات وتوزيع الحصص الأسبوعية " وقد يعود تفوق العبارة في هذا البعد إلى تناولها لموضوع شائع ومتكرر بشكل دوري وهو توزيع المنهج وأنصبة الحصص الأسبوعية مما رفع مستوى المهارة في استيعاب الآراء والمعالجة الاستباقية.

وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (5) " أسعى إلى توظيف الشراكة المجتمعية في تفعيل البرامج والمبادرات"، بمتوسط حسابي (4.34). وقد يعود انخفاض ترتيب هذه العبارة عن بقية عبارات المحور إلى التعقيدات التي تفرضها الجهات الإشرافية للحصول على الموافقة على عقد مثل هذه الشراكات، ووجود أنظمة ولوائح تحد من مشاركة المجتمع المحلي وهي إحدى التناقضات التي لا تتوافق مع توجه رؤية المملكة 2030: مما يبرر أهمية مراجعة هذه الأنظمة واللوائح (النوح، 1436: 302)، ورغم أن الإصدار الأول لدليل الشراكة المجتمعية (ارتقاء) قد تم إقراره منذ العام الدراسي 1439/1438 إلا أن الباحثين تريان من واقع خبرتها العملية محدودية الصلاحيات التي لاتزال مشروطه بموافقة الجهة الإشرافية والتي كثيراً ما تفترض استقبال الطلبات في بداية العام بالتزامن مع وضع واعتماد الخطط التشغيلية للمدارس، مما يربط استغلال فرص عقد الشراكة التي تتاح في منتصف العام بمدى المرونة التي تبديها الجهات الإشرافية.

وفي المجلد، تشير نتائج جدول (11) أن درجة ممارسة مهارات القيادة الاستباقية فيما يتعلق بالبحث عن الدعم لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية المملكة 2030، هي بدرجة عالية جداً، وبمتوسط حسابي عام (4.55)، وهو ما يتفق مع ما جاء في تحليل السلوكيات الاستباقية للقادة الوارد في دراسة نوبلي (2018)، والذي يوضح ميلهم الكبير للبحث عن الآراء المختلفة وردود الأفعال والتغذية الراجعة من المشرفين (Nobili, 2018: 113)، ودراسة صلاح الدين وعطية (2018) والتي خلصت إلى أن القيادات تركز على ممارسة التشجيع المعنوي والتمكين لتعزيز التوجه الاستباقي لدى المرؤوسين.

- نتيجة السؤال الثالث: ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة الشخصية الاستباقية ودرجة ممارسة مهارة الإدارة الاستباقية تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة- الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الماضية)؟  
للإجابة على السؤال الثالث تمت المقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة الشخصية الاستباقية، تم استخدام اختبار مان وتني (ي)، وكانت نتائجه كالتالي:

جدول رقم (12): نتائج اختبار مان وتني (ي) للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة

المحور	البعد	المتغير	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة ي	قيمة ز	الدلالة الاحصائية
الأول: الشخصية الاستباقية	1- التهيؤ لمواجهة المواقف	المؤهل العلمي	بكالوريوس	59	31.89	111.50	1.50	0.13
			دراسات عليا	6	43.92			
		سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	8	39.31	177.50	1.02	0.31
			10 سنوات فأكثر	57	32.11			
		الدورات التدريبية	أقل من 10 دورات	11	30.50	269.50	0.49	0.63
			10 دورات فأكثر	54	33.51			
	2- مواجهة المواقف	المؤهل العلمي	بكالوريوس	59	33.47	149.50	0.64	0.53
			دراسات عليا	6	28.42			
		سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	8	30.25	206.00	0.45	0.65
			10 سنوات فأكثر	57	33.39			
		الدورات التدريبية	أقل من 10 دورات	11	41.64	202.00	1.70	0.09
			10 دورات فأكثر	54	31.24			
الدرجة الكلية	المؤهل العلمي	بكالوريوس	59	32.12	125.00	1.19	0.23	
		دراسات عليا	6	41.67				
	سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	8	37.00	196.00	0.65	0.52	
		10 سنوات فأكثر	57	32.44				
	الدورات التدريبية	أقل من 10 دورات	11	37.68	245.50	0.91	0.36	
		10 دورات فأكثر	54	32.05				
الثاني ممارسة مهارات القيادة الاستباقية	1- التخطيط الاستراتيجي	المؤهل العلمي	بكالوريوس	59	34.92	64.00	2.61	0.01*
			دراسات عليا	6	14.17			
		سنوات الخبرة	10 دورات فأكثر	8	23.13	149.00	1.61	0.11
			10 سنوات فأكثر	57	34.39			
		الدورات التدريبية	أقل من 10 دورات	11	35.14	273.50	0.42	0.68
			10 دورات فأكثر	54	32.56			
	2- المواجهة الوقائية	المؤهل العلمي	بكالوريوس	59	33.79	130.50	1.07	0.29
			دراسات عليا	6	25.25			
		سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	8	32.88	227.00	0.02	0.98
			10 سنوات فأكثر	57	33.02			
		الدورات التدريبية	أقل من 10 دورات	11	44.32	172.50	2.20	*0.03
			10 دورات فأكثر	54	30.69			

المحور	البعد	المتغير	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة ي	قيمة ز	الدلالة الاحصائية
3- البحث عن الدعم	المؤهل العلمي	بكالوريوس	دراسات عليا	59	35.17	49.00	2.97	0.00*
				6	11.67			
		سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	8	21.19	133.50	1.96	* 0.05
				57	34.66			
		الدورات التدريبية	أقل من 10 دورات	11	36.73	256.00	0.73	0.46
				54	32.24			
	المؤهل العلمي	بكالوريوس	دراسات عليا	59	35.00	59.00	2.68	*0.01
				6	13.33			
		سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	8	24.31	158.50	1.39	0.16
				57	34.22			
		الدورات التدريبية	أقل من 10 دورات	11	39.91	221.00	1.33	0.18
				54	31.59			

\*دالة احصائية

تشير نتائج جدول (12) لقيم ي لاختبار مان وتيني والتي تم اختبار دلالتها الإحصائية بواسطة قيم (ز) عند مستوى دلالة (0.05) إلى ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة الشخصية الاستباقية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، أو متغير سنوات الخبرة، أو متغير عدد الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الماضية. وقد يعود السبب في عدم وجود أي فروقات معتبرة لمتغيرات المؤهل والخبرة والتدريب إلى أن مكون الشخصية الاستباقية مرتبط- بغض النظر عن الخبرات والمهارات المكتسبة- بالميل والاستعداد الذاتي للسيطرة على البيئة وهو عنصر أساسي للشخصيات القيادية والتي استهدفها البحث الحالي.
- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) لكل من البعد الأول (التخطيط الاستراتيجي)، والبعد الثالث (البحث عن الدعم)، والدرجة الكلية للمحور الثاني، والفروق كانت في اتجاه البكالوريوس، حيث كان المتوسط الحسابي للرتب هو الأعلى. وقد يعود سبب هذه النتيجة غير المتوقعة إلى أن الخبرة الأكاديمية التي أتيحت للقائدات ممن يحملن مؤهل الدراسات العلمية، والمعارف والعلوم التي تمت دراستها للحصول على المؤهل قد وسعت مداركهن حول الممارسات الاستباقية في القيادة ودرجاتها وجعلتهن يتحررن الدقة بشكل أكبر في التقويم الذاتي لاسيما لهذه الأبعاد الهامة والأساسية في القيادة التربوية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فقط للبعد الثالث (البحث عن الدعم)، والفروق كانت في اتجاه 10 سنوات خبرة فأكثر، حيث كان المتوسط للرتب هو الأعلى، وهي نتيجة متوقعة كون الخبرة تكسب القائدات وعيا أكبر بأهمية استخدام التوجيهات والتغذية الراجعة من قبل فرق العمل والمعلمين والمشرفين والاستفادة من المجتمع الداخلي والخارجي في الحصول على الدعم الذي يوفر النجاح المطلوب لمهام المدرسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) فقط للبعد الثاني (المواجهة الوقائية)، والفروق كانت لصالح 10 دورات تدريبية فأكثر، حيث كان المتوسط للرتب هو الأعلى. وتفسر الباحثتان هذه النتيجة غير المتوقعة بأن النمو المهني الكبير الذي حظيت به القائدات ممن حصل على أكثر من 10 دورات تربية خلال خمس سنوات قد



عمق من فهمهم للمواجهة الوقائية كمهارة استباقية بشكل جعلهن أكثر دقة في الاستجابة للعبارات في هذا البعد.

## التوصيات والمقترحات.

بناء على النتائج، توصي الباحثتان بما يلي:

1- أشارت النتائج إلى توافر الشخصية الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمحافظه الطائف بدرجة عالية جداً؛ لذا توصي الباحثتان القائدات بتفعيل تأثير الشخصية الاستباقية في اكساب فرق العمل في المدرسة السلوكيات الاستباقية وتعبئتها، كون القيادة الاستباقية تؤدي ثمارها من خلال فرق عمل وذلك من خلال الآتي:

- أ. تنمية الكفاءة الذاتية لدى أفراد فرق العمل.
  - ب. تقليل الفجوات المعرفية، وتوضيح مهمة الفريق بشكل عميق من أجل رفع مستوى الاحترافية لهذه الفرق.
  - ج. فهم طبيعة البيئة التي يخدمها الفريق من أجل تقليل حالات عدم التأكد عند اتخاذ القرارات. الاستباقية وعند وضع الخطط وتنفيذها.
  - د. التحفيز عن طريق تنفيذ ودعم الاقتراحات والأفكار التي تقدمها فرق العمل.
  - هـ. إعطاء المزيد من الثقة والصلاحيات والتمكين لفرق العمل.
- 2- أظهرت النتائج انخفاض المتوسط الحسابي لممارسات التخطيط في مجال أنشطة التربية البدنية للبنات؛ لذا توصي الباحثتان القائدات بإظهار المزيد من الممارسات الاستباقية في التخطيط لمبادرات وبرامج التربية البدنية المعززة لصحة الطالبات؛ لتفعيلها بما يرتقي إلى طموح رؤية 2030، عن طريق استشعار الفرص الممكنة للتفعيل، وتقصي المستجدات، والتنبيه بردود الأفعال من الطالبات وأولياء الأمور والجهات الإشرافية واستخدامها في وضع الخطط المستقبلية وتنفيذها.
- 3- أظهرت النتائج انخفاض المتوسط الحسابي لممارسات الدعم عبر الشراكة المجتمعية وهي احد الروافد الهامة لمبادرات وبرامج التعليم في رؤية 2030، لذا توصي الباحثتان إدارة التعليم بإعطاء المزيد من الصلاحيات لقائدات المدارس في عقد الشراكة المجتمعية والأعمال التطوعية.
- 4- أظهرت النتائج تفوق بعد المواجهة للمواقف على بعد التهيؤ للمواجهة لدى القائدات؛ لذا توصي الباحثتان القائدات بتفعيل المهارات الفكرية الابداعية لديهن من نحو مهارات التخيل والتفكير التأملي في الذات لما لها من تأثير قوي في السلوك الاستباقي لدى القادة والمنظمات
- 5- كما تقترح الباحثتان إجراء دراسات تربوية حول الموضوعات التالية:
1. كفايات القائد الاستباقي في الميدان التربوي.
  2. أهم الممارسات الاستباقية لدى قادة مدارس التعليم العام.
  3. القيادة الاستباقية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر أولياء الأمور/ فرق العمل/ المشرفين.
  4. أثر السلوك الاستباقي للقيادة المدرسية في رفع مستوى التحصيل الدراسي/خفض ضغوط العمل/ مستوى الأداء.
  5. معوقات ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم العام.



## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- بدير، جمال يوسف. (2013). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. الأردن: كنوز المعرفة.
- الخطيب، أحمد؛ والخطيب، رداح. (2015). الإدارة التربوية التحديثات والآفاق المستقبلية. الأردن: الوراق.
- خلف الله، محمود ابراهيم. (2017). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية. مجلة جامعة الأقصى، 21(2)، من 328 إلى 373.
- درويش، زينب؛ وآل عبد الله، سارة. (2019). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم في ضوء رؤية 2030. المجلة العلمية- كلية التربية- جامعة أسيوط، 35(10)، من 28 إلى 328.
- السعود، يوسف سعود. (2011). "أهمية نمط القيادة التحويلية في تطور المدارس الخاصة". المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة آفاق الشراكة بين قطاعي التعليم العام والخاص، ص 470 - 453. الأردن: مركز دبيونو لتعليم التفكير.
- الشمري، فوزية محمد. (2018). تطوير الأداء الإداري لقائدات التعليم العام بمدينة حائل. مجلة مستقبل التربية العربية، 26(123)، من 263 إلى 298.
- الشميلان، بندر شهاب. (1438). رؤية 2030 قوة اقتصادية واكل اعتمادا على النفط. السعودية: الدار العربية.
- الشيبان، أحمد؛ وأبو حموره، عنان. (2011). مفاهيم إدارية معاصرة. الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- صالح، أحمد؛ وإبراهيم، خليل. (2019). القيادة الاستراتيجية أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- صلاح الدين، أحمد؛ وعطية، طارق. (2018). ممارسات القيادة الأكاديمية ودورها في تعزيز التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات. مجلة الدنانير، ع13، من 289 إلى 321.
- الضمور، موفق هاني. (2008). تسويق الخدمات. الأردن: دار وائل.
- طالب، علاء؛ والياسري، أكرم؛ والبناء، زينب. (2018). الادارة الاستراتيجية الريادية الادراكية والاستراتيجية السلوكية. الأردن: الرضوان للنشر والتوزيع.
- الطيار، صالح بكر. (2019). التحديات والأزمات والخطط الاستباقية. الجزيرة، العدد 16987: ص24، 26/1440هـ.
- العبد الجادر، صلاح عبد القادر. (2016). القيادة الاستباقية. الكويت: دار اقرأ للنشر والتوزيع.
- عبد الله، مجدي أحمد. (2013). سيكولوجية الأزمات والشدائد. لبنان: دار المعرفة الجامعية.
- العبد، بهاء أحمد. (2017). رؤية 2030 ومستقبل المملكة العربية السعودية. السعودية: دار الجنادرية.
- القحطاني، عبد الله حسن. (2020). درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل. المجلة التربوية لتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة أسيوط، 2(2)، من 113 إلى 135.
- القحطاني، محمد قبلان، (2020). تنمية الابداع الاداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة، المجلة العلمية- كلية التربية- جامعة أسيوط، 36(11)، من 61 إلى 93. <https://dx.doi.org/10.21608/mfes.2020.135562>
- قنديل، علاء. الدين محمد. (2010). القيادة الإدارية وقيادة الابتكار. الأردن: دار الفكر.

- الكرعوي، محمد ثابت. (2018). تبني مرتكزات القيادة الاستباقية وفق نظرية السلوك المخطط للعاملين. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 2(23)، من 147 إلى 174.
- مارزانو، روبرت جاي؛ ووترز، تيموثي؛ وماكنلتي، برايان إي. (2009). القيادة المدرسية الناجحة من البحوث إلى النتائج. السعودية: العبيكان.
- المالكي، يحيى محمد. (2020). واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قيادات المدارس. المجلة العلمية- كلية التربية- جامعة أسيوط، 36(4). من 466 إلى 459.
- المخلفي، تركي منور. (2019). درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم. مجلة القراءة والمعرفة، 19(207)، من 15 إلى 51.
- المرعي، إبراهيم أحمد. (2018). تأثير القيادة الاستباقية على أداء موظفي البريد السعودي. رسالة ماجستير. جامعة الملك عبد العزيز.
- مغاوري، هالة أمين. (2017). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية- جامعة عين شمس، 18(6)، [10.21608/JSRE.2017.8510](https://doi.org/10.21608/JSRE.2017.8510).
- النبوي، أمين محمد. (2008). مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي للمدارس. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- النوح، عبد العزيز سالم. (1436). دور إدارة المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي. مجلة العلوم التربوية، 3، من 239 إلى 315.
- نوري، حيدر؛ وجمعة، حسن. (2015). أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات. العراق: المطبعة المركزية بجامعة ديالى.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Aime, Johane, (2020). Principals' Perceptions of Administrative Preparedness for Implementation of Project- Based Learning. Walden Dissertations and Doctoral Studies. 8425.
- Aquino, C. & Mickahil, B. (2019). Effective and Creative Leadership in Diverse Workforces: Improving Organizational Performance and Culture in the Workplace. Palgrave macmillan.
- Cooper- Thomas, H., Paterson, N., Stadler, M., & Saks, A. (2014). The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well- being, and work engagement. Journal of Vocational Behavior, 84(3), 318- 331. doi: 10.1016/j.jvb.2014.02.007.
- Cooper, T. & Daugherty, M (2014). Proactive- Leadership. Retrieved 12 March 2021, from <https://www.accgov.com/DocumentCenter/View/21924/Proactive- Leadership- - - Sept- 29- - - Oct- 2- 2014?bidId=>
- Covey, S. R. (1989- 2004). The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. free press.
- Daresh, J. & Playko, M. (1992). Induction for Headteachers: Choosing the Right Focus. Educational Management & Administration, 20(3), 147–150. <https://doi.org/10.1177/174114329202000303>
- Daresh, J. (1991). Instructional leadership as a proactive administrative process. Theory into Practice, 30(2), 109- 112. <https://doi.org/10.1080/00405849109543486>.

- Fidan, T., & Balci, A. (2016). Principal Proactivity. *Advances in Educational Marketing, Administration, And Leadership*, 29- 58. doi: 10.4018/978- 1- 5225- 0460- 3.ch003
- Gava, R. & Araujo, L. (2012). *Proactive Companies: How to Anticipate Market Change*. FDC.
- Goerdel, H. T. (2006). Taking initiative: Proactive management and organizational performance in networked environments. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 351-3
- Greenglass, Esther. (2020). *Frequently Asked Questions Regarding*. Retrieved from York University: <https://estherg.info.yorku.ca/greenglass-pci/>
- Greenglass, Esther. (2021). *Proactive Coping Inventory*. Estherg.info.yorku.ca. Retrieved 12 March 2021, from <https://estherg.info.yorku.ca/greenglass-pci/>
- Hammad, H. (2010). *proactive coping with stress in relation to personality*. Printed master's thesis. Retrieved from King Fahad National Library.
- Jon, D. & Gene, B. (2021). *Turnaround High School Principals: Recruit, Prepare and Empower Leaders of Change*.
- Nobili, T. (2018). *The Role of Proactive Behaviors in the Organizational Socialization of K- 12 Principals*. Ph.D. dissertation, School of Education, Univ. of Bridgeport, Bridgeport.
- Ong, C. (2014). *How to Make Proactive Decisions*. Small Business- Chron.com.
- Ong, C. (2021). *Top 10 Characteristics of Proactive Leaders*. Envisio. Retrieved 12 March 2021, from <https://envisio.com/blog/top-10-characteristics-of-proactive-leaders/>
- Puccio, G. & Mance, M. & Murdock, M. (2011). *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. SAGE.
- Shapiro, V.B. & Ziemer, K.L. & Accomazzo, S. et al. *Teachers Assessment of Implementation Leadership during a new Social Emotional Learning Initiative*. *Contemporary School Psychology*, 24(2), 174- 180. <https://doi.org/10.1007/s40688-019-00230-7>
- Tikkanen, L., Pyhältö, K., Pietarinen, J., & Soini, T. (2017). Interrelations between principals' risk of burnout profiles and proactive self- regulation strategies. *Social Psychology of Education*, 20(2), 259- 274. doi: 10.1007/s11218-017-9379-9
- Wang, V. (2018). *Strategic Leadership*. Grand Canyon University: IAP.
- Wang, Y. & Li, M. & Mobley, W. (2011). *Advances in Global Leadership*. Emerald.
- Wong, B., & Hiron, S. (2019). *School Leadership and Educational Change in Singapore*. Springer.
- Wu, C. & Wang, Y. (2011), *Understanding proactive leadership*, Mobley, W.H., Li, M. and Wang, Y. (Ed.) *Advances in Global Leadership*. 6, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 299- 314. [https://doi.org/10.1108/S1535-1203\(2011\)0000006015](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2011)0000006015)
- Wu, C., & Parker, S. (2016). *The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior*. *Journal of Management*, 43(4), 1025- 1049. doi: 10.1177/0149206314544745

- Yulianti, P. & Arifien, F. (2019.) Innovative behavior on millennials: antecedent proactive personality and task conflict with moderating job autonomy. Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa, 12(2), p.177.
- Zhao, Y. (2012). Emotion Regulation at School: Proactive Coping, Achievement Goals. Herbert Utz Verlag.