

درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين

أسماء سميح بدوي

ماجستير، إدارة تربوية، الجامعة الهاشمية، الأردن

hu2170011@gmail.com

عمر تيسير بطاينة

أستاذ مشارك، أصول التربية، الجامعة الهاشمية، الأردن

المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، حيث بلغت (354) فرداً بنسبة بلغت (10.8%)، من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحثان استبانة تكونت من جزئين: الجزء الأول يمثل المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني لقياس درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة، وتكون من (31) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة الأردنية ككل وللمجالات جميعها جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستباقية، مديري المدارس، المدارس الثانوية، التعليم الخاص.

The Degree of Proactive Leadership Practice among Private Secondary Jordanian Schools Principals from the teachers' point of view

Asmaa Samih Abdulsalam Badawe

Master, Educational Administration, Hashemite University, Jordan
hu2170011@gmail.com

Omar Taissir Bataineh

Associate Professor, Foundations of Education, Hashemite University, Jordan

Abstract

This study aimed to identify the degree of proactive leadership practice among school principals in private secondary Jordanian schools, and to determine whether there are statistically significant differences between the average responses of the study sample members according to the variables (gender, educational qualification, and practical experience).

To achieve the objectives of the study, a descriptive, correlational approach was adopted, and the sample was selected using the available method, as it reached (354) individuals, representing (10.8%), of the study population. The researchers used a questionnaire consisting of two parts: the first part represents the personal variables of the study sample members, and the second part is to measure the degree of proactive leadership practice among private secondary school principals and consists of (31) items distributed over three areas.

secondary Jordanian school principals as a whole and in all fields was moderate, and that there were no statistically significant differences between the responses of sample members to the degree of practicing proactive leadership among school principals according to the variables (gender, academic qualification, and practical experience).

Keywords: Proactive Leadership, School Principals, High Schools, Special Education.

مقدمة

يعد التعليم المحور الأساسي لتقدم البلاد وتحضرها، ومواكبة أي تطور في العالم يعد سهلاً ما إذ تم الاعتماد على التعليم، وذلك لمواجهة أي مخاطر مستقبلية والعمل على ازدهار أي مجتمع وتقدمه اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً لما يحمل التعليم من أهمية تنعكس على المجالات التنموية والتي تعد ركائز أي مجتمع متحضر مواكب لتطورات العصر الحديثة والمتسارعة، وعليه كان الاهتمام بالتعليم كونه العمود الرئيسي لعملية التنمية بمفهومها الشامل لامتلاكها دوراً رئيسياً بإعداد وتطوير الكوادر البشرية التي تخدم معظم قطاعات الدولة والتي تعمل على تطوير عملية التنمية المستدامة.

حيث تتأثر المتغيرات التنظيمية داخل المدارس بالقيادة التربوية ويتجلى هذا التأثير بالنمط القيادي المتبع في تلك المدارس، لأنه يعمل على تحديد العلاقة بين المعلمين مع بعضهم البعض، وبين المعلمين والإداريين، وبين القيادة المدرسية والمعلمين، حيث تقع على عاتق مديري المدارس مسؤولية الحفاظ على جودة التعليم وتحسينها في مدارسهم، وعليه يجب على مديري المدارس أن تتوافر لديهم القدرات القيادية اللازمة للارتقاء بجودة التعليم، ليتمكنوا من إدارة مؤسساتهم التعليمية والحفاظ على جودة التعليم فيها بأبهى صورة ممكنة (Thahir et al, 2021).

القيادة تحتل مكانةً جليةً وواضحة المعالم من قبل الباحثين التربويين، خصوصاً في المؤسسات التعليمية، لما حققت من نتائج وإنجازات بتطوير العملية التعليمية وتنميتها والعمل على استدامة التحسين المستمر فيها، فلا تستطيع المدارس أن تقوم بمهامها الموكولة لها، بمعزل عن قائدها من حيث توجيهه لعملياتها، ونظرة الاستشرافية لمستقبلها كمؤسسة تنتج أجيالاً ترفد الأسواق المحلية والعالمية بالقوى العاملة محققة بذلك التنافسية العالمية، كما يعمل القائد على تفعيل إمكانيات المعلمين للنهوض بالمؤسسة التعليمية التي يقودها، ومن هنا برزت أهمية وجود القيادة بأساليب حديثة تعمل على تحقيق أهداف والرؤى المستقبلية لأي مؤسسة تقوم بتبنيها ولا سيما المؤسسات التعليمية منها (بدوي، 2024).

إهتم الباحثين بموضوع القيادة اهتماماً كبيراً فالقيادة تعد ضرورة من ضروريات نجاح أي مؤسسة التي تحتاج إلى القيادة أكثر من الإدارة، ونجاح المؤسسات مرتبط بدرجة قيادتها، يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها وغاياتها من خلال قيادة حديثة تسعى لضمان الخدمة والمصلحة المشتركة لكل من الرئيس والمرؤوسين،

وهذه المؤسسات بحاجة إلى نمط قيادي يقدم الدعم للعاملين الذي بدوره يعزز الثقة بأنفسهم وينصب نحو مصلحة العاملين فيها أكثر من مصلحة الإدارة القيادية نفسها (عواد، 2022).

فالقيادة هي قدرة تأثير المدراء على المعلمين، وإرشادهم، وتقديم العون والمساعدة اللازمة لهم بشكل يومي، إضافةً إلى توفير جو إداري تعليمي يناسب طبيعة العمل، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لهم، مما ينعكس على تحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة (المطيري، 2022) وهي عملية تفاعلية وتوجيهية غايتها تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة (أبو ماضي، 2022).

تعد القيادة الاستباقية إحدى القيادات الجديدة التي ظهرت في الآونة الأخيرة، فالقيادة الاستباقية هي نمط من أنماط القيادة وتعتبر من أهمها، وأن فكرة القيادة الاستباقية جاءت كنمط فعال وناجح، في نشاط إبداعي كبير ومميز وفعال كأحد المجالات الفرعية من مجال القيادة بشكل عام، بل أصبحت ضرورة ملحة في ظل التغيرات السريعة والأزمات المفاجئة، فهي ذات أهمية لأنها تساعد على صنع القرارات المصيرية ذات البعد المكاني للقائد داخل المؤسسة، لا سيما أنها تعد مصدر إلهام للكثير من القرارات التكتيكية والاستراتيجية، كما أنها أصبحت ضرورة للمحافظة على المؤسسات الحكومية والأهلية لضمان جودتها وكفاءة استمرارها وبقائها (عبدالجادر، 2015) و(الختلان والكيلاني، 2022).

وتعرفها بدوي (2024) بأنها قدرة مدير المدرسة على التعامل مع الأمور المستجدة بطريقة تنبؤية قبل حدوثها، وإمكانية التوصل إلى الحلول الملائمة لها فور وقوعها وضمان عدم تكرارها في المستقبل، مما ينتج عن ذلك تغيرات جوهرية في بيئة العمل مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي فيها.

وإن المتأمل بجائحة كورونا التي لم يمضي عليها إلا فترةٌ وجيزةٌ كونها فرضت تغيراتها المفاجئة على العالم، وهذا أدى إلى الاعتراف بالقيادة الاستباقية من مختلف الميادين والمؤسسات بأنشطتها المتنوعة، ومدى فاعلية هذا النوع من القيادات في إصدار قرارات حاسمة وجريئة عملت على تحويل الأزمات إلى فرص لاستباق الزمن وللتقدم في تحقيق ما كان مؤجلاً من أهدافٍ تقنية، وفي استباق الأحداث وذلك عن طريق تبني مبادرات غير تقليدية تتناسب مع واقعٍ جديد ضمن ظروف ملائمة (فرج والحارثي، 2022).

إن تبني مدخل الاستباقية من قبل إدارة المؤسسات سيولد عندها المقدرة حل المشاكل المستعصية فضلاً عن استحداث استراتيجيات تطبيقية لتحقيق الريادة من منظورها الاستراتيجي، كذلك الحال مع المدراء الاستراتيجيون الذين يقومون بتبني المدخل الاستباقي ويضعون آمالهم نحو مستقبلٍ واعد بحثاً منهم عن إمكانات تطويرية جديدة للنمو، وهذا المنظور التطلعي بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات الهادفة والساعية

للريادة في مجال الصناعة، فالمؤسسات التي تنتهج منهج الاستباقية تسعى لأن يكون لديها توجيه نحو المستقبل لتفادي العقبات التي من شأنها إعاقة أهدافها (Dess et al, 2021).

وتعتبر الإستباقية هي المبادرة والاستعداد والقدرة على استباق الأحداث المستجدة في أقرب وقت قبل وقوع المشكلة (Frank et al, 2010) والقيادة الاستباقية هي نمط قيادي يتميز بالفعالية في استغلال الفرص، ومواجهة التحديات والتركيز نحو المستقبل لاستباق الأحداث قبل حصولها، وهنا يكون القائد يتمتع بالاستباقية وتصبح جزء من شخصيته للتأقلم مع المواقف ومعالجتها، وتأمين الدعم الضروري ووقائية المواجهة والتخطيط الاستراتيجي بما يمتلكه من مهارات، والعمل على نقل هذه المواهب القيادية لفريق عمله كممارسات استباقية إدارية التي تعمل على توفير بيئة إدارية قيادية تسهل من مهامه هو وفريقه (فرج والحارثي، 2022).

وتعتبر القيادة الاستباقية بأنها نواة العصر الحديث وهي تعمل على مواجهة الحاضر بما فيه من تحديات وصولاً إلى أفضل الغايات والرؤى، ومقدرتها على تحليل المشكلات التي تمر بالمؤسسات والبحث المستمر للوصول إلى حلول لها وذلك بالاعتماد على أساس المشكلات (الكرعاوي، 2018).

والقيادة الاستباقية هي نظرية تم وضعها من قبل بلايكو وجون دارش عام (1992)، سلطوا الضوء فيها على مدى الجاهزية الأدائية التي يتمتع بها القائد التي من شأنها تعظيم مهاراته، والعمل على تحقيق النجاح لمؤسساته عن طريق توظيف هذه المهارة في القيادة واغتنامها، وفي عام (1992) صاغ دارش بالتعاون مع مارشا بلايكو نظرية الاستباقية في القيادة التربوية صياغة تحت مسمى "العملية الإدارية الاستباقية"، والتي قامت بتسليط الضوء على حاجة القادة التعليميين إلى التنبؤ بما سيحدث ومشاركة هذه الكفاءة الذاتية كركن أساسي للتطوير وتحسين القيادة الأدائية للمدرس (Aime, 2020).

إن القادة الذين يتصفون بالاستباقية في المؤسسات يعملون على تعديل سلوك الموظفين داخل مؤسساتهم الأمر الذي ينتج عنه دمج الإدارات بحيث يقدم فوائد عديدة للمؤسسة ويتبين ذلك من تحقيقها لأهدافها بفعالية تضمن توفير الوقت (الختلان والكيلاني، 2022)

ويكمن السر وراء القيادة الاستباقية في ارتباطها بالخصائص النفسية والسلوكية وبالمهارات المكتسبة للأفراد، كما أنها تدخل في التخطيط الاستراتيجي وعلم النفس والجودة وعلم القيادة مجتمعين، وظهرت في الآونة الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية وبفضل من البرامج التنموية والتدريبية للقيادة الاستباقية نتج ذلك

عنه تناسق الإدارات بعضها البعض لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة التي قامت بتبني هذا النوع من القيادة (Proactive Leadership Group, 2021).

ويتوجب على القائد الاستباقي أن يقوم بتوجيه العاملين بشكل دوري مما يتيح لفريقه القدرة على تصحيح الأخطاء والنمو ومن ثم إحراز نجاحات ذات نوعية جديدة، وهذا ما يسعى إليه الميدان التربوي في المدارس، كون تأجيل الإجراءات والقرارات التربوية في المؤسسات التعليمية ينعكس بشكل سلبي على مخرجات التعليم متأثراً بالحاجات والمتغيرات المتجددة، ومن هنا يتضح لنا أهمية القيادة الاستباقية في مؤسساتنا التعليمية عامة وفي المدارس خاصة والقيام بتبنيها مما يحقق الأهداف المرجوة منها لزيادة فاعلية وجودة التعليم العام في تلك المؤسسات (فرج والحارثي، 2022).

الإدارة والقيادة:

تعد المؤسسات التعليمية وخصوصاً المدارس هي الأكثر حساسية لأنها تمثل الهيئة الإنتاجية المستقبلية لأي دولة، والتي تشكل معياراً تنموياً مهماً عند الكثير من المجتمعات، والعنصر الأكثر أهمية وحيوية في هذه المؤسسات المتمثلة بالمدارس التعليمية هم مديري المدارس في العمل المدرسي الإداري وإنجازه بالشكل المطلوب، ومن مهام مدير المدرسة توجيه أداء المدرس والإشراف عليه ضمن صلاحياتهم الإدارية المخولة لهم عن طريق التنظيم المؤسسي، كما وتندرج التزامات مديري المدارس باللوائح والتعليمات الفنية والإدارية تحت التسلسل الإداري لوزارة التربية والتعليم في النظام المؤسسي الهيكلي (سلامة، 2022).

إن من أكثر المهن الاجتماعية القائمة على التفاعل بشكل متواصل ومستمر بين المجتمع المحلي والمعلم والمدرسة هي مهنة التعليم لذا فإنها تأمل من المعلم التمتع بمجموعة من الصفات الشخصية التي تجعله قادراً على التواصل الفعال مع الآخرين من أجل توفير بيئة تعليمية صالحة تحقق في أثناء تنفيذها للأعمال متطلبات ثقافية رفيعة المستوى، حيث أن مديري المدارس الثانوية يسعون لإنجاح إدارتهم المتمثلة بمتطلبات فنية إبداعية إدارية يعتمدون عليها وذلك عن طريق وضع الأنظمة والقواعد والترشيد والإشراف على العمل والتواجد فيه ومعرفة كمية الإنجاز وتوفير التغذية الراجعة، والتشارك وتبادل الأفكار في حل المشكلات والمشاكل التي من شأنها أن تعيق سير العمل سعياً للتفوق والنجاح والاندماج مع العاملين بالتركيز على العمليات من خلال تصميم فعال وبرامج توعوية وتدريبية للمرؤوسين من خلال التخلي عن الأساليب التقليدية وانتهاج كل ما هو حديث من الأساليب القيادية لتنمية قدراتهم ومواهبهم ومهاراتهم وصولاً إلى التميز الإبداعي لمدارسهم (الزبون، 2022).

ويحتل مجال الإدارة مكانة مهمة في تحقيق المؤسسة لأهدافها وخصوصاً منذ تبنيه مفهوم القيادة والذي حظيت باهتمام كبير، لأهميتها في تحقيق أهداف أي مؤسسة تعمل بها وخصوصاً المؤسسات التربوية والإدارية في العمل الإداري، إذ أن نجاح المؤسسات أو فشلها يرتكز على ما يمكن أن يحققه المديرون في أعمالهم (الديحاني، 2021).

ويرى المتخصصون في الإدارة التربوية أن هنالك فرقاً بين الإدارة والقيادة من حيث المفهوم، فالإدارة تعني تنفيذ التعليمات الإدارية والمهام، وتأمين المستلزمات البشرية والمادية الضرورية لتنفيذ العملية التعليمية في الميدان التربوي المتمثل بالمدارس، في حين القيادة تعني إضافةً إلى ما ذكر أنها تتولى رسم وتنفيذ السياسة التربوية ووضع الاستراتيجيات والخطط وضمان جودة التعليم والمساهمة في الإصلاح المستمر والدوري وفي البحوث العلمية (المهنا، 2020). وهناك ضرورة قصوى لوجود قيادة إدارية في المؤسسات التربوية، ولرفع مستوى العملية التربوية التعليمية والارتقاء بها بشكل عام يتوجب إصلاح العلاقة بين أداء المعلمين والقيادة الإدارية، والعمل على تقديم وعي قيادي لمديري المدارس يمكنهم من تبني أنماط قيادية مناسبة لمعطيات بيئاتهم التعليمية وأهمها الطالب كونها نواة العملية التعليمية (الشمري والشمري، 2022).

إن دور مدير المدرسة في زيادة المؤسسة لكفاءتها الإنتاجية أو خفضها يعود إلى اهتمامه بدراسة الأنماط القيادية في المدارس كونها النواة الأولى للمؤسسة التعليمية الممنهجة لتبني مفهوم القيادة، بمن فيها من طلبة ومعلمين وموظفين (أبوزلطة، 2021) واستناداً لما سبق فإن الأنماط القيادية ودراساتها لها دور كبير في تحديد الطريقة والأسلوب للعلاقة بين المعلمين ومديريهم المدرسي إذ يعد النمط القيادي إحدى أهم العوامل في نجاح المؤسسات التربوية كونه يعمل على تحديد الجو الفعال للبيئة المدرسية، وأيضاً سلوك المعلمين الذي يقره القائد التربوي استناداً للنمط القيادي الذي يتبناه (الغامدي، 2020). تمثل القيادة حلقة الوصل بين المؤسسة بخططها ورؤيتها المستقبلية وتصوراتها وبين العاملين فيها وقدرتها على تفادي الجوانب السلبية والاستفادة من الجوانب الإيجابية، وتدريب وتنمية الأعضاء لتوجيه الآخرين والتأثير عليهم في تحقيق أهدافهم، وذلك بكسب ثقتهم مما يحقق طاعتهم وتعاونهم للمؤسسة مما يحقق المنفعة المتبادلة لكليهما (حمادة، 2018).

أن حاجة المؤسسات التربوية للقيادة الإدارية الناجحة أكبر من باقي المؤسسات، كونها تمتلك تأثيراً عميقاً في جميع جوانب الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، فهي بمثابة مفاتيح الازدهار والتطور والتقدم التي تعد المرتكز الأساسي المعرفي في عصر الاقتصاد الحديث ومعطياته التنموية المعاصرة (الشمري والشمري،

(2022). وأن من مسلمات الفكر الإداري هي القيادة كونها تعتبر الفارق الرئيسي في نجاح المؤسسة وديمومتها (طافش والسعود، 2022).

أبعاد القيادة الاستباقية:

أولاً: الشخصية الاستباقية:

وأشار لي وآخرون (Li et al, 2010)، إلى أن مفهوم الشخصية الاستباقية تعود في جذورها إلى مقدرة الأفراد على إيجاد بيئات مناسبة لهم خاصة فيهم، ويُنظر في سلوكهم على أنه متأثر خارجياً وداخلياً، وأن الظروف التي يتأثرون بها هي الأفراد الذين يغيرون من بيئاتهم في أداء الأعمال هم الأكثر فاعلية. وأورد جرينليف (Greenleaf, 2011)، عن الشخصية الاستباقية أنهم عاملين نشطين ينتهزون الفرص التي تعمل على إحداث تغيير في بيئاتهم وذلك إما عن طريق إيجاد أوضاع جديدة أو بتحسين الأوضاع الحالية لديهم.

كما وأشار سبينا (Spina, 2013)، بوصفه الشخصية الاستباقية للفرد الذي يتصف بها على أنه ذلك الفرد الذي يعمل على توفير تغيير إيجابي في بيئة عمله، بغض النظر عن الظروف التي تقيد، وهنا يأتي الدور الفعال للموظفين الاستباقيين بالتلاعب بطبيعة عملهم، وتحقيق ما يرغبون به أكثر من الموظفين الذين تخلو شخصيتهم من الاستباقية، فهم يتكيفون بإيجابية مع ظروفهم السلبية، ويكونون أكثر احتمالية في الاستجابة لتوفير ما هو جديد، لأنهم دائمي النشاط في البحث عن كل ما هو جديد من بدائل استعداداً منهم لأدوار جديدة، وأكد (Li et al, 2020)، بأن موضوع الشخصية الاستباقية في الغرب يستحوذ على اهتمام كبير وذلك عن طريق معرفة تأثيراته المتنوعة، حيث تشير الشخصية الاستباقية للأفراد إلى الميل للتغلب على التغيير في بيئة عملهم بشكل يضمن الفاعلية.

ويشير كل من سونغ ولي (Song & Lee, 2020)، في دراستهما إلى أن الأشخاص ذوو الاستباقية المرتفعة يهتمون بالعمل بنشاط ولديهم روح المبادرة لإحداث الإبداع والتغيير في مناخهم الوظيفي، كما يعملون على توفير أفكار مبتكرة لتحسين أدائهم.

ثانياً: السلوك الاستباقي:

برزت أهمية سلوكيات العمل الاستباقية كإحدى الأنماط السلوكية الذي يتوسم بها مديري المؤسسات الذين يعملون على تمهيد الطريق لهم بإبراز قدراتهم الإبداعية وتنوير رؤيتهم لرؤاهم المستقبلية فضلاً عن توفير قاعدة بيانات رصينة لصانعي القرار ولصياغة الخطط والاستراتيجيات، وعليه فإن المدير المؤسسي الذكي لا

يكفي لضمان نجاح مؤسسته بل يجب عليه أن يتمتع بمنظور استراتيجي يحقق لمؤسسته فرصاً مستقبلية تكون صعبة المنال من الآخرين لكي يحقق التميز الانفرادي له ولمؤسسته، ويجب على مديري المؤسسات في عصرنا الحالي تبني سلوكيات العمل الاستباقية وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى درجات التميز والإبداع، وسلوكيات العمل الاستباقي تعرف بأنها السلوكيات المرتبطة بالعمل الموجه نحو المستقبل بشكل ذاتي تهدف إلى تغيير الذات الفردية تغيير وتحسين المؤسسة، معتمدةً على تحليل العمل وبيئته والتنبؤ بالمستقبل من حيث متغيراته مما ينتج لدينا حلولاً للمشكلات قبل وقوعها وتفاعلياً للعقبات قبل حدوثها (الفتلاوي والشمري، 2022). ويشير مفهوم الاستباقية إلى روح المبادرة، حيث إن نجاح المؤسسة أو إخفاقها يعود سببه إلى سلوك العاملين الذي نال اهتماماً كبيراً كونه أحد الجوانب المهمة التي تمتلك مثل هذا التأثير، لذلك حظي باهتمام بالغ من الباحثين وهو ما يعرف بالسلوك الاستباقي، ويرتكز هذا السلوك على الطريقة التي ينفذ بها الأفراد أعمالهم ومتطلبات أنشطتهم بصورة تلقائية دون اللجوء إلى توجيه خارجي، ومن السلوكيات التي ينبثق عنها هذا المصطلح: الابتكار الفردي، الوقاية من المشاكل، تحمل المسؤولية، اقتراح أفكار لتحسين المستقبل (Belschak & Den Hartog, 2010).

وقد أشار وو وآخرون (Wu et al, 2014)، إلى أنه من خلال تأثير القادة على دوافع السلوك الاستباقي فإنه من المرجح أن يكون لهم دور في تشكيل السلوك الاستباقي وذلك بسبب تأثيرهم على بيئة العمل بشكل مباشر، فهم بهذا التأثير الإيجابي يعملون على توفير الفرص للمرؤوسين بالمشاركة بعملية صنع القرار.

القدرات التي تتصف بها القيادة الاستباقية:

يعد القائد الاستباقي هو الذي يتولى المبادرة لتجهيز الأحداث بدلاً من الرد عليها، ومن القدرات التي تتصف بها القيادة الاستباقية كما أوردتها عبد الجادر (2015)، القدرة على الابتكار والإبداع، والقدرة على تطوير قدرات العاملين والعمل على تنميتها، والقدرة على التحكم بالضغوط وإدارتها، والقدرة على التعامل مع الأخطاء، والقدرة على التحكم بطريقة مرنة، والقدرة على التعامل وتفاعلي المخاطر، والقدرة على تصور الوقائع المستقبلية، والقدرة على التعامل مع الأخطاء.

علاقة القيادة الاستباقية مع القيادات الأخرى:

- القيادة الاستباقية والقيادة الريادية: تعد الريادية بأنها توفير للقيمة عن طريق استغلال الفرص وتوفير مجموعة مميزة من الموارد، وهي واحدة من أهم خصائص المؤسسات الريادية متمثلةً بجهود المؤسسة باغتنام فرص جديدة، فالمؤسسات الاستباقية تحاول معرفة متطلبات المستقبل ومراقبة الاتجاهات

وإدراك العراقيل أو التغيرات التي تطرأ على الطلب التي من شأنها أن تقود إلى فرص جديدة لتحقيق الأهداف المرجوة (نوري وجمعة، 2015).

● **القيادة الاستباقية والقيادة الإبداعية:** القيادة الاستباقية تعتمد في حل مشكلاتها على الإبداع كوسيلة لانتهاز الفرص واستقراءها، ويتم توظيف التفكير الإبداعي في كثير من الحالات ليس كردة فعل على التهديد وإنما لدعم التفكير المستقبلي، التي من شأنها المساهمة في إيجاد هذه الحالات المنتجة لقيادة استباقية إبداعية، والقيادة الاستباقية كما هو الحال في القيادة الإبداعية تتعامل مع أي ظاهرة بمنظور جديد، مع شيء من روح المغامرة محاولةً منها لإجراء التغيير اللازم ودعمه بما يحقق لمسات إبداعية في المؤسسة، وضمان توفير حلول للمشكلات ذات طابع ابتكاري، وبالاعتماد على الحساسية والتفكير الإبداعي تظهر لنا مقدرة القيادة الاستباقية في تقديم حلول متوسمة بالإبداع والابتكار لتلك المشاكل التي قد تواجهها أي مؤسسة وذلك باتخاذ قرارات مناسبة بشكل استباقي، حيث تعد الحساسية للمشكلات سمة تقويمية دافعة لإنتاج قدرة عقلية فالأشخاص الذين يمتلكون مستوى عالي من هذه المقدرة يمتلكون الفرص لخوض مدارك جديدة للبحث فيها، ومن الجوانب التي تجمع بين الاستباقية والإبداع الرغبة الملحة في المجازفة وتحمل المخاطر، وهذا هو الحال في القيادة الاستباقية كونها تتحمل عواقب نتائج المخاطر ضمن الأعمال الموكولة لها، فإننا نجدتها مستعدة لمجابهة المسؤوليات الناتجة عن ذلك (فج والحارثي، 2022).

ومن التحديات التي تواجهها القيادة الإبداعية هو تأمين بيئة آمنة بحيث يشعر العاملون فيها أثناء تدريبهم بنوع من الحرية واحتمال الإخفاق كتوجه صوب النجاح المستقبلي للمشاريع، فإذا كانت المؤسسة ذات طابع استباقي فإنها حتماً ستساهم وتشجع باستمرارية البحث عن طرق وأفكار ومناهج جديدة. وهذا يعني أن الخوف من الفشل كفكرة لا بد أن تتلاشى، كون الخروج عن الطرق التقليدية والروتينية يكون بمثابة مخاطرة، ولكن اندثار الإبداع والابتكار هو بحد ذاته أكبر مخاطرة (Mickahail, 2019).

● **القيادة الاستباقية والقيادة التحويلية:** تشترك القيادة التحويلية بالقيادة الاستباقية في عدة عناصر مهمة رئيسية لكل منهما وهي روح المخاطرة، والتغيير والإبداع إذ يتسم القادة الاستباقيين والتحويليين بالاستمتاع بالمواقف الصعبة المعقدة وخوض المغامرات وقبول التحديات (قنديل، 2010). ويتضح اختلاف القيادة الاستباقية عن التحويلية في الجوهر الأساسي الذي تتمحور حوله كلتا القيادتين، حيث أن القيادة الاستباقية يتضح فيها جلياً استشعار الأحداث والفرص للتحكم بزمام مستقبل المؤسسة، أما عن القيادة التحويلية تتمركز حول رؤية القائد والهام المرؤوسين في المؤسسة لتحقيقها، ويمكننا

وصف علاقة التباين هذه بالتكامل، حيث أن القيادة الاستباقية يتمثل دورها فيما ينجزه الاتباع لتحقيق رؤى القائد التحويلي، والذي يتصف دائماً بإعطاء العاملين صلاحية في اتخاذ القرار وتمكينهم دائماً من أجل تحقيق ما تسمو إليه رؤيته، وعندها تتمحور مهمة القائد الاستباقي حول العمل والتفكير، ففي مرحلة تنشأة الهدف يجب التفكير في الاستراتيجيات والمستهدفات بحيث يمكن التخطيط للإجراءات المناسبة من تحقيق الأهداف، أما فيما يخص مرحلة السعي صوب الهدف فعليهم تنفيذ إجراءات واقعية لتحقيق الأهداف وفقاً للخطة الموضوعية، ومراقبة سير العمل من أجل تدارك الانحرافات ورصدها (Wu & Wang, 2011).

وسوف نتطرق لعلاقة القيادة الاستباقية ببعض الجوانب منها:

- إدارة الأزمات وارتباطها بالقيادة الاستباقية: إن منطقة التفاضل بين إدارة الأزمات والقيادة الاستباقية هي في مرحلة اتخاذ قرارات وتدابير لتغيير اللازمة لصالح المؤسسة وليس الهدف هو التحكم بالأزمة المتوقعة فقط. حيث أن مؤسسات اليوم ملزمة بالقيادة الاستباقية والاستعداد اللازم لمواجهة أي تغيير مفاجئ مع وضع خطة لمواجهة أي أزمة تتعلق بعمل القطاع أو المؤسسة وذلك تخفيضاً لمعدل السلبات وتفادياً للخسائر التي قد تنتج تلك الأزمات (الطيبار، 2019).
- إدارة المعرفة والقيادة الاستباقية: الحرص على إدارة المعرفة تعد مظهر من مظاهر القيادة الاستباقية، لأنها تعمل على تنمية المؤسسة وتطويرها عن طريق استغلالها الأمثل للفرص، وتمتلك القدرة على اكتشاف الثغرات عن طريق المعرفة الضمنية، ومن ثم استغلال الأفراد الذين يمتلكون المعرفة الضمنية التنبؤية للمشكلات داخل فريق العمل، وتحرص الاستباقية كذلك على وجود فجوة علمية أو معرفية لدى المؤسسة، كما وأنها تسمح لأفرادها في تجديد المعلومات وتعميق المعرفة وتشجيعهم لإظهار قدراتهم الإبداعية من أجل تحسين الكفاءة الإنتاجية والأداء مما يعود ذلك على ما فيه من مصلحة للمؤسسة، وهذا إن دلّ فإنه يدل على أن القيادة الاستباقية تسعى إلى تهيئة فريق العمل ليتكون عندهم الإحساس بالمسؤولية بمتابعة إنجازات المؤسسة في اكتسابها للمعرفة (بدير، 2013).
- التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالقيادة الاستباقية: القائد الاستراتيجي هو قائد استباقي، حيث تبني القيادة لعمليات التخطيط يعد مؤشراً على الاستباقية، يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أبعاد القيادة الاستباقية، من أجل الوصول بنجاح إلى واقع جديد الذي تسعى إليه الاستباقية في نمطها القيادي عند انتهائها للفرص، حيث أن الأدوار المناطة بالقيادة الاستراتيجية من حيث تنفيذ المهام تتطلب تبني نمط

قيادي كالنمط الاستباقي، ومن وظائف القائد الاستراتيجي رصد أداء البرامج وتنفيذها، ومراقبة ورصد البرامج تتيح المجال للقادة الاستراتيجيين أن يكونوا قادة استباقيين في إحداث أي تغييرات عاجلة للاستفادة من النتائج لأقصى درجة ممكنة (Wang, 2018)، والمحفز الأساسي للقيادة الاستراتيجية هي الاستباقية الذي تتزامن مع التخطيط في عملياته، حيث أن المؤسسة التي تمتلك أعمالاً استباقية تكون أكثر نجاحاً وفعالية، وأثبتت الأبحاث الترابط الإيجابي بين المؤسسة من حيث أدائها وقدراتها الاستباقية، ونتيجة لذلك أصبح معيار الاستباقية من منظور المؤسسات حصناً منيعاً في كيفية التعامل مع العوامل الخارجية (صالح وبرايم، 2019).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

انبثقت مشكلة الدراسة لدى الباحثان من خلال اطلاعها على العديد من الدراسات ونتائجها وتوصياتها، حيث أوصت دراسة كل من دريوش (2018)، وسالم (2019)، والشهري والمخلافي (2019)، وعويس (2021)، بالاهتمام بمديري المدارس من حيث دراسة أنماطهم القيادية، وتطبيقهم للنمط القيادي الفعال الذي يؤثر إيجاباً على أداء المعلمين ومستوى رضاهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين ستجيب عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء.
2. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) في درجة ممارسة القيادة الاستباقية في محافظة الزرقاء لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية)؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال أهميتها النظرية والتطبيقية كالاتي:

- **الأهمية النظرية:** تأتي أهمية هذه الدراسة من موضوعها الذي تطرحه والمتمثل بالقيادة الاستباقية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين وذلك لأهمية هذا النوع من القيادة في المسار التعليمي إذا ما طبق بالشكل السليم.

- الأهمية التطبيقية: ستساهم نتائج هذه الدراسة الحالية في تقديم بعض المقترحات أو النتائج المتوقعة، حيث أنها ستساهم في تطبيق القيادة الاستباقية في المدارس الثانوية الخاصة، وتعميمها على باقي المدارس وتحسين أدائها في إنجاز المهام الإدارية المختلفة، وبالتالي النهوض بمستويات الأداء للمديرين والمعلمين، وتطويرهم وتنميتهم وزيادة الولاء الوظيفي، والارتقاء بمستوى المخرجات التعليمية وتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم، ومن المؤمل أن تفيد الدراسة صانعي السياسة التعليمية في الأردن باتخاذ إجراءات تطويرية تقويمية، وتصحيحية في ضوء النتائج.

حدود الدراسة

تحدد نتائج الدراسة بالحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.
- الحد البشري: طبقت هذه الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في مديرية تربية منطقة الزرقاء الأولى.
- الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الخاصة الثانوية في منطقة الزرقاء الأولى.
- الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول لعام (2024/2023).

الدراسات السابقة

- دراسة نوبلي (Nobili, 2018)، هدفت للكشف عن الدور الاستباقي لقيادة المدارس في المجتمع التنظيمي مع مدارس التعليم العام في الولايات المتحدة الأمريكية، وتمحورت الدراسة حول مهام فرق العمل الاستباقية وكيفية أدائها، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي والنوعي، وطبقت (337) مشاركاً بين مشرف ومدير المدرسة، ومن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة على أن السلوكات الاستباقية في مجتمع الدراسة تم تطبيقها داخل فرق العمل، وأن العامل الاستباقي متمثلاً بالقيادة حول مهامهم بجمع المعلومات في مجال المجتمع التنظيمي في المدرسة والتي يجب القيام بها عم طرق التحقق الذاتي والتدريب والمراقبة.
- وأما دراسة المرچي (2018)، فهدف التعرف إلى درجة تأثير القيادة الاستباقية في البريد السعودي بمدينة جدة على أداء الموظفين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت هذه الدراسة على عينة 161 موظفاً،

- واستخدمت الاستبانة كأداة، وجاءت النتائج تفيد بوجود مستوى عالي من تأثير القيادة الاستباقية على أداء الموظفين في البريد السعودي من وجهة نظر العاملين.
- وأجرى الكرعاوي (2018)، دراسة هدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين أساسيات القيادة الاستباقية وسمات السلوك المخطط للعاملين، وطبقت الدراسة في العراق في شركة للاتصالات على عينة من الإداريين، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (180) فرداً، وأظهرت النتائج بأن قبل وقوع الحدث الحاسم المتوقع بأن السلوك الاستباقي يزود بمعلومات جديدة تمكنه من دعم الأعمال الإنسانية في عملية صنع القرار، كما وبينت النتائج بأن السمات الذي يتصف بها السلوك الاستباقي يهتم بالتفوق التنافسي للمؤسسة.
 - وقام كل من الشرفاء والسرحان (2018)، بدراسة هدفت التعرف إلى النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينتها من (1621) معلماً ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي جاء بدرجة مرتفعة، بينما النمط الفوضوي والاستبدادي جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت الدراسة كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.
 - ودراسة الشمري (2019)، التي هدفت إلى التعرف على كيفية تطوير الأداء الإداري للقائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل، في ضوء رؤية المملكة 2030، وطبقت الدراسة على (81) قائدة، واتبعت المنهج الوصفي، وجاءت النتائج بأن بعد التخطيط يحظى بممارسة كبيرة بما يتناسب مع الثقافة المهنية والقدرة على مواكبة المستجدات والتغيرات والتطورات في الميدان.
 - ودراسة كل من الكيلاني والختلان (2022)، التي هدفت لمعرفة حاجة وجود الإجراءات الإدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت، من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكونت عينة الدراسة من (295) فرداً في جامعة الكويت متمثلة بعمداء الكليات وعمداء المساعدين وأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الاستبانة كأداة، وأظهرت النتائج وجود درجة متوسطة للإجراءات الإدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت، وإن أهمية وجود إجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة.

• ودراسة كل من فرج والحارثي (2022)، التي هدفت إلى قياس درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة في السعودية بمدينة الطائف، وقد تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، وطبقت الاستبانة على مجتمع الدراسة الذي يبلغ (93) قائدة، وأظهرت النتائج أن قائدات المدارس يتمتعن بدرجة عالية جداً من الشخصية الاستباقية، وأنهن يمارسن مهارة القيادة الاستباقية بدرجة عالية جداً، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الاستباقية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي لصالح حاملات مؤهل البكالوريوس.

وبعد العرض السابق للدراسات وجد نوع من الاختلافات مع الدراسات من حيث المنهج المستخدم مثل: أن غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، فيما قامت دراسة الحجاج وحسونة (2017)، باستخدام المنهج المسحي الارتباطي، فيما استخدمت دراسة نوبلي (Nobili, 2018)، طريقة مختلطة تجمع الطرق الكمية والنوعية، وقد استخدمت بعض الدراسات المنهج المسحي الوصفي كدراسة فرج والحارثي (2022)، ودراسة مطلق (2020)، ودراسة الرواشدة والطعاني (2022)، ودراسة العمرات (2023). وتشابهت هذه الدراسة باستخدامها المنهج الوصفي الارتباطي، مع دراسة الختلان والكيلاني (2022)، ودراسة سلامة (2022).

منهج الدراسة

مجتمع البحث والعينة:

تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، حيث بلغت (354) فرداً بنسبة بلغت (10.8%)، من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحثان استبانة تكونت من جزأين: الجزء الأول يمثل المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني لقياس درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة، وتكون من (31) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات.

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها

مديرية التربية والتعليم منطقة الزرقاء الأولى	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	نسبة العينة من المجتمع
	3286	354	10.8%

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تتكون من قسمين، القسم الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والقسم الثاني: لقياس درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في

محافظة الزرقاء، وذلك بعد الرجوع والاستعانة بدراسة كل من فرج والحارثي (2022)، ودراسة الختلان والكيلاني (2022)، ودراسة الرواشدة والطعاني (2022).

1. صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم اعتماد الصدق الظاهري "المحكمن، ودلالات صدق الاتساق الداخلي، كالآتي:

- عرضت فقرات أداة الدراسة على مجموعة من المحكمن بلغ عددهم (10) محكمن، من ذوي الاختصاص في أصول الإدارة التربوية والتربية من أساتذة الجامعات الأردنية، وقد طُلب من المحكمن تحديد درجة انتماء الفقرات للصفة التي تقيسها وتقديم الاقتراحات والإضافات والتعديلات اللازمة والمناسبة، وتم الأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم حول فقرات مجالات أداة الدراسة، ومن التعديلات التي أُجريت على القسم الثاني: (حذف فقرة من مجال الوعي الذاتي، وحذف ثلاث فقرات من مجال البراعة التنظيمية، وحذف فقرة من مجال التخطيط الاستراتيجي)، وتم إجراء بعض التعديلات اللغوية على بعض الفقرات.

2. ثبات أداة الدراسة

قام الباحثان للتأكد من ثبات أداة الدراسة بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من الفقرات، والأداة ككل، وفقاً لمجالات القيادة الاستباقية، والجدول (2) يوضح نتائج ذلك.

جدول (2): معاملات الاتساق الداخلي بين فقرات مجالات القيادة الاستباقية والدرجة الكلية للمجال

المجال الأول: الوعي الذاتي		المجال الثاني: البراعة التنظيمية		المجال الثالث: التخطيط الاستراتيجي	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.56	1	**0.74	12	**0.70	22
**0.55	2	**0.74	13	**0.73	23
**0.65	3	**0.70	14	**0.73	24
**0.71	4	**0.76	15	**0.73	25
**0.74	5	**0.73	16	**0.68	26
**0.72	6	**0.70	17	**0.67	27
**0.69	7	**0.75	18	**0.73	28
**0.70	8	**0.67	19	**0.73	29
**0.75	9	**0.68	20	**0.69	30
**0.73	10	**0.75	21	**0.67	31
**0.65	11				

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

يتبين من الجدول (2) أن جميع معاملات الاتساق بين كل فقرة والمجال التي تنتمي إليه وفي جميع المجالات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، وذلك يشير إلى صدق مجالات الأداة، وقياسها للسمة التي وضعت للقياس من أجلها.

وقام الباحثان بحساب صدق الاتساق الداخلي للمجالات، وارتباطها بالأداة ككل، وفقاً لمعامل ارتباط "بيرسون"، ويوضح الجدول (2) نتائج ذلك.

جدول (3): معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا بين كل مجال من مجالات القيادة الاستباقية والدرجة الكلية للأداة

المجال	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
الوعي الذاتي	0.92**
البراعة التنظيمية	0.94**
التخطيط الاستراتيجي	0.93**

** دلالة عند مستوى (0.01).

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحثان باستخدام معامل الثبات "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) لتحديد درجة الثبات لأداة الدراسة، والجدول (4) يوضح نتائج ذلك.

جدول (4): معاملات الثبات لمجالات القيادة الاستباقية والمجالات مجتمعة

المجال	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
الوعي الذاتي	0.88
البراعة التنظيمية	0.90
التخطيط الاستراتيجي	0.89
القيادة الاستباقية (الكلية)	0.95

يتبين من الجدول (4) أن معامل الثبات لمجالات القيادة الاستباقية تتراوح ما بين (0.88-0.90)، وبلغ معامل الثبات الكلية (0.95)، مما يشير إلى تمتع المقياس بدلالات ثبات مرتفعة.

إجراءات تصحيح أداة الدراسة

تم تحديد درجة ممارسة القيادة الاستباقية بالاعتماد على مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي (1,2,3,4,5) وفقاً لتقديرات عينة الدراسة من المعلمين، وقد تم تحديد درجة التقدير تبعاً للمتوسطات الحسابية لكل

فقرة وذلك (ب طرح الحد الأعلى من الحد الأدنى، ومن ثم تقسيم الناتج على (5) فكان طول الفئة (0.80)، وعليه كانت المتوسطات لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة كما هو موضح أدناه:

- (1 – 1.80) درجة التقدير منخفضة.

- (1.81 – 2.60) درجة التقدير منخفضة جدًا.

- (2.61 – 3.40) درجة التقدير متوسطة.

- (3.41 – 4.20) درجة التقدير عالية.

- (4.21 – 5.00) درجة التقدير عالية جدًا.

المعالجات الإحصائية

ولتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها وصولاً لنتائجها، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- استخدام معامل ارتباط "بيرسون" لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

- استخدام معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

- استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وذلك للإجابة عن السؤال الأول.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار "ت" (t-test)، واستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الاستباقية، وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة، للإجابة عن السؤال الثاني.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- أولاً: نتائج ومناقشة السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الاستباقية من وجهة نظر المعلمين لدى

مديري المدارس الخاصة الثانوية في منطقة الزرقاء الأولى؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة ترتيب

مجالات القيادة الاستباقية وفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة.

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات القيادة

الاستباقية وفقاً لكل مجال والمجالات مجتمعة، ويوضح الجدول (5) ذلك:

جدول (5): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مجالات القيادة الاستباقية وفقاً لكل مجال والمجالات مجتمعة

الرقم	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الفقرات	الدرجة
1	1	الوعي الذاتي	3.35	0.73	11	متوسطة
2	2	البراعة التنظيمية	3.30	0.77	10	متوسطة
3	3	التخطيط الاستراتيجي	3.24	0.75	10	متوسطة
		درجة القيادة الاستباقية الكلية	3.30	0.70	31	متوسطة

يتبين من الجدول (5) أنّ درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء ككل وللمجالات جميعها جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي للمجالات (3.30) وبلغ الانحراف المعياري (0.70)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى استخدام مدير المدرسة أساليب إدارية تتمتع بأنماط قيادية تواكب التغيرات التي تحدث في المؤسسات، مما ينعكس ذلك على العاملين لديه في مؤسسته من حيث ثقتهم به وبقيادته لمؤسستهم.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات مجالات القيادة الاستباقية والمجال بشكل عام، وفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة، وتم ترتيبها تنازلياً تبعاً لمتوسطاتها الحسابية، وقد جاءت المجالات مرتبة تنازلياً على النحو الآتي:

• أولاً: مجال الوعي الذاتي:

جدول (6): حيث تم حساب المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال الوعي الذاتي

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يتوقع مدير المدرسة تأثير أفعاله على المعلمين.	3.70	1.02	عالية
9	2	يستطيع مدير المدرسة تحمل المسؤوليات الموكلة إليه.	3.49	1.13	عالية
7	3	يحسن مدير المدرسة من قراراته لتناسب مع أولويات المدرسة.	3.45	1.02	عالية
4	4	يتحدث مدير المدرسة مع المعلمين حول أمور المدرسة بوعي ووضوح.	3.43	1.09	عالية
2	5	يقيم مدير المدرسة نفسه بناء على تقييم المعلمين لمهاراته الإدارية.	3.32	1.02	متوسطة
6	6	يوظف مدير المدرسة التغذية الراجعة الإدارية لصالح المعلمين.	3.29	1.03	متوسطة
3	7	يختار مدير المدرسة الوقت المناسب لتعديل موقفه من القضايا المهمة.	3.28	1.03	متوسطة
11	8	يحدد مدير المدرسة أهداف صعبة المنال لثقته بقدرته على تحقيقها.	3.27	1.02	متوسطة
5	9	يتمتع مدير المدرسة بذكاء عاطفي يساعده على ممارسة الإدارة المدرسية.	3.26	1.14	متوسطة
8	10	يتحكم مدير المدرسة بانفعالاته في المواقف المدرسية المختلفة.	3.24	1.15	متوسطة
10	11	يحول مدير المدرسة العقبات إلى فرص إيجابية.	3.17	1.10	متوسطة
		الكلي	3.35	0.73	متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن درجة ممارسة الوعي الذاتي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء للمجال ككل جاءت متوسطة وفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة، وقد أخذت الفقرات جميعها الدرجة المتوسطة، باستثناء أربع فقرات أخذت الدرجة العالية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.17 – 3.70)، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال الوعي الذاتي بلغ (3.35) وهو يمثل درجة ممارسة متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ركائز القيادة متوفرة لدى المدراء ولكن تحتاج لدورات تدريبية لصقل مهاراتهم القيادية وتعزيزهم بشكل أكبر من حيث مفهوم القيادة بصورتها الإدارية، التي من شأنها زيادة إنتاجية المعلمين ومشاركتهم في عملية صنع القرار مما يساهم في عملية التغيير والتطوير على مختلف المستويات من قبل جميع العاملين بالمؤسسة.

• ثانياً: مجال البراعة التنظيمية:

جدول (7): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال البراعة التنظيمية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
20	1	يضع مدير المدرسة للمعلمين جداول زمنية محددة لتنفيذ المهام والأنشطة المدرسية.	3.45	1.02	عالية
12	2	يتابع مدير المدرسة تنمية المعلمين مهنيًا.	3.36	1.07	متوسطة
16	3	يزود مدير المدرسة المعلمين بالمعارف والخبرات والمهارات الجديدة.	3.34	1.07	متوسطة
18	4	يسعى مدير المدرسة لمواكبة التطورات الإدارية الحديثة.	3.33	1.04	متوسطة
14	5	يتعامل مدير المدرسة مع المتغيرات البيئية حسب إمكانيات المدرسة.	3.32	1.08	متوسطة
15	5	يشجع مدير المدرسة الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية.	3.32	1.10	متوسطة
13	7	يهتم مدير المدرسة بتوظيف أساليب تكنولوجية حديثة في العمل.	3.29	1.10	متوسطة
21	8	يعد مدير المدرسة قاعدة بيانات خاصة للاستفادة منها في تطوير المدرسة.	3.23	0.97	متوسطة
19	9	ينسج مدير المدرسة علاقات شراكة مع مؤسسات التعليم العالي للاستفادة منها في التنمية المهنية للمعلمين.	3.20	1.11	متوسطة
17	10	يوظف مدير المدرسة خبرات أولياء الأمور لصالح الأنشطة المدرسية التربوية.	3.18	1.07	متوسطة
		الكلي	3.30	0.77	متوسطة

يتبين من الجدول (7) أن درجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء للمجال ككل جاءت متوسطة وفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة، وقد أخذت الفقرات جميعها الدرجة المتوسطة، باستثناء فقرة واحدة أخذت الدرجة العالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.18 – 3.45)، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن المتوسط الحسابي الكلي

مجال البراعة التنظيمية بلغ (3.30) وهو يمثل درجة ممارسة متوسطة. ومثل هذه النتيجة تفسر بأن مدراء المدارس يمتلكون أساسيات التنظيم لمؤسساتهم ولكنهم بحاجة إلى تطوير مهاراتهم القيادية ولدورات تدريبية من شأنها أن تعمل على صياغة القيادة الإدارية متمثلة بالقيادة الاستباقية مما ينعكس بذلك مسيرة تعليم الطالب كونه المحور الرئيسي للعملية التعليمية.

• ثالثاً: مجال التخطيط الاستراتيجي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
26	1	يهدف مدير المدرسة إلى أن تكون مدرسته رائدة في الميدان التربوي.	3.47	1.07	عالية
22	2	يسعى مدير المدرسة إلى استثمار الفرص المتاحة لمصلحة المدرسة.	3.43	1.04	عالية
23	3	يأخذ مدير المدرسة تطوير الأساليب الإدارية الأساسية وتطبيقها بعين الاعتبار.	3.35	0.98	متوسطة
29	4	يتميز مدير المدرسة بطرح بدائل للضغوط التي تواجه المدرسة.	3.31	1.02	متوسطة
24	5	يطبق مدير المدرسة منهج الابتكار والحدثة في العملية التعليمية.	3.23	1.02	متوسطة
31	6	يستخدم مدير المدرسة أدوات لمراقبة تنفيذ البرامج وتقييم الأداء.	3.21	1.06	متوسطة
28	7	يمتاز مدير المدرسة بالنظرة الاستشرافية في قراراته قبل تطبيقها.	3.18	1.05	متوسطة
25	8	يحرص مدير المدرسة على تزويد المدرسة بالتقنيات التكنولوجية الحديثة.	3.17	1.08	متوسطة
30	9	يحرص المدير على دراسة أوضاع وحاجات المعلمين لمساعدتهم.	3.08	1.10	متوسطة
27	10	يخصص مدير المدرسة مبالغ مالية لتشجيع الابتكار والإبداع.	2.94	1.12	متوسطة
		الكلية	3.24	0.75	متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء للمجال ككل جاءت متوسطة وفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة، وقد أخذت الفقرات جميعها الدرجة المتوسطة، باستثناء فقرتين أخذتا الدرجة العالية، بحيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (2.94 - 3.47)، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن المتوسط الحسابي الكلي مجال التخطيط الاستراتيجي بلغ (3.24) وهو يمثل درجة ممارسة متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال تأكيد المهارات التي يتمتع بها مديري المدارس تحت مظلة القيادة وما يتفرع منها كالتخطيط الاستراتيجي الذي يعد المحور الرئيسي لإنجاح أي مؤسسة تعليمية.

ثانياً: نتائج ومناقشة السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار "ت" (t-test)، واستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الاستباقية، وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة، ويتم عرض نتائج السؤال وفقاً الآتي:
- متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، باستخدام اختبار "ت" (t-test) لتحديد الفروق بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول مجالات القيادة الاستباقية وفقاً لمتغير الجنس، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات القيادة الاستباقية وفقاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	ذكر	156	3.43	0.73	1.678	1	0.09
	أنثى	198	3.30	0.72			
البراعة التنظيمية	ذكر	156	3.31	0.77	0.216	1	0.82
	أنثى	198	3.30	0.77			
التخطيط الاستراتيجي	ذكر	156	3.23	0.76	-0.245	1	0.80
	أنثى	198	3.25	0.74			
المجالات مجتمعة	ذكر	156	3.33	0.71	0.610	1	0.54
	أنثى	198	3.28	0.70			

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الخاصة الثانوية في منطقة الزرقاء الأولى، وفقاً لمتغير الجنس في جميع المجالات وعلى مستوى المجالات مجتمعة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بتسليط دور التربية والتعليم في تقليل الفجوة الحاصلة بين الجنسين كمجتمع مؤهل واعٍ بعيداً عن المجتمع الذكوري الذي كان سائداً في الماضي، بحيث أصبحت مهنة التعليم لكلا الجنسين.

- متغير المؤهل العلمي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، باستخدام اختبار "ت" (t-test) لتحديد الفروق بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول مجالات القيادة الاستباقية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات القيادة الاستباقية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	بكالوريوس	248	3.35	0.76	-0.148	1	0.88
	دراسات عليا	106	3.36	0.66			
البراعة التنظيمية	بكالوريوس	248	3.27	0.81	-1.310	1	0.19
	دراسات عليا	106	3.39	0.66			
التخطيط الاستراتيجي	بكالوريوس	248	3.22	0.79	-0.721	1	0.47
	دراسات عليا	106	3.28	0.63			
المجالات مجتمعة	بكالوريوس	248	3.28	0.74	-0.767	1	0.44
	دراسات عليا	106	3.34	0.59			

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات وعلى مستوى المجالات مجتمعة، يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن تكوين الشخصية الاستباقية مرتبط بالاستعداد الذاتي والميل للسيطرة على البيئة، بغض النظر عن الخبرات المكتسبة والمهارات وهو ما تتسم به الشخصيات القيادية وهذا ما استهدفته الدراسة الحالية.

- متغير الخبرة العملية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة العملية، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة العملية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة العملية	المجال
0.78	3.41	103	أقل من (5) سنوات	الوعي الذاتي
0.66	3.33	123	من 5-10 سنوات	
0.75	3.32	128	أكثر من 10 سنوات	
0.81	3.36	103	أقل من (5) سنوات	البراعة التنظيمية
0.72	3.24	123	من 5-10 سنوات	
0.79	3.32	128	أكثر من 10 سنوات	
0.83	3.24	103	أقل من (5) سنوات	التخطيط الاستراتيجي
0.68	3.25	123	من 5-10 سنوات	
0.74	3.22	128	أكثر من 10 سنوات	
0.76	3.34	103	أقل من (5) سنوات	المجالات مجتمعة
0.64	3.28	123	من 5-10 سنوات	
0.71	3.29	128	أكثر من 10 سنوات	

يتبين من الجدول (11) أن هناك فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء، وفقاً لمتغير الخبرة العملية ولتحديد تلك الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج موضحة في الجدول (11) كما يلي:

جدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية وفقاً لمتغير الخبرة العملية

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.60	0.505	0.273	2	0.545	بين	الوعي الذاتي
		0.540	351	189.66	داخل	
			353	190.21	المجم	
0.48	0.735	0.444	2	0.888	بين	البراعة التنظيمية
		0.604	351	212.06	داخل	
			353	212.95	المجم	
0.94	0.058	0.033	2	0.065	بين	التخطيط الاستراتيجي
		0.567	351	199.13	داخل	
			353	199.20	المجم	
0.76	0.272	0.136	2	0.272	بين	المجالات مجتمعة
		0.500	351	175.47	داخل	
			353	175.74	المجم	

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء، تبعاً لمتغير الخبرة العملية في جميع المجالات وعلى مستوى المجالات مجتمعة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى فاعلية الخبرة العملية ودورها في مدى جودة العملية التربوية للوصول لمنافع إضافية للطلبة، هذه النتيجة إلى أن المدرسين يمتلكون قدرة بالتميز بين المدير القائد وبين المدير الإداري بغض النظر عن سنوات خبرتهم في العملية التعليمية والتعليمية، وهذا يعكس مدى اطلاع المعلمين وتوسع مداركهم لما بعد الشخصية الإدارية فقط، وإنما تعدت ثقافتهم لتمييز أن هذا المدير يتحلى بصفات تجعل منه قائداً يقود مؤسسته نحو تحقيق الأهداف المنشودة في سبيل تطوير المجال التربوي.

توصيات البحث

انطلاقاً من نتائج البحث يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- الاستفادة من ممارسة القيادة الاستباقية في تطوير وتحسين أداء المورد البشري، ونحو تطوير مهارات العاملين في بيئة المؤسسة التعليمية بشكل عام.
- إدراج برامج التطوير والتدريب والتنمية المهنية للكوادر البشرية وتكثيفها الذي يهدف إلى تحسين أساليب القيادة لدى مديري المدارس وصقل المهارات الشخصية والفنية والقيادية والعمل على تطويرها.
- منح المديرين الاستقلالية التامة في العمل، وإعطائهم الصلاحيات لمواجهة المواقف الطارئة بما يتناسب مع ضروريات هذه المواقف.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع العربية:

- أبو زلطة، هناء علي شاكر (2021)، دور مدير المدرسة في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

- أبو ماضي، دعاء عبد القادر ماضي (2022)، درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، 2022، جامعة الأقصى، فلسطين.
- بدوي، أسماء (2024)، القيادة الاستباقية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- بدير، جمال يوسف (2013)، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية.
- الحجاج، ريماء محمد حمدان وحسونة، أسامة عادل، مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، 2017، جامعة عمان العربية، الأردن.
- حمادة، سوزان أحمد عبد الكريم وبحر، يوسف عبد عطية (2018)، الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الختلان، أماني مساعد والكيلاني، أنمار مصطفى (2022)، "درجة الحاجة لإجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها"، مجلة كلية التربية، مجلد 6، 249-266.
- دريوش، راضية (2018)، "الفروق في أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين (دراسة ميدانية بثانويات ولاية تيزي وزو)"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 1، 309-321.
- الديحاني، سلطان غالب والعاظمي، مها خالد مجبل الهيلع (2021)، "أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، العدد 2، 255-290.

- الرواشدة، سحر رشيد والطعاني، حسن أحمد (2022)، "التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 11، 30-55.
- الزبون، عدنان (2022)، "درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الاردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين"، المجلة العلمية، العدد 38، 43-25.
- سالم، حسني إنعام علي (2019)، "الأنماط القيادية الممارسة وعلاقتها بأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، العدد 2، 306-349.
- سلامة، محمود عزيز محمد (2022)، درجة التمكين الإداري وعلاقته بالانضباط المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في (المحافظات الشمالية) في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الشرفاء، نهى على طالب والسرحان، خالد علي (2018)، "الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين"، المجلة التربوية الأردنية، العدد 4، 141-166.
- الشمري، عادل بن عايد والشمري، سلطان بن عبد الله (2022)، "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين"، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، العدد 6، 374-407.
- الشمري، فوزيه محمد زيد (2019)، "تطوير الأداء الإداري للقائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 12، 264-297.
- الشهري، خالد بن حسن بن علي والمخلافي، محمد سرحان (2019)، "أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية ومدى فاعليتها وفق نظرية هرسبي وبلانشارد"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 2، 167-204.
- صالح، أحمد علي وإبراهيم (2019)، إبراهيم خليل، القيادة الاستراتيجية-أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- طافش، هالة يوسف والسعود، راتب سلامة (2022)، "العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في الأردن"، المجلة التربوية الأردنية، العدد 3، 301-325.
- الطيار، صالح بكر (2019)، التحديات والأزمات والخطط الاستباقية، الجزيرة. مسترجع نوفمبر 9، 2023 من: <https://www.al-jazirah.com/2019/20190402/du6.htm>
- عبد الجادر، صلاح (2015)، القيادة الاستباقية: القواعد الخمس، منهج جديد لتوقع الأزمات والتعامل معها باحترافية، دار اقرأ للنشر والتوزيع.
- فرج، شدى بنت إبراهيم بن حسين والحارثي، إيمان عبدالله، "القيادة الاستباقية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظرهن"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 59، 1-28 (2022).
- العمرات، محمد سالم (2023)، "درجة ممارسة مديرو المدارس للإدارة بالتمكين في محافظة الطفيلة"، مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، 539-572.
- عواد، هداية (2022)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد 29، 103-81.
- عويس، بثينة الياس موسى (2021)، "الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين ومن وجهة نظرهم"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 1، 175-180.
- الغامدي، سعيد بن محمد (2020)، "درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 28، 53-75.
- الفتلاوي، حسين بشير والشمري، أحمد عبد الله (2022)، "تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية"، مجلة الريادة للمال والأعمال، العدد 2، 2-27.
- قنديل، علاء محمد سيد (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع.

- الكرعاوي، محمد ثابت فرعون (2018)، "تبني مرتكزات القيادة الاستباقية وفق نظرية السلوك المخطط للعاملين: دراسة تطبيقية لعينة من مدراء أقسام شركة آسياسيل لخدمات الاتصالات النقالة"، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 23، 145-174.
- المرعي، إبراهيم (2018)، تأثير القيادة الاستباقية على أداء موظفي البريد السعودي (دراسة ميدانية على بريد جدة المركزي)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية.
- مطلق، إيمان محمد (2020)، "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 10، 19-39.
- المطيري، النيرة غلاب ساري (2022)، "أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن"، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، العدد 14، 79-108.
- المهنا، محمد فرج متعب (2020)، "درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها"، مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالگردقة، العدد 1، 235-303.
- نوري، حيدر شاكر وجمعة، محمود حسن (2015)، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، المطبعة المركزية في جامعة ديالى.

المراجع الأجنبية:

- Aime, J. S. (2020). Principals' Perceptions of Administrations of Administrative Preparedness for Implementation of Project-Based Learning [Unpublished Doctoral Dissertation]. Walden University.
- Aquino, C. T & Mickahail, B. K. (2019). Effective and Creative Leadership in Diverse Workforces: Improving Organizational Performance and Culture in the Workplace. Palgrave Macmillan.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(2), 475–498. <https://doi.org/10.1348/096317909x439208>

-
- Dess, G., McNamara, G., & Eisner, A. (2021). Strategic Management: Text and Cases (10th ed.). McGraw Hill.
 - Frank, L. D., Sallis, J. F., Saelens, B. E., Leary, L., Cain, K., Conway, T. L., & Hess, P. M. (2010). The development of a walkability index: application to the Neighborhood Quality of Life Study. *British Journal of Sports Medicine*, 44(13), 924–933. <https://doi.org/10.1136/bjism.2009.058701>.
 - Greenleaf, A. (2011). Human agency,hardiness,and proactive personality: potential resources for emerging adults in the collrge-career transition, University of Iowa Reserch Online.
 - Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395–404. <https://doi.org/10.1037/a0018079>.
 - Nobili, T. J. (2018). The role of proactive behaviors in the organizational socialization of K-12 principals: A sequential mixed methods design [Published Doctoral Dissertation, University of Bridgeport]. ProQuest Dissertations and Theses.
 - Proactive Leadership Group. (2021). Retrieved October 20,2021. From:bing.com/search?pgl=41&q=Https%3A%2F%2Fwww.Result+Simproved.com%2Ftestimonials&cvid=bc9f6671a2ff44d687851aec64b58902&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIGCAEQRRg60gEIMjUyN2owajGoAgiwAgE&FORM=ANNTA1&PC=U531.
 - Song, C., & Lee, C. H. (2020). The effect of service workers' proactive personality on their psychological withdrawal behaviors: a moderating effect of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 653–667. <https://doi.org/10.1108/lodj-04-2019-0149>.
 - Spina, P. F. (2013). The Effects of The Proactive Personality on the Levels of Job Satisfaction and Burnout for Licensed Mental Health Counselors [Published Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University]. ProQuest Dissertations and Theses.
 - Thahir, M., Komariah, A., Asri, H., Widiawati, W., & Sunanengsih, C. (2021). The Leadership Capacity of the Principal in Improving the Quality of Learning During the Covid-19 Pandemic
-

[Conference Session]. Paper presented at the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management, Universitas Pendidikan, Indonesia.

- Wang, C. X. V. (2018). Strategic Leadership. IAP.
- Wu, C.-H., Parker, S. K., & de Jong, J. P. J. (2014). Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. *Journal of Management*, 40(6), 1511–1534.
- Wu, C-H., & Wang, Y. (2011). Understanding proactive leadership. In *Advances in global leadership* Vol. 6 (pp.299-314) Emerald.