



درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاستباقية في مديرية بيت لحم بدولة فلسطين

ناريمن يوسف صالح (محمد لطفي) *

naremanyousef513@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الاستباقية، تم استخدام المنهج الوصفي، تكون المجتمع من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية في مديرية بيت لحم، والبالغ عددهم (785) معلماً ومعلمة، تم اختيار (118) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة، طبقت عليهم استبانة موزعة على الأبعاد (التخطيط الاستراتيجي، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم)، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الاستباقية جاءت مرتفعة، كما لا توجد فروق في درجات ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستباقية وفقاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق تعزى للخبرة لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وبناءً عليه توصي الباحثة ببحث مديري المدارس على إكساب فرق العمل المدرسية مهارات القيادة الاستباقية.

الكلمات المفتاحية: ممارسة، مديري المدارس، القيادة الاستباقية، المدارس الثانوية.

* معلمة في القيادة والإدارة التربوية- وزارة التربية والتعليم – دولة فلسطين.

للاقتباس: محمد لطفي ، ناريمن يوسف صالح. (2025). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاستباقية في مديرية بيت لحم بدولة فلسطين ، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية ، 17(1)، 148-171.

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



Proactive leadership practice level among secondary school principals in Bethlehem Directorate in the State of Palestine

Nareman Yousef Saleh (Mohamed Lutfi)*

naremanyousef513@gmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the degree of proactive leadership practice by secondary school principals in Palestine. For the study purposes, the descriptive approach was used. The study population consisted of (785) male and female teachers in public secondary schools in Bethlehem Directorate. The sample comprised (118) male and female teachers selected randomly. A questionnaire distributed over three dimensions (strategic planning, preventive confrontation, seeking support) was administered to the study sample. The results showed that the degree of practicing proactive leadership by secondary school principals in Palestine was high. There were no differences in the degree of proactive leadership practice by principals based on the variable of gender and academic qualification. However, findings revealed that there were differences attributed to experience in favor of those with more than 10 years of experience. Accordingly, the study recommends that principals should provide school work teams with proactive leadership skills.

Keywords: Practice, school principals, proactive leadership, Secondary schools.

*Teacher in Educational Leadership and Administration, Ministry of Education, Palestine..

Cite this article as: Mohamed Lutfi, Nareman Yousef Saleh. (2025). Proactive leadership practice level among secondary school principals in Bethlehem Directorate in the State of Palestine. *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies* 7(1) 148-171

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



مقدمة:

تعد القيادة التربوية مؤشراً مهماً في نجاح الإدارات التربوية أو فشلها، وتُعد من أهم مكونات المنظومة التعليمية لما لها من دور فعال في تعزيز مستوى التفاعل الإيجابي بين الطاقم المدرسي، وهذا بدوره ينمي الدافعية نحو العمل، كما تولي القيادة التربوية الاهتمام بالمبادئ والقيم من أجل الوصول إلى مستوى من المعايير التي تزيد من فعالية الإدارات التعليمية بطرق علمية (عمرو، 2021).

والقيادة كمصطلح تم تداوله قديماً وحديثاً في جميع ميادين الحياة، كما نجد أنه ظهر في الميدان التربوي، وتم تداوله والعمل على تنمية مهارات القائد من أجل الوصول إلى الأهداف التربوية، إذ سعت المؤسسات التعليمية إلى تنمية مهارات القائد من خلال العديد من الفعاليات والأنشطة في المجال التربوي، وتسلط الضوء على هذا المصطلح من خلال إعداد القادة التربويين (أبو سمرة والليدي، 2012).

وللقيادة العديد من الأشكال منها القيادة الاستباقية التي تُعد ذات اتصال مباشر بالسياق الريادي، إذ إن هذا الشكل من القيادة مرتبط بشكل مباشر باستثمار الفرص واكتشافها من خلال توظيف الموارد المتاحة، كما أن هذه القيادة تشجع على تبني الأفكار الريادية داخل المؤسسة، فهي تمثل قيادة عصرية تتضمنها الرؤية الاستراتيجية المتجهة نحو المستقبل، وهي ذات اتصال في تحليل البيئة الخارجية، وأخذ المخاطر بعين الاعتبار من أجل التغلب عليها (جلاب وجريمخ، 2018).

وأن العمليات الإدارية ذات طابع متجه نحو المستقبل؛ تحتاج إلى قائد تربوي استباقي، فالقائد الاستباقي مفتاح نجاح العمل الإداري، لأنه يسعى نحو التميز في المستقبل، ونجد أن القائد الاستباقي يتميز بإلمامه بالعديد من المهارات النابعة من وعيه وثقافته وخبرته في العديد من أشكال القيادة، وأساليب ممارسته المهارات الإدارية حسب المواقف التي تمر بها المؤسسة التعليمية (السناني، 2021).

إن القيادة تعد نوعاً من أنواع التعلم والممارسة، لذا فهي عملية ديناميكية تتفاعل مع المواقف السائدة في العملية التعليمية في المؤسسات التربوية، وتعتمد هذه المواقف والإجراءات على توقعات القائد من خلال ما يمتلك من مهارات قيادية، وفهم العلاقة بين الغايات والوسائل من أجل تنفيذ السياسات، والعمل على تطوير وسائل وأساليب عمل ذات طابع ابتكاري (Epitropaki & Mainemelis, 2016).



وعرف السعود (2013، 77) القيادة التربوية بأنها: "مقدرة الفرد على التأثير في سلوك الأتباع من أجل تحقيق أهداف محددة".

أما القيادة الاستباقية: فقد عرفها فرج والحارثي (2022، 5) بأنها: "أسلوب في القيادة يتصف بالتركيز على المستقبل، والفعالية في اقتناص الفرص، ومواجهة التحديات لاستباق الأحداث قبل وقوعها وتحديد أهداف محددة".

وذكر (wu & parker, 2013) أن الاستباقية تعد عملية من أجل توليد الأفكار وإيجاد التشريعات وتنفيذ الإجراءات التي تركز على المستقبل من أجل إحداث تغييرات في بيئة العمل.

اما الباحثان (Gava & Araujo, 2012) فيشيران إلى أن كفايات القيادة الاستباقية تمثلت في ثمانية كفايات وهي: المقدرة على التعامل مع المخاطر، والتعامل مع الأخطاء، والتنبؤ بالحقائق المستقبلية، وإدارة الضغوط قصيرة المدى، والابتكار، والقيام بالأشياء بشكل مختلف، القدرة على الإدارة، وتحديد مهارات الأشخاص وكفاءاتهم، وتطوير كفاءات الموظفين.

كما أضاف (ong, 2014) إلى ما سبق أن القائد الاستباقي يجب أن يكون على درجة عالية من سعة الصدر، من أجل استيعاب الانتقادات التي يمكن أن توجه له من قبل الآخرين بحيث يعمل على استغلال تلك الانتقادات في بناء التكتيكات القيادية.

مركبات القيادة الاستباقية:

السلوك الاستباقي: يُعد هذا السلوك - على المستوى الفردي - الانطلاقة الذاتية من أجل التركيز على المستقبل بحيث يكون متجه التغيير نحو الوضع خارج المؤسسة التي يمكن من خلالها التعامل مع الأحداث المستقبلية، وصولاً إلى تحسين أداء العاملين، وأسلوب العمل، بتغيير بعض الجوانب التي تتجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وإعطاء تغذية راجعة لتعزيز مستوى النشاط وأداء المهام، من أجل التكيف مع بيئة العمل المستقبلية، كما أن السلوك الاستباقي يتجه نحو تحسين الظروف الحالية بما يتلاءم مع الظروف الحالية، مع الأخذ بعين الاعتبار الأحداث المستقبلية المتوقعة، لذا نجد أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الوضع القائم في المؤسسة من أجل التكيف مع أحداث المستقبل، وقد يؤثر ذلك بشكل سلبي على أداء العاملين في المؤسسة، أما من



الناحية العامة فنجد أن تغيير الوضع القائم يعتمد بشكل أساسي على تغيير الذات وتحسينه (Presbitero, 2015, P529).

ويندرج السلوك الاستباقي تحت مجال السلوك التنظيمي، فنجد أنه سلوك متجه نحو المستقبل، وأن الذات العاملة يتوجب عليها أن تتمتع بالقابلية نحو التغيير والسير من الوضع الحالي نحو المستقبل، لذا فهناك اهتمام - بشكل واضح - بالتغيير مما يسهم بشكل إيجابي في تعدد الآراء سواء كان ذلك على مستوى الفرد أم الفريق، بحيث يكون ذلك على مستوى السلوك التنظيمي، كما أن الأداء الفردي يرتبط بشكل مباشر بالسلوك الاستباقي ويسهم بشكل فعال في إظهار الأفكار الاستباقية وصولاً إلى القيادة الاستباقية (ong, 2014).

ووجد (Chia-Huei and Zhen, 2015, P301) أن هناك اهتماماً بموضوع السلوك الاستباقي ضمن السلوك التنظيمي، أدى إلى تعزيز الاستباقية على المستوى الفردي، فالاستباقية تعتمد على سلوكيات الفرد وقدرته على التنبؤ بالمستقبل، من أجل الوصول إلى أداء مستقبلي أفضل، كما أن هناك اتصالاً بين السلوك الاستباقي وفريق العمل باعتبارهما وحدات عمل يعملان على تنفيذ الأفكار الاستباقية.

أما بالنسبة للنظريات التي تناولت السلوك الاستباقي فقد تركزت على السياق التطويري الذي يتصل بموضوع العمل والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أن هناك حاجة متزايدة من أجل إدارة الذات من أجل سلوك عمل استباقي، وخاصة أنه لا يمكن التنبؤ - بشكل دقيق - بالبيئة المتغيرة والصعوبات التي يمكن أن تظهر بفعل ظهور العديد من المتغيرات الذي يؤدي إلى ظهور الأفكار التي يجب أن تكون منسجمة مع السلوك الاستباقي، من أجل إدارة ذاتية تخدم القيادة الاستباقية (Bakker, 2016, P592).

الشخصية الاستباقية: تعتمد القيادة الاستباقية - بشكل واضح - على الميل الشخصي لدى القائد نحو التغيير بما يتلاءم مع التغيير البيئي، وخاصة بما يواكب التغيرات الخارجية التي تؤثر في المؤسسة، كما أن الشخصية الاستباقية تميل - بشكل واضح - نحو الانخراط في العمل بشكل متعمد، من أجل التغيير والسير نحو تحقيق الأهداف المستقبلية، كما أن القائد الاستباقي يتمتع شخصيته بإلمام بجميع الكفايات التي تمكنه من دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص



والتهديدات التي يعمل بشكل مثابر في تحقيق التغيير الحقيقي، كما أن شخصيته تميل نحو التكيف مع التغيرات التي تغزو المؤسسة التي يعمل فيها (Bakker et al, 2012).

كما أن التصرفات الشخصية التي يتمتع بها القائد الاستباقي تتمثل في تحمل المسؤولية عن جميع الأفكار التي يتبناها من أجل التعامل مع المستقبل في المؤسسة التي يعمل فيها، كما أن الشخص الاستباقي تتميز شخصيته بأنه يأخذ بزمام المبادرة التي تعمل على الحد من التهديدات التي تظهر درجة من الرفاه في العمل لدى الأتباع، كما أن الرضا الوظيفي هي صفة سائدة في كل الظروف من خلال مشاركة الآخرين في العمل والعمل كفريق (Akkermans et a; 2016).

كما أن الشخصية الاستباقية تتميز بالبحث عن المعرفة، ودراسة جميع الظروف السائدة التي تعمل فيها المؤسسة من أزمات وغيرها، والسعي نحو تحسين الوضع السائد من خلال تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها القائد الاستباقي، كما أن الشخصية الاستباقية - من خلال عملها - تعمل على إنشاء أهداف استباقية متجهة نحو المستقبل، من أجل تحديد حاجات المستقبل وصولاً إلى تنفيذ الأنشطة بكل سهولة ويسر في ظل بيئة العمل السائدة لتطويرها (Bakker et al, 2012).

الحاجة إلى القيادة الاستباقية في الميدان التربوي:

نظراً للأزمات التي تمر بها المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة، نجد أن هناك العديد من المؤسسات التي تجد صعوبة في مواكبة التطورات والأزمات، فنجد أن السياسات التي ترسمها المؤسسات التربوية تكون في الغالب معتمدة على ما سيكون في المستقبل من أجل الخروج من الأزمات التي يمكن أن تحد من تحقيق المؤسسات التعليمية لأهدافها، كما أن التطورات التي تمر بها العديد من المؤسسات تجعل من القادة أفراداً ساعين نحو الوصول إلى التقنيات التي تعمل على تسهيل العمل في تلك المؤسسات، كما أن التكنولوجيا التي ظهرت في الآونة الأخيرة تحت جميع القادة على استخدام تلك التكنولوجيا بما يتلاءم مع البيئة السائدة في المؤسسات التربوية، وأن الأساليب المبتكرة تعمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف بأسهل الطرق، وكل ذلك يعتمد على استباقية التخطيط للمستقبل، وما يمكن أن يرشح عن ذلك العمل في ظل بيئة عمل ذات طابع يتطلب الاستعداد للمستقبل (أبو العلا، 2013).



نظريات القيادة:

هناك العديد من النظريات التي تناولت السمات الشخصية للفرد، وأقدم تلك النظريات نظرية الرجل العظيم التي تركز على أن القادة يولدون ولا يصنعون، فنجد أن السمات القيادية فطرية موروثية، فالفائد من خلال السمات التي يمتلكها يستطيع أن يؤثر في حياة الجماعة، بينما نجد أن هناك العديد من الظروف المحيطة التي تؤثر في الصفات القيادية التي يتمتع بها القائد، ولكن نجد أن هذه النظرية فشلت في تفسير القيادة وتوصيف السمات القيادية لدى القائد (شهاب، 2010).

ونجد أن نظرية السمات تشير إلى أن القائد لديه العديد من السمات الفسيولوجية والعقلية والنفسية، إذ يتمتع بها القائد بشكل واضح (أبو سمرة واللبيدي، 2012)، كما أن السمات الجسمية تغطي - في العديد من الحالات - على سمات القائد بشكل مباشر، وبعد ذلك ظهرت العديد من نظريات الشبكة الإدارية، ونظرية ليكرت في القيادة، ونظرية الخط المستقيم، وغيرها من النظريات من أجل سد الفجوة بين تلك النظريات (شهاب، 2010).

أما النظرية الموقفية التي اقترنت بشكل مباشر بالقائد والموقف والأتباع، فنجد أن القائد - وفق هذه النظرية - هو المؤثر حسب طريقة تعامله، وطبيعة الموقف والقدرة على التكيف مع الحدث السائد، بصورة تتلاءم مع حاجات الأتباع والبيئة الداخلية والخارجية في المؤسسة التي يعمل فيها القائد (الغزالي، 2012).

الدراسات السابقة:

دراسة فيدان وبالثي (Fidan & valci, 2016) هدفت الدراسة إلى تصنيف أشكال الممارسة الاستباقية لدى قادة التعليم العام والخاص في محافظة إسطنبول باستخدام المنهج المقارن السببي لجمع البيانات من الأسئلة والتواصل الاجتماعي والاستقصاء الاستراتيجي والتعلم الاستراتيجي والبحث عن التغذية الراجعة. والشكل الأكثر شيوعاً للممارسة الأنشطة هو التعلم الاستراتيجي.

دراسة المرحي (2018) وهدفت إلى معرفة درجة تأثير القيادة الاستباقية على أداء الموظفين في البريد السعودي بمدينة جدة، واستخدمت الأسلوب الوصفي، وطبقت الدراسة على (161) موظفاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من



تأثير القيادة الاستباقية في مؤسسة البريد السعودي، من وجهة نظر العاملين، وكذلك وجود مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي في مؤسسة البريد السعودي، من وجهة نظر العاملين.

دراسة الكرعاي (2018) استهدفت (108) من الإداريين في شركة آسيا للاتصالات لمعرفة طبيعة العلاقة بين مرتكزات القيادة الاستباقية وخصائص السلوك المخطط للعاملين، وخلصت النتائج إلى أن السلوكيات الاستباقية تعطي بيانات جديدة تمكن من عملية صنع القرار، ودعم الأعمال الإنسانية قبل حدوث الحدث المتوقع، وأن خصائص نظرية السلوك المخطط تهتم بتحقيق هدف التفوق للمنظمة في بيئتها التنافسية.

دراسة الختلان والكيلاني (2022) استهدفت (295) من القادة الأكاديميين في جامعة الكويت لمعرفة الحاجة لوجود إجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت، وتم اختيار عينة الدراسة عشوائياً، وتضمنت أداة الدراسة الريادة الجامعية المبينة على أسس القيادة الاستباقية، وأسفرت النتائج عن وجود إجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية بدرجة متوسطة، أن أهمية وجود إجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية بدرجة مرتفعة، وجود حاجة إلى إجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية.

دراسة فرج والحارثي (2022) هدف البحث إلى قياس درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة في ضوء رؤية 2030 في مدينة الطائف من وجهة نظرهن. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على (93) قائدة، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن قائدات مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة الطائف يتمتعن بشخصية استباقية بدرجة عالية جداً، كما بينت النتائج أنهن يمارسن مهارة القيادة الاستباقية، أما الأبعاد؛ فجاء أولاً البحث عن الدعم ثم التخطيط الاستراتيجي، وثالثاً المواجهة الوقائية، وجميعها بدرجة (عالية جداً)، مع وجود فروق 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 لهذه المتغيرات في درجة الشخصية الاستباقية لدى القائدات.



مشكلة الدراسة:

في ظل العديد من الظروف السائدة في المؤسسات التعليمية في فلسطين بشكل عام، نجد أنه يتوجب أن يكون هناك قائد استباقي من أجل التأقلم مع الظروف المتغيرة التي كان آخرها انتظام التعليم المدمج في ظل الحرب، وقد أوصت العديد من الدراسات السابقة إلى استخدام السلوك الاستباقي وخاصة في ظل الأزمات، ومن هذه الدراسات دراسة صلاح الدين وعطية (2018)، ودراسة الختلان والكيلاني (2022).

كما أن التطور المستمر في ظل التكنولوجيا المتطورة يتوجب وجود خطط مستقبلية تعتمد على تلك التطورات المتغيرة في بيئة العمل في المؤسسات التعليمية في فلسطين، كما أنه يتوجب وجود قادة استباقيين من أجل نظرة مستقبلية ملائمة للمتغيرات التي تحتاج إلى خطط ابتكارية موجهة نحو المستقبل، فجاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الاستباقية.

أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الاستباقية؟
- 2- هل هناك فروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الاستباقية باختلاف الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

- 1- معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الاستباقية.
- 2- معرفة ما إذا كان هناك فروق في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الاستباقية باختلاف الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1. توجه الدراسة الحالية أنظار العديد من أصحاب القرار نحو السمات الشخصية التي يتوجب أن تتوفر في القادة، بحيث تتلاءم مع الخطط المستقبلية والتغيرات التي يمكن أن تطفو على السطح في ظل بيئة عمل في المؤسسات التربوية ذات الطابع المتغير بشكل مستمر، كما أن هذه الدراسة تظهر أنماط القيادة التي تسهم في تطوير العمل التربوي.



2. كما تعمل هذه الدراسة على توجيه الأنظار إلى السمات التي يجب أن يتم تعزيزها من خلال تدريب القادة التربويين وصولاً إلى قائد تربوي لديه القدرة على التعامل مع الظروف السائدة في المؤسسة التي يعمل فيها، وأن تكون الخطط متجهة نحو المستقبل.
3. أن تعمل هذه الدراسة على توجيه أنظار القادة التربويين نحو القيادة الاستباقية.
4. أن تفيد صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم من خلال معرفة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس الثانوية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تناولت الدراسة الحالية عدداً من المصطلحات التي تمّ تعريفها على النحو الآتي:
القيادة الاستباقية: "هي قدرة القائد على التحول من التعامل مع أزمة فعلية إلى التنبؤ والمبادرة بالتحسين ووضع الحلول الاستراتيجية لمنع أزمة محتملة أو احتوائها" (العبد الجادر، 2015، 39).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الدرجة التي تقيس بها استبانة الدراسة مجموعة الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس في مديرية تربية وتعليم بيت لحم على الفقرات التي تقيس القيادة الاستباقية.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاستباقية في مديرية بيت لحم بدولة فلسطين، في العام الدراسي 2023-2024م.

المنهج والإجراءات:

1. منهج الدراسة:

من أجل إجراء الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد أكثر المناهج ملائمة لمثل هذه الدراسة، ويعرف بأنه دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

2. مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية في مديرية بيت لحم في العام 2023/2024، وعددهم (1175) معلماً ومعلمة حسب إحصائية مديرية تربية وتعليم بيت لحم. والجدول (1) يوضح ذلك:



جدول (1):

أعداد معلمي المدارس الحكومية الثانوية في مديرية بيت لحم للعام 2023-2024م

المدرسة	عدد معلمي المرحلة الثانوية	المدرسة	عدد معلمي المرحلة الثانوية
ذكور بيت لحم الثانوية	28	بنات بيت لحم الثانوية	31
ذكور المهد الثانوية	16	بنات العودة الثانوية	35
بنات بيت جالا الثانوية	25	بنات بيت ساحور الثانوية	31
ذكور اسكندر الخوري الثانوية	14	بنات مسقط الثانوية	23
ذكور بيت ساحور الثانوية	22	وادي فوكين الثانوية المختلطة	13
ذكور بيت فجار الثانوية	26	المنيا الثانوية المختلطة	10
ذكور الخضر الثانوية	21	وادي النيص الثانوية المختلطة	15
ذكور نحالين الثانوية	13	واد رجال الثانوية المختلطة	18
ذكور ارطاس الثانوية	17	الرشيدة الثانوية المختلطة	18
ذكور جورة الشمعة الثانوية	17	بنات العبيات الثانوية	27
ذكور حوسان الثانوية	12	الفاروق عمر بن الخطاب	16
ذكور مراح رباح الثانوية	15	المعصرة الثانوية المختلطة	19
ذكور الخلفاء الراشدين الثانوية	44	أبو النجيم الثانوية المختلطة	17
ذكور الزير الثانوية	19	بنات المعصرة الثانوية	17
ذكور العبيدية الثانوية	13	بنات تقوع الثانوية	33
ذكور زعترة الثانوية	16	بنات بيت فجار الثانوية	31
ذكور الجبعة الثانوية	8	بنات الشوارة الثانوية	11
ذكور الشوارة الثانوية	18	بنات جورة الشمعة الثانوية	17

المدرسة	عدد معلمي المرحلة الثانوية	المدرسة	عدد معلمي المرحلة الثانوية
ذكور دار صلاح الثانوية	23	بنات العبيدية الثانوية	28
ذكور تقوق الثانوية	24	بنات حوسان الثانوية	16
مراح معلا الثانوية المختلطة	14	بنات نحالين الثانوية	21
ذكور العبيات الثانوية	12	بنات الخضر الثانوية	24
بنات الرشيدة الثانوية	15	بنات فرحات الثانوية	22
التوافق الثانوية المختلطة	13	بنات دار صلاح الثانوية	15
ذكور بتير الثانوية	11	بنات التعامرة الثانوية	12
خلة الحداد الثانوية المختلطة	13	بنات رواي القدس الثانوية	25
بنات مراح رباح الثانوية	16	بنات الفردوس الثانوية	26
بنات بتير الثانوية	8	أم سلمونة الثانوية المختلطة	19
بنات واد رجال الثانوية	9	كيسان الثانوية المختلطة	16
الوادي الأخضر الثانوية المختلطة	13	المنشية الثانوية المختلطة	15
ذكور الصداقة الروسية الفلسطينية	16	ثيرة الأساسية المختلطة	13
ذكور هندازة وبريضة الثانوية	10		
المجموع		1175	

3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة خلال العام الدراسي 2024/2023، وقد تم استرداد (118) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استرداد (10%) من مجتمع الدراسة، والجدول (2) يوضح ذلك:



الجدول (2):

توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية من العينة الكلية
الجنس	ذكر	42	%35.6
	أنثى	76	%64.4
	المجموع	118	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	80	%67.8
	ماجستير فأعلى	38	%32.2
	المجموع	118	100.0
سنوات الخبرة	أقل من (5 سنوات)	24	%20.3
	بين (5-10 سنوات)	33	%28.0
	أكثر من (10 سنوات)	61	%51.7
	المجموع	118	100.0

4. أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من (20) فقرة موزعة على الأبعاد الآتية (التخطيط الاستراتيجي، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم) لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاستباقية، وتم التأكد من صدقها وثباتها وعلى النحو الآتي:

صدق المحكمين لأداة الدراسة:

تم عرض أدوات الدراسة على ستة من المحكمين من ذوي الخبرة في الإدارة التربوية، وتم التعديل والإضافة والحذف بناءً على التعديلات التي أبداهها المحكمون. كما تم التحقق من صدق الأداة من الناحية الإحصائية أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الدراسة في كل فقرة مع الدرجة الكلية لها، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3):

معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
1	0.267**	0.00	11	0.551**	0.00
2	0.530**	0.00	12	0.594**	0.00
3	0.458**	0.00	13	0.685**	0.00
4	0.332**	0.00	14	0.680**	0.00
5	0.505**	0.00	15	0.639**	0.00
6	0.590**	0.00	16	0.568**	0.00
7	0.674**	0.00	17	0.325**	0.00
8	0.605**	0.00	18	0.523**	0.00
9	0.592**	0.00	19	0.599**	0.00
10	0.547**	0.00	20	0.465**	0.00

يشير الجدول (3) أن جميع قيم الارتباط دالة إحصائية، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي، وبالتالي فهذا يعبر عن قياس الأداة ما أعدت من أجل قياسه.

ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ على مستوى المجالات والدرجة الكلية، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4):

معاملات ألفا كرونباخ للثبات بحسب المجالات والدرجة الكلية للاستبانة

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونيباخ ألفا معامل الثبات
التخطيط الاستراتيجي	7	0.71
المواجهة الوقائية	7	0.81
البحث عن الدعم	6	0.70
الدرجة الكلية	20	0.87

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات المقياس وللدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة، إذ تراوحت قيم معاملات كرونباخ ألفا ما بين 0.70 -



0.81، وبلغت قيمة معامل ثبات كرونباخ الكلية (0.87)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

تصحيح المقياس:

تصحح الإجابات على فقرات المقياس من خلال إعطاء الإجابة (بدرجة كبيرة جداً 5 درجات)، والإجابة (بدرجة كبيرة 4 درجات)، والإجابة (بدرجة متوسطة 3 درجات)، والإجابة (بدرجة قليلة درجتين)، والإجابة (بدرجة قليلة جداً درجة واحدة).

وتم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، وتم تحديد درجة الموافقة، إذ كانت الفئة (2.33 فأقل) درجة منخفضة، والفئة (2.34-3.67) درجة متوسطة، والفئة (3.68 فأكثر) درجة مرتفعة، وكان كالاتي:

$$\text{مدى المقياس} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{5 - 1} = 4$$

$$\text{قسمة المدى على الحد الأعلى} = 4 \div 3 = 1.33$$

الأسلوب الإحصائي:

حللت بيانات الدراسة بعد تطبيق الأدوات على أفراد عينة الدراسة، باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار (t)، واختبار تحليل التباين الأحادي.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الاستباقية؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الاستباقية والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5):

المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاستباقية، مرتبة تنازلياً: (ن=118)

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف	المتوسط	الفقرة	البعد
1	مرتفعة	0.79	4.03	يوظف المدير فرق العمل لتجزئة المشكلات الصعبة إلى	-



الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف	المتوسط	الفقرة	البعد	
عناصر يمكن التحكم فيها.						
2	مرتفعة	0.87	3.98	يستخدم المدير أساليب أو أدوات لمراقبة تنفيذ البرامج ورصد الأداء.	المواجهة الوقائية	
3	مرتفعة	0.76	3.97	يضع المدير أنموذجاً لمواجهة المشكلات المتوقعة في المدرسة		
4	مرتفعة	0.86	3.96	يعمل المدير مع فريق العمل على وضع خطط للمبادرات وتنفيذها.		
5	مرتفعة	0.84	3.93	يتشارك المدير مع فريق العمل في وضع عدة حلول للمواقف السلبية واختيار أفضلها.		
6	مرتفعة	0.85	3.92	يقوم المدير بوضع قوائم للمهام مع فريق العمل والتركيز عليها وفق الأهمية.		
7	مرتفعة	0.95	3.86	يخطط المدير لتطوير مهارات جديدة للمعلمين.		
2	مرتفعة	0.51	3.95	الدرجة الكلية للمجال		
1	مرتفعة	0.84	4.05	يضع المدير مع فريق العمل خططاً مستقبلية لتطبيق مستجدات الأنشطة المدرسية.		
2	مرتفعة	0.91	4.04	يصغي المدير جيداً للعديد من وجهات النظر		
3	مرتفعة	0.81	4.03	يوجه المدير فرق العمل مسبقاً للتعامل الإيجابي مع مبادرات منظومة الوعي الفكري وتعزيز القيم.		
4	مرتفعة	0.94	3.97	يستشعر المدير الأزمات الممكنة والفرص المتاحة أثناء ممارسة العمل القيادي.	البحث عن الدعم	
5	مرتفعة	0.98	3.95	يتعامل المدير بمرونة مع التناقضات التي تصاحب المستجدات في الميدان.		
6	مرتفعة	0.95	3.93	يطور المدير من مهاراته لمواكبة التقدم في مجال التحول الرقمي.		
7	متوسطة	1.07	3.65	يطلب المدير ملاحظات حول كيفية تأثير أفعاله على الآخرين		
3	مرتفعة	0.63	3.94	الدرجة الكلية للمجال		
1	مرتفعة	0.67	4.19	يتواصل المدير من أجل الدعم الفني عندما يواجه المعلمون مشكلات في منصة مدرستي.		
2	مرتفعة	0.79	4.16	يكون المدير واضحاً في طلب الدعم والمساندة من اللجان المدرسية.		
3	مرتفعة	0.81	4.09	يوجه المدير فرق العمل إلى طلب الدعم من الجهات الإشرافية		



الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف	المتوسط	الفقرة	البعد
والتدريبية في مجال الاستعداد للاختبارات الدولية.					
4	مرتفعة	0.76	4.08	يسعى المدير إلى توظيف الشراكة المجتمعية في تفعيل البرامج والمبادرات.	
5	مرتفعة	0.90	4.06	يستمتع المدير إلى وجهات النظر في مشكلات اختلاف الأنصبة بين المعلمات وتوزيع الحصص الأسبوعية.	
6	مرتفعة	0.74	4.04	يحرص المدير على تلقي تغذية راجعة من فرق العمل حول سير البرامج والمبادرة في الخطة التشغيلية للمدرسة.	
1	مرتفعة	0.49	4.10	الدرجة الكلية للمجال	
	مرتفعة	0.45	3.99	الدرجة الكلية	

تشير البيانات الموضحة في الجدول (5)، إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاستباقية جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.99) بانحراف معياري بلغ (0.45).

إن مجال البحث عن الدعم احتل المركز الأول بمتوسط (4.10) بانحراف معياري بلغ (0.45)، وجاء في المركز الثاني مجال التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.95) بانحراف معياري بلغ (0.51)، وجاء في المركز الثالث مجال المواجهة الوقائية بمتوسط حسابي بلغ (3.94) بانحراف معياري بلغ (0.63).

تتفق النتيجة مع دراسة فرج، والحارثي (2022) ودراسة المرحبي (2018)، وتختلف النتيجة مع دراسة الختلان، والكيلاني (2022) التي أظهرت درجة متوسطة من القيادة الاستباقية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يعملون على توظيف العديد من الإمكانيات المتاحة؛ من أجل التغلب على المشكلات المتوقعة في المدرسة من خلال العمل كفريق مع المجتمع المدرسي، كما يعمل المديرون في المدرسة على رصد سير العملية التربوية ومراقبتها، والعمل على تطويرها بما يتلاءم مع الأحداث المستقبلية المتوقعة التي يمكن أن تؤثر على سير العمل في المدرسة، كما أن الخطط المستقبلية التي يعمل المدير على وضعها تكون مما يمكن أن ينفذه المدير في المدرسة؛ من أجل النهوض بالعمل التربوي، كما أن المدير يعمل على الاستماع لأفراد المجتمع المدرسي المؤثرين؛ من أجل الأخذ بوجهات النظر، كما أن المدير يعمل على التواصل مع جميع أفراد المجتمع المدرسي؛ من أجل ضمان أفضل مستوى من التعلم.



كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ جميع المديرين في المدارس الحكوميَّة يعملون على توزيع المهام بين المعلِّمين، حسب الاختصاص، ونجد أنَّ المدير يعمل على متابعة هذه اللجان بحيثُ تعمل تلك اللجان برئاسة المدير كفريق واحد؛ مِنْ أَجْلِ تحقيق أهداف المدرسة التي يعملون فيها، وبما أنَّ المديرين يعملون كفريق مع المعلِّمين في المدرسة؛ مِنْ أَجْلِ تنفيذ الخطط فإنَّهم لا يتعاملون مع العاملين في المدرسة كمراقبين، بل إنَّهم يعملون كمشاركين في تنفيذ الخطط.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ المديرين في المدارس يأخذون بوجهات نظر العاملين؛ مِنْ أَجْلِ اختيار الأنسب؛ مِنْ أَجْلِ مواكبة التَّطوُّرات التي تحدث في المجتمع المدرسي ومواكبة التكنولوجيا الرقمية التي تغزو المدارس بشكل مستمر، ونجد أنَّ المديرين يشتركون مع المعلِّمين في تأدية المهام في المدرسة؛ لذا نجدهم يتشاورون في العديد من المهام، ولا داعي أن يطلب المدير من الآخرين تقييم أفعاله؛ لأنَّها تُنفذ بشكل جماعي.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ المدير يكون مشرفاً على جميع اللجان المدرسيَّة بحيثُ يكون هناك وضوح في المهام التي يعمل على توكيل أعضاء اللجان المدرسيَّة، بحيثُ يوجه فرق العمل؛ مِنْ أَجْلِ الاستعداد؛ لتحقيق أهداف المدرسة، نجد أنَّ كل معلم على علم بنصابه، وعدد الحصص الأسبوعيَّة التي يقوم بتنفيذها؛ لذا نجد أنَّ المدير لا يركِّز على هذا البند.

السؤال الثاني: هل تختلف متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية في بيت لحم للقيادة الاستباقية باختلاف الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟
أولاً: الجنس.

تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لغايات فحص الفروق في درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الاستباقية وفقاً لمتغير الجنس، والجدول (6) يوضح ذلك:
الجدول (6):

نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة

الاستباقية وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	42	4.02	0.53	0.509	0.612
أنثى	76	3.98	0.41		



يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (6) عدم وجود فروق في درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاستباقية وفقاً لمتغير الجنس، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جميع التعليمات التي تزود بها المدراء تشمل الذكور والإناث على حد سواء، وأن الخطط المستقبلية والاستراتيجية التي يعمل المديرون على صياغتها تكون ملائمة للبيئة التي يعمل فيها المدير، سيتم التعامل معها بغض النظر عن المدرسة سواء كان فيها معلمون أو معلمات أو مديرون أو مديرات، فيتم المشاركة في النهوض بالعملية التعليمية بأفضل المستويات.

ثانياً: المؤهل العلمي.

تم استخدم اختبار (ت) (t-test) لغايات فحص الفروق في درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاستباقية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (7) يوضح ذلك:

الجدول (7):

نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاستباقية

وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس فأقل	80	3.97	0.45	-0.957	0.340
ماجستير فأعلى	38	4.05	0.46		

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (7) عدم وجود فروق في درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاستباقية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن متابعة الميدان للخطط المستقبلية والخطط الاستراتيجية التي يتم بناؤها في المدارس الثانوية من أجل تطوير العمل التربوي في المدارس، لذا نجد أن المؤهل العلمي لا يؤثر على قدرة المديرين على تنفيذ خططهم لذا نجد أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية مجمعون على أن المديرين يعملون على تنفيذ تلك الخطط. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة فرج والحارثي (2022) التي أظهرت فروقاً لصالح حملة درجة البكالوريوس.

ثالثاً: سنوات الخبرة.

تم استخدام تحليل التباين المتعدد (ANOVA) لغايات فحص الفروق في درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاستباقية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. والجدول (8) يوضح ذلك

الجدول (8):

نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفروق في درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاستباقية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.261	2	0.630	3.089	0.049
داخل المجموعات	23.467	115	0.204		
المجموع	24.728	117			

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (8) وجود فروق في درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاستباقية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لكون مستوى الدلالة (0.05) فأقل.

تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية لمعرفة الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (9).

الجدول (9)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاستباقية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الخبرة (I)	الخبرة (II)	متوسطات الفروق (I-II)	مستوى الدلالة
أقل من (5 سنوات)	بين (5 - 10 سنوات)	0.09076	0.455
	أكثر من (10 سنوات)	-0.24979*	0.024
بين (5 - 10 سنوات)	أقل من (5 سنوات)	-0.09076	0.455
	أكثر من (10 سنوات)	0.15903	0.106
أكثر من (10 سنوات)	5 سنوات فأقل	0.24979*	0.024
	بين (5 - 10 سنوات)	-0.15903	0.106



يتضح من الجدول (9) أن الفروق بين ذوي الخبرة أقل من (5 سنوات) وبين ذوي الخبرة أكثر من (10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة أكثر من (10 سنوات).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة القليلة يكون لديهم قدرة أقل في التعامل مع الخطط التي تقوم المدرسة بتبنيها أو بنائها من أجل العمل بأفضل مستوى، ونجد أن ذوي الخبرة لديهم مرونة في التعامل مع جميع المستجدات التي يمكن أن تحدث في المدرسة والعمل على حل المشكلات بالطريقة الملائمة وذلك ينبع من خبرتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فرج والحارثي (2022).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

1. حث الديرين على إكساب فرق العمل المدرسية مهارات القيادة الاستباقية، وإعطاء المزيد من الثقة والصلاحيات والتمكين لفرق العمل من أجل تطوير العمل المدرسي.
2. أن يعمل المدير على تطوير مهارات التواصل مع المعلمين من أجل التأثير على أفعالهم بالاتجاهات الإيجابية بشكل أكبر.
3. استمرارية التنسيق بين المدارس والمجتمع المحلي من أجل تظافر الجهود في مواجهة أي أزمة طارئة.
4. ضرورة عمل دراسات سابقة لفحص تأثير القيادة الاستباقية بالمتغيرات الأخرى مثل سير العمل في المدارس الحكومية في فلسطين.

المراجع العربية والانكليزية

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العلا، ليلى. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو سمرة، محمود، واللبدي، روان. (2012). درجة ممارسة مدير المدرسة في مدينة القدس لدوره قائداً تربوياً كما يراه المعلمون، مجلة جامعة، (16)، 201-238.
- جلاب، إحسان وجريمخ، حميدة. (2018). تأثير القيادة الريادية في الأداء الابتكاري دراسة ميدانية في عدد من الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 14 (55)، 177-209.



الختلان، أماني. والكيلاني، أنمار. (2022). درجة الحاجة لإجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت، من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 38(6)، 266-249.

السعود، راتب. (2013). *القيادة التربوية*، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السناني، ناصر. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنيسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 5(19)، 467-415.

شهاب، شهرزاد. (2010). القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، *مجلة دراسات تربوية*، (11)، 131-99.

صلاح الدين، أحمد وعطية، طارق. (2018). ممارسات القيادة الأكاديمية ودورها في التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات، *مجلة الدنانير*، (13)، 321-289.

العبد الجادر، صلاح (2015). *القيادة الاستباقية: القواعد الخمس، منهج جديد لتوقع الأزمات والتعامل معها باحترافية*، الكويت: دار اقرأ للنشر والتوزيع.

عمرو، مرفت. (2021). مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، [رسالة ماجستير غير منشورة]، فلسطين: جامعة الخليل.

الغزالي، حافظ. (2012). أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، عمان: جامعة الشرق الأوسط.

فرج، شدي والحارثي، إيمان. (2022). القيادة الاستباقية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية 2030، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(59)، 28-1.

الكرعاوي، محمد. (2018). تبني مرتكزات القيادة الاستباقية وفق نظرية السلوك المخطط للعاملين، *مجلة كلية التربية للبيئات للعلوم الإنسانية*، 2(23)، ص 147-174.

المرحبي، إبراهيم. (2018). تأثير القيادة الاستباقية على أداء موظفي البريد السعودي. [رسالة ماجستير غير منشورة]، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.

Arabic References

Abū al-‘Ulā, Laylā. (2013). *Mafāhīm wa-ru‘ā fī al-Idārah wa-al-qiādah al-Tarbawīyah bayna al-aṣālāh wa-al-ḥadāthah*, ‘Ammān : Dār Yāfā al-‘aliyah lil-Nashr wa-al-Tawzī.



- Abū Samrah, Maḥmūd, wāllbdy, Rawān. (2012). darajat mumārasat mudīr al-Madrasah fī Madīnat al-Quds li-dawrihi qā'dan trbwyān kamā yarāhu al-mu'allimūn, *Majallat Jāmi'at*, (16), 201 – 238.
- Jallāb, Iḥsān wjrymkh, Ḥamīdah (2018), Ta'thīr al-Qiyādah alryādyh fī al-adā' al-ibtikārī dirāsah maydāniyah fī 'adad min al-Kulliyāt al-Ahliyah fī Muḥāfazāt al-Furāt alāwst, *al-Majallah al-irqiyah lil-'Ulūm al-Idāriyah*, 14 (55), 177-209.
- Alkhtlān, Amānī. wālkylāny, Anmār, (2022). darajat al-ḥājah l'jrā'at idāriyah lil-qiyādah alāstbāqyḥ lil-wuṣūl ilā al-riyādah al-'Ālamīyah fī Jāmi'at al-Kuwayt, min wijhat naẓar al-qādah al-akādīmīyīn fihā, *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah (Asyūḥ)*, 38 (6). 266-249.
- al-Sa'ūd, Rātīb. (2013). *al-Qiyādah al-Tarbawīyah*, 'Ammān : Dār Ṣafā' lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- al-Sinānī, Nāṣir. (2021). darajat mumārasat mudīr al-Madāris ll'nmat al-qiyādiyah wafqan li-naẓariyat rnsys lykrt almwqfyḥ fī Muḥāfazat Shamāl al-Bāṭinah bi-Saltanat 'Ammān. *al-Majallah al-'Arabīyah lil-'Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah*. 5 (19), 415-467.
- Shihāb, Shahrazād. (2010). al-Qiyādah al-Idāriyah wa-dawruhā fī t'syr Rawābiṭ al-'Alāqāt al-'Āmah, *Majallat Dirāsāt tarbawīyah*, (11), 99-131.
- Ṣalāḥ alddīn, Aḥmad w'ṭyḥ, Ṭariq. (2018). mmmārsāt al-Qiyādah al'kādymyyah wa-dawruhā fī altawjjh alāstbāqī li-idarat al-azamāt, *Majallat aldnānyr*, (13) : 289-321.
- al-'Abd al-Jādir, Ṣalāḥ (2015). *al-Qiyādah alāstbāqyḥ : al-qawā'id al-khams, Manhaj jadīd ltwaq' al-azamāt wa-al-ta'āmul ma'ahā bāḥtrāfyḥ*, al-Kuwayt : Dār Iqra' lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- 'Amr, Mirfat. (2021). *Madā twāfr simāt al-Qiyādah alryādyḥ ladā almshrfyn al-Tarbawīyīn fī mudiriyāt al-Tarbiyah wa-al-ta'lim fī Muḥāfazat al-Khalīl min wijhat naẓar al-Mu'allimīn*, [Risālat mājistīr għayr manshūrah], Filasṭīn : Jāmi'at al-Khalīl.
- al-Ghazālī, Ḥāfiẓ. (2012). *Athar al-Qiyādah al-taḥwiliyah 'alā fā'ilīyat 'amalīyat ittikhādh al-qarār fī sharikāt al-ta'mīn al-Urdunīyah*, (Risālat mājistīr għayr manshūrah), 'Ammān : Jāmi'at al-Sharq al-Awsat.
- Faraj, Shidī wālhārthy, Īmān. (2022). al-Qiyādah alāstbāqyḥ ladā qā'dāt Madāris al-marḥalah al-mutawassiṭah bi-madīnat al-Ṭā'if fī ḍaw' ru'yah 2030, *Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah*, 6 (59), 1-28.



Alkr'āwy, Muḥammad. (2018). tabannī Murtakazāt al-Qiyādah alāstbāqyḥ wafqa Nazāriyat al-sulūk al-mukhaṭṭaṭ lil- 'āmilīn, *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah lil-Banāt lil- 'Ulūm al-Insāniyah*, 2 (23), 147-174.

Almrḥby, Ibrāhīm. (2018). *Ta'thīr al-Qiyādah alāstbāqyḥ 'alā adā' muwazzafī al-barīd al-Sa'ūdī*. [Risālat mājistīr ghayr manshūrah], al-Sa'ūdīyah : Jāmi'at al-Malik 'Abd al-'Azīz.

ثانياً: المراجع الإنكليزية

Bakker, (2016). Career competencies and job crafting, *Career Development International*, 21(6). 587 – 602.

Bakker, A. Tims, M and Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement, the online version of this article can be found at

<http://hum.sagepub.com/content/65/10/1359>

Epitropaki, O., & Mainemelis, C. (2016). The "genre bender": The creative leadership of Kathryn Bigelow. In *Leadership lessons from compelling contexts*. Emerald Group Publishing Limited.

Fidan, T., & Balci, A. (2016). Principal Proactivity. *Advances in Educational Marketing, Administration, and Leadership*, 29-58

Gava, R. & Araujo, L. (2012). Proactive Companies: How to Anticipate Market Change. FDC, <https://www.amazon.com/dp/>.

Ong, C. (2014). *How to Make Proactive Decisions*. Small Business-Chron.com.

Wu, C. Parker, K (2013). Who is Proactive and Why? Unpacking Individual Differences in Employee Proactivity. See discussions stats and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/259969125>

Presbitero, A. (2015). Proactivity in career development of employees, *Career Development International*, 21(5): 525 – 538.

Chia-Huei, Zhen, W. (2015). *Understanding Leaders'* 297 – 312 See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/236935294>

Akkermans, N. Khapova, G. Jansen, B. (2016). Career competencies and job crafting", *Career Development International*, 21(6): 578 – 601.

