

مُتطلبات تطبيق الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات

ندى إبراهيم الشدي

أستاذ مشارك الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة شقراء

المستخلص: هدفت الدراسة الكشف عن واقع أبعاد الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج "استطلاع المستقبل، التجريب والخبرة، البحث عن الفرص"، وتُعرف المتطلبات الإدارية والمادية لتطبيق أبعاد الاستباقية التنظيمية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وُرعت على كامل مجتمع الدراسة البالغ عددهم (300) من المشرفين والمشرفات. ومن أبرز نتائج الدراسة أنَّ واقع أبعاد الاستباقية التنظيمية جاء بدرجة متوسطة؛ حيث جاء بُعد التجريب والخبرة بالمرتبة الأولى، يليه بُعد استطلاع المستقبل، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد البحث عن الفرص أقل أبعاد الاستباقية التنظيمية من حيث التطبيق في إدارة التعليم بمنطقة الخرج. كما خلصت الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة عالية من المشرفين والمشرفات على مُتطلبات تطبيق أبعاد الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج حيث تأتي المتطلبات الإدارية بالمرتبة الأولى، تليها المتطلبات المادية.

الكلمات المفتاحية: الاستباقية - التنظيمية - إدارة التعليم.

Requirements for Implementing Organizational Proactivity in the Education Administration of Al-Kharj Governorate from the Perspective of Supervisors and Supervisors

Nada Ibrahim Alsheddi

Associate Professor of Educational Administration and Planning
College of Education - Shaqra University

Abstract: The study aimed at revealing the reality of the dimensions of organizational proactivity “exploring the future, experimentation, and experience, searching for opportunities” in the education administration of Al-Kharj Governorate and identifying the administrative and material requirements for applying the organizational proactivity’s dimensions. The study used the descriptive survey method and the questionnaire as a study tool, which was distributed to the entire study population of 300 male and female supervisors. Among the most prominent results of the study is that the dimensions of organizational proactivity came with a moderate degree. The “experimentation and experience” dimension ranked first, followed by the “exploring the future” dimension, and in last place came “searching for opportunities” as the least dimension of organizational proactivity in terms of their application in the education administration in Al-Kharj Governorate. The study also found that there was a high degree of agreement among the male and female supervisors on the requirements for applying the dimensions of organizational proactivity in the education administration in Al-Kharj Governorate and that the administrative requirements were ranked first, followed by material requirements.

Keywords: organizational proactivity, education administration

مقدمة الدراسة:

يُشهدُ القرنُ الحاليُ تغيُّراتٍ متسارعةً وتحدياتٍ متزايدةٍ؛ ممَّا يُلزمُ المؤسساتَ بتطوير أساليبها واتِّجاهاتها الإدارية لتحقيق أهدافها بكفاءةٍ وفعاليةٍ، وتُعَدُّ المؤسساتُ التَّعليميةُ من أهمِّ المؤسساتِ التي تحرصُ على مواكبة هذه التغيُّرات وتبني الأساليب الإدارية الحديثة التي تتناسبُ مع بيئاتها وأهدافها الإستراتيجية. وتسعى المملكةُ العربيةُ السُّعوديةُ إلى تطوير قطاعها كافةً، وتبني أسلوبٍ إداريٍ استباقيٍ تنظيميٍّ، يركزُ على التنبُّؤ بالتَّحديات والمخاطر المحتملة، واتِّخاذ الإجراءات اللَّازمة لمواجهتها (فرج والحارثي، 2022، ص 12)، وهذا ما أثبتته المملكةُ في جائحة كورونا، من خلال تحويل الأزمة إلى فرصة باتخاذ قراراتٍ جريئةٍ وحاسمةٍ، وتبني مبادراتٍ جديدةٍ تتناسبُ مع الأوضاع، وتخلق واقعًا جديدًا.

وتظهر أهميةُ الاستباقيةِ التَّظيميةِ بالمؤسساتِ التَّعليميةِ في تحسينِ جودة الأداء والتنبُّؤ بالصُّعوباتِ ومعالجتها قبل وقوعها؛ ممَّا يُسهِّمُ في: تقليل التَّكاليف، وتحسين الكفاءة، وتعزيز الإبداع، وابتكار حلولٍ جديدةٍ للمشكلات، كما تُسهِّمُ الاستباقيةُ التَّظيميةُ في احتواء الأزمات والاستعداد لها، وسنَّ الخطط لمواجهتها (القحطاني، 2020، ص. 61). وتتضمَّنُ الاستباقيةُ التَّظيميةُ مجموعةً من الممارسات، من أهمها: تبني الحلول الإستراتيجية، والإجراءات الوقائية من خلال وضع خططٍ طويلة المدى، وبناء سيناريوهات مستقبلية للتَّغيُّرات المحتملة، وتدريب الموظَّفين على المهارات الاستباقية، من خلال توفير برامج تدريبية تُنمِّي مهارات التَّفكير النَّقدي، وحل المشكلات والإبداع، وبناء ثقافة إدارية داعمة للإبداع والتَّغيُّر وتشجيع الموظَّفين على التَّعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم (الفتلاوي والشمري، 2022، ص. 4).

وأظهرت نتائجُ الدِّراسات السابقة أنَّ الاستباقيةِ التَّظيميةِ هي سمةٌ أساسيةٌ في المؤسساتِ التَّعليميةِ ذات الأداء الجيد، فقد أكَّدت دراسةُ العمريني (2023) ودراسةُ فرج والحارثي (2022) أنَّ المؤسساتَ التَّعليميةَ التي تتمتعُ بإدارة استباقية تكون أكثر قدرةً على تحقيق أهدافها بكفاءةٍ وفعاليةٍ، كما أظهرت دراسةُ المرحي (2018) أنَّ الاستباقيةَ لها تأثيرٌ إيجابيٌّ على أداء الموظَّفين في المؤسساتِ التَّعليميةِ؛ حيثُ تُؤدِّي إلى زيادة تحفيزهم، وزيادة إنتاجيتهم، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم. كما أكَّدت دراسةُ المؤمني والنعيمي والشعري (2016) أهميةَ الاستباقيةِ في تعزيز الابتكار والتَّجديد في المؤسساتِ التَّعليميةِ؛ حيثُ تُسهِّمُ في تحسين القدرة على التنبُّؤ بالاحتياجات المستقبلية، والتَّغيُّرات في بيئة العمل، وتطوير الحلول المناسبة. وهذا يؤكد دورَ الاستباقيةِ التَّظيميةِ في نجاح المؤسساتِ التَّعليميةِ، من خلال مساعدتها على مواجهة التَّحديات، والتَّكيف مع التَّغيُّرات، واستغلال الفرص، والسَّعي نحو التميز.

مشكلة الدراسة:

في ظل التَّقدُّم الذي تشهده المملكةُ العربيةُ السُّعوديةُ، في كل قطاعاتها، بادرت وزارةُ التَّعليم بإطلاق برنامج التَّحوُّل الوطني، سعيًا منها لخلق بيئة تعليمية مُحفزة للإبداع والابتكار؛ مما يتطلبُ إدارة تتمتعُ بفكرٍ وسلوكٍ استباقيٍّ.

فالمؤسساتُ التَّعليميةُ تواجه تحدياتٍ معاصرةٍ؛ ممَّا يتطلبُ البحث عن أساليب إدارية قادرة على مواجهة تلك التَّحديات، والبحث عن حلولٍ استباقيةٍ إبداعيةٍ؛ لسدِّ الفجوة بين الواقع والأهداف التَّعليمية المرجو تحقيقها، وهذا ما أكَّده دراسةُ الرقاص والعيسى (2018).

كما كشفت نتائجُ دراسةِ الشمري (2019) عن بعض السِّمات الإدارية السَّائدة في المؤسساتِ التَّعليميةِ، والتي قد تُعيقُ تحقيقَ أهدافها وتؤثرُ على فعاليتها، كميل القادة إلى المركزية في العمل، وضعف استخدام شبكات الاتِّصال الرِّسمية في تبادل المعلومات، وقلة فاعلية استخدام العلاقات التَّظيمية في توفير بيئة خالية من الصِّراعات والضُّغوط؛ ممَّا يؤثرُ سلبيًا

على التواصل الفعال، ومشاركة أعضاء الفريق في صنع القرار وتبادل الأفكار والخبرات، وكذلك فعالية العملية التعليمية. كما تناولت دراسة الغافري والعبري والمنذرية (2021) أهمية البحث عن أساليب إدارية حديثة؛ لتذليل الصعوبات والتحديات التي تواجه المشرف التربوي، لما له من دور أساسي في تطوير العملية التربوية.

ويمكنُ تذليل تلك الصعوبات من خلال الممارسات الاستباقية؛ حيث تُصبح الاستباقية التنظيمية مطلباً أساسياً في عملية صنع القرار؛ لأنها تُساعد على توقع التحديات والمشكلات قبل حدوثها، ووضع خطط إستراتيجية فعّالة للتعامل مع هذه التحديات، واستغلال الفرص المتاحة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، وهذا ما أظهرته دراسة الحريري (2016) بأنّ التوجهات المعاصرة في المؤسسات التعليمية تؤكدُ أهمية وجود إدارة تتمتع بكفاءة عالية وفاعلة تُحسّن أداء العاملين وتعمل على تذليل الصعوبات بطرقٍ إبداعية من خلال تطبيق الفكر الإداري الحديث.

وفي ظل وجود ثغرة بحثية كبيرة في مجال الاستباقية التنظيمية ومُتطلبات تطبيقها، ظهرت الحاجة إلى مزيدٍ من الدراسات لمعرفة أبعاد الاستباقية التنظيمية، وتحديد مُتطلبات تطبيقها في المؤسسات التعليمية؛ ممّا يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها. وبناءً على ما سبق، وفي ظل الجهود المبذولة لتطوير قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية، تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد مُتطلبات تطبيق الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع أبعاد الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج (استطلاع المستقبل، التجريب والخبرة، البحث عن الفرص) من وجهة نظر المشرفين والمشرفات؟

2. ما المتطلبات الإدارية لتطبيق أبعاد الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات؟

3. ما المتطلبات المادية لتطبيق أبعاد الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات؟

أهداف الدراسة:

1. كشف واقع أبعاد الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج (استطلاع المستقبل، التجريب والخبرة، البحث عن الفرص) من وجهة نظر المشرفين والمشرفات.

2. تعرّف المتطلبات الإدارية؛ لتطبيق أبعاد الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات.

3. تعرّف المتطلبات المادية؛ لتطبيق أبعاد الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات.

أهمية الدراسة:

1- الأهمية النظرية:

1. تُظهر الدراسة أهمية دور المشرف التربوي، والحاجة المستمرة إلى تفعيل أساليب إدارية حديثة للرفع من مستوى أدائه.

2. نشر ثقافة الاستباقية التنظيمية، وتبني هذا الأسلوب الإداري الحديث في المؤسسات التعليمية.
 3. ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الاستباقية التنظيمية بوصفها مبحثاً مستقلاً في مجال الإدارة والتخطيط التربوي.
- 2- الأهمية التطبيقية:**

1. تحديد متطلّبات تطبيق أبعاد الاستباقية التنظيمية في إدارة التّعليم بمحافظة الخرج.
 2. من المأمول أن تُقدّم الدراسة توصيات تفيد القيادة في المؤسسات التعليمية، في تطبيق الاستباقية التنظيمية بما يخدم البيئة التعليمية ومنسوبيها.
 3. قد تُسهّم الدراسة في جذب اهتمام الباحثين نحو إجراء مزيد من الدراسات التي تتطرّق إلى الاستباقية التنظيمية في المؤسسات التعليمية.
- حدود الدراسة:**

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على الكشف عن واقع أبعاد الاستباقية التنظيمية في إدارة التّعليم بمحافظة الخرج، والأبعاد هي: (استطلاع المستقبل، التجريب والخبرة، البحث عن الفرص) من وجهة نظر المشرفين والمشرفات، وتعرّف المتطلّبات الإدارية والمادية لتطبيق الاستباقية التنظيمية.

الحدود الزمانية: طُبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (1445هـ).

الحدود المكانية: طُبقت الدراسة في إدارة التّعليم بمحافظة الخرج.

الحدود البشرية: طُبقت الدراسة على المشرفين والمشرفات كاملاً في إدارة التّعليم بمحافظة الخرج.

مُصطلحات الدراسة:

الاستباقية التنظيمية:

في اللغة: عرّف معجم اللغة العربية المعاصرة كلمة الاستباقية أنّها: "المبادرة لاخذ الرأي والتصميم عليه قبل مناقشته" (عمر، 2008، ص. 1028).

اصطلاحاً: يُعرّفها جندب (2013، ص. 20) " أنّها الاتجاه الذي تتبنّاه المنظّمات لرصد الاتجاهات الحديثة والكشف عن الحاجات المستقبلية، وتوقع التّطوّرات والتغيّرات في الطلب الذي يقود إلى توليد فرص، وإيجاد مُسبّبات عملٍ جديدة، وتحقيق نمو وتطور".

إجرائياً: هي "قدرة إدارة التّعليم بالخرج على التنبؤ بالاحتياجات والتّطوّرات المستقبلية؛ ممّا يقود إلى توليد فرصٍ جديدة، وتحقيق النمو والتّطور في المدارس التابعة لها".

أدبيات الدراسة

في ظل التّطوّرات المعرفية والتّكنولوجية المتسارعة، أصبحت المؤسسات التربوية مُطالبَةً بمواكبة هذه التغيّرات، وتُعَدُّ الاستباقية التنظيمية من أبرز الاتجاهات الحديثة التي تساعد المؤسسات على التنبؤ بالتغيّرات المستقبلية، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها.

مفهوم الاستباقية التنظيمية:

لقد ظهر مفهوم الاستباقية في عام (1998م)، ولكنها ظهرت بشكل فضفاض دون تحديد مجالاتها؛ حيث خضعت لعددٍ من المعاني والتأويلات المختلفة (Thomas and Michael, 1999, p63)، ويشير كلٌّ من: (الدوسري ومعيقل والسيف، 2022، ص. 33) إلى أنَّ الاستباقية تعني "قدرة القائد على البحث باستمرار عن الإمكانيات، وتوقع الاحتياجات المستقبلية المتطورة، وتقديم أساليب العمل الجديدة". أي: الاتجاه الفعّال للابتكار والمبادرة المنظمة هو نهج يسعى إلى إحداث تغييرٍ إيجابي في كيفية إتمام العمليات الإدارية؛ وذلك من خلال التنبؤ بالعمل، والمبادرة للتفاعل معه وإتمامه أو علاجه بما يحقق الأهداف الإستراتيجية، مع التركيز على الحلول المبتكرة والفعّالة، وإشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التغيير. ولخصت الباحثة مفهوم الاستباقية "بقدرية إدارة التعليم بالخرج على التنبؤ بالاحتياجات والتطورات المستقبلية؛ ممّا يقود إلى توليد فرص جديدة، وتحقيق النمو والتطور في المدارس التابعة لها".

أبعاد الاستباقية التنظيمية:

توصّل (العمريني 2022، ومحمد وعبودي، 2021، والسرحان، 2019) إلى أنَّ أبعاد الاستباقية التنظيمية، هي:

- 1- استطلاع المستقبل: أي: قدرة الموظف على التطوير والتفكير في الجوانب المستقبلية ذات العلاقة بطبيعة العمل.
 - 2- التجريب والخبرة: أي: المراجعة الشاملة والمستمرة لطبيعة مداخلات المؤسسة، والحصول الدائم على ما يحقق التميز من خلال المرونة، وتحسين العمليات الداخلية، وتبني ثقافة تنظيمية متفردة تتيح إمكانية الاستفادة من التقنيات المعاصرة، وتؤدي إلى تطوير مهارات الموظفين مع تشجيع حالات الإبداع والابتكار، والعمل على امتلاك التفرد في الإنجاز. البحث عن الفرص: أي: تقييم الفرص، وتشخيص نقاط القوة والضعف، وتحديد احتياجاتها البيئية، إلى جانب المنافسة الداخلية والخارجية.
 - 3- صياغة الإستراتيجية: أي: المهارات التحليلية، والفكرية، والتركيبية التي تؤخذ بعين الاعتبار في الدراسات السابقة والمعطيات الحالية، والتحليل النظري والميداني؛ لتكوين آلية عمل إستراتيجية ملائمة.
 - 4- تحمّل المسؤولية: الذي ينبثق عن المحافظة على البقاء التنظيمي؛ حيث يرتبط تحمّل المسؤولية بشكلٍ إيجابي بانفتاح الإدارة العليا التي تشجع وتدعم الاقتراحات.
 - 5- منع وقوع المشاكل: أي: تجنب المشكلة قبل حدوثها؛ ممّا يعدّ ممارسة أكثر استباقية من محاولة حلها بعد وقوعها حيث يكون السعي نحو إيجاد السبب الجذري للمشكلة وتنفيذ التدابير لمعالجتها.
- وبناءً على ما سبق؛ فقد حدّدت الباحثة ثلاثة أبعاد رئيسة تتناسب مع الدراسة، هي:

- 1- استطلاع المستقبل: القدرة على توقع التغيرات المستقبلية في البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتحديات المحتملة، واتخاذ التدابير اللازمة للتكيف معها.
- 2- التجريب والخبرة: القدرة على الابتكار وتطوير الخدمات المقدمة، من خلال التجارب والخبرات المكتسبة، واستخدام التقنيات الحديثة، وتعزيز ثقافة الابتكار بين المشرفين التربويين في إدارة التعليم.
- 3- البحث عن الفرص: القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتقييم إمكانيات المؤسسة في تحقيق الفرص والتحديات المحتملة، مع مراعاة نقاط القوة والضعف.

الاستباقية التنظيمية في مؤسسات التعليم:

تحتاج مؤسسات التعليم إلى أكاديميين على قدر عالٍ من الكفاءة والمهارة؛ لضمان تحقيق أهدافها، وتقديم تعليم عالي الجودة؛ ومن أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها الأكاديميون في مؤسسات التعليم ما يلي (حسين وحسين 2006، الحريري 2008):

- 1- الفهم العميق لسلوك الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية من احتياجات، ومطالب، ورغبات فردية، بالإضافة إلى دوافع السلوك والتنبؤ بها.
 - 2- إدراك الهيكل التنظيمي وفهمه، والعمليات الإدارية، والعلاقات بين الأفراد داخل مؤسسات التعليم.
 - 3- القدرة على التّواصل الفعّال لضمان سرعة تدفّق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة؛ ممّا يساعد على فهم المشكلات، وتحديد البدائل المتاحة، وتقييم النتائج المحتملة؛ ومن ثمّ اتخاذ قرارات سليمة.
- وبناءً على ما سبق؛ فإنّ الاستباقية تُعدّ من أهمّ السّمات التي يجب أن يتحلّى بها القادة في المؤسسات التعليمية، وذلك لما لها من آثارٍ إيجابية على مختلف جوانب العمل في المؤسسة؛ حيث تُسهم في تحقيق التّوافق بين أهداف المؤسسة ومنسوبيها، وتبني المهارات والتّقنيات الحديثة، وتحديد الفرص وتنفيذ الأفكار الابتكارية، وإيجاد حلولٍ طويلة الأجل للمشاكل، وتحسين التّوافق الإستراتيجي بين المؤسسة وبيئتها. واستناداً إلى القراءات السابقة، يمكنُ حصرُ جوانب تطبيق الاستباقية التنظيمية في المؤسسات التعليمية في جانبين أساسيين، هما:

الجانب الإداري التنظيمي: وضع خططٍ استباقية للخطط التشغيلية تُسهم في توقُّع التّحديات والمشكلات قبل حدوثها، ووضع خططٍ فعّالة للتعامل معها، وكذلك العمل على تفعيل العمل المؤسسي للرفع من كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها، والاستباقية في استقطاب الكفاءات وتأهيل العاملين؛ ممّا يُعزّز من قدرتهم على مواكبة التّطورات في مجال التّعليم.

الجانب التّعليمي: وضع خططٍ استباقية؛ لتحسين جودة التّعليم والحدّ من التّعثر في المؤسسات التعليمية الذي من أسبابه: الأوضاع الاجتماعية والأسرية للطالب، وضعفُ تأهيل المُعلِّم، ونقصُ الوسائل التّدرسية، والقصور في الدعم المقدم للطلاب.

الدّراسات السابقة:

نظراً لقلّة الدّراسات التي تناولت الاستباقية التنظيمية في المؤسسات التعليمية خاصة الدّراسات المحلية، فقد جرى الأخذ بالدّراسات ذات العلاقة بالموضوع الأقرب، وقد رُتبت وفقاً لتسلسلها الزّمني من الأحدث إلى الأقدم.

دراسة العمريني (2023) التي هدفت إلى الكشف عن مُتطلّبات تطبيق الاستباقية التنظيمية في كلية التّربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداةً للدّراسة، وُزعت على منسوبي كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من قادة أكاديميين وأعضاء هيئة تدريس وكادر إداري، وأبرز نتائج الدّراسة أنّ بُعد توفر استطلاع المستقبل، وبُعد التّجريب والخبرة جاءا بدرجةٍ عالية، أمّا بُعد واقع توقُّع البحث عن الفرص، وبُعد صياغة الاستراتيجية فجاءا بدرجةٍ متوسّطة، وهذا يدل على ضرورة تعزيز أكثر للأبعاد في سبيل تطبيق الاستباقية التنظيمية.

دراسة (Magnus et.al, 2023) التي هدفت إلى تحليل الخصائص التي تُؤثّر على الاستباقية التنظيمية بالمراكز التعليمية في مرحلة الطّفولة المبكّرة بولاية مناس جريس في البرازيل؛ من حيث خمسة أبعاد هي "التوجّه المستقبلي والاستعداد للمخاطر، والمرونة، والتّركيز الاستباقي، والتوجّه الوقائي". كما قاموا بقياس أداء المدرسة باستخدام درجات الاختبارات

المعيارية، ومعدلات الالتحاق بالجامعات، ومن أبرز نتائج الدراسة أنَّ الأبعاد الخمس للاستباقية التنظيمية كلها مرتبطة بشكلٍ إيجابي بأداء المدرسة، كما وجدوا أنَّ تأثير الاستباقية التنظيمية على أداء المدرسة أقوى في المدارس التي لديها مزيد من الموارد (مثل المعلمين من ذوي الخبرة والتمويل الكافي) وفي المدارس التي تقع في المناطق الحضرية، وأنَّ الاستقلالية ودعم الإدارة كانتا أكثر العوامل المؤثرة في الاستباقية التنظيمية على العاملين في المؤسسات التعليمية.

دراسة فرج، والحارثي (2022)، وقد هدفت إلى قياس درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة في مدينة الطائف في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظرهنَّ؛ حيث استُخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداةً للدراسة التي طُبِّقت على قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف، وأبرز نتائج الدراسة: أنَّ قائدات المدارس يتمتَّعن بشخصية استباقية بدرجةٍ عالية جداً، وأنَّهنَّ يمارسن مهارة القيادة الاستباقية بدرجةٍ عالية. وأوصت الدراسة بضرورة إظهار مزيد من الممارسات الاستباقية في التخطيط للمبادرات والبرامج وتفعيلها، بما يرتقي برؤية (2030) عن طريق استشعار الفرص الممكنة للتفعيل، وتقصي المستجدات، والتنبؤ بردود الأفعال واستخدامها في رسم الخطط المستقبلية وتنفيذها.

دراسة مرسى والشمعان (2022) هدفت الدراسة التعرف إلى الدور الذي تؤديه القيادة الاستباقية في المنظمات غير الربحية في إدارة الأزمات، وتحديد مدى وجود فروقٍ معنوية في مستوى إدراك مفردات العينة للقيادة الاستباقية باختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، والمستوى التعليمي، والفئة العمرية، وسنوات الخبرة، والفئة الوظيفية)؛ حيث اتَّبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداةً للدراسة، وُرِّعت على العاملين في الجمعيات الخيرية في مدينة الرياض. وأبرز نتائج الدراسة: أنَّ هناك علاقة طردية بين القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات، فعندما يتحلَّى مسؤولو المنظمات غير الربحية بالقيادة الاستباقية، فإنَّ ذلك يُسهم في تحسين إدارة الأزمات المطبَّقة في تلك المنظمات وفعاليتها. كما توصَّلت الدراسة إلى عدم وجود فروقٍ معنوية في إدراك مفردات العينة لنمط القيادة الاستباقية لدى رؤسائهم باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

دراسة (Franco Alvarado, 2020) التي هدفت إلى بناء استراتيجية لتعزيز الاستباقية التنظيمية في المؤسسات التعليمية بالأكوادور، والتعرف إلى الصُّعوبات التي تواجه القائد التربوي؛ حيث استُخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداةً للدراسة وُرِّعت على القادة التربويين في الأكوادور، وأبرز نتائج الدراسة: أنَّ الاستباقية التنظيمية في المؤسسات التعليمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقيادة المدرسة، ويمكن استخدام نتائج هذه الدراسة لمساعدة القادة التربويين على تطوير مهاراتهم الوظيفية.

دراسة (Fidan & Balç, 2016) هدفت إلى تصنيف أشكال الممارسات الاستباقية لدى قادة التعليم العام والخاص في مقاطعة إسطنبول؛ حيث استُخدم الأسلوب السِّببي المقارن لجمع البيانات من مديري المدارس في مختلف المستويات، وقد صُنِّفت الممارسات الاستباقية إلى ستة أبعاد هي "الابتكار، والتخلُّص من المشكلات، والتواصل الاجتماعي، والمسح الإستراتيجي، والتعلم الإستراتيجي، والبحث عن التغذية الراجعة"، وأبرز نتائج الدراسة أنَّ بُعد التعلم الإستراتيجي هو الأكثر شيوعاً من الممارسات الاستباقية.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة بأهمية الاستباقية التنظيمية، ودورها في تعزيز نجاح المؤسسات التعليمية، وتأثيرها الإيجابي على أداء العاملين، وأهمية نشر ثقافة الاستباقية في المؤسسات التعليمية. وتشابه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي المسحي، ماعدا دراسة Luciana, Daniela،

Magnus (2023) التي استخدمت الاختبارات المعيارية ومُعدلات الالتحاق بالجامعة، ودراسة مرسى والشملاق (2022) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة Fidan & Balç (2016) التي استخدمت المنهج السببي المقارن. كما اتفقت الدِّراسة مع الدِّراسات السَّابقة في أداة الدِّراسة، وهي الاستبانة ما عدا دراسة Luciana, Daniela, Magnus 2023 التي استخدمت المقياس أداةً للدِّراسة. وتميّزت الدِّراسةُ الحالية أنَّها الدِّراسةُ الأولى التي جمعت بين الاستباقية التنظيمية، وطُبِّقت على المشرفين والمشرفات.

الطَّريقة والإجراءات

منهج الدِّراسة: في ضوء طبيعة الدِّراسة وأهدافها وتساؤلاتها، فإنَّ الباحثة استخدمت المنهج الوصفي المسحي؛ حيث عرّف عباس وآخرون (2014) الدِّراسات الوصفية المسحية أنَّها: "الدِّراسات التي تتم من خلال جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، بهدف التَّعرُّف إلى تلك الظَّاهرة، وتحديد الوضع الحالي لها، والتَّعرُّف إلى جوانب القوة والضعف فيها" (ص.75).

مجتمع الدِّراسة: تكوَّن مجتمع الدِّراسة من جميع المشرفين والمشرفات بمحافظة الخرج والبالغ عددهم (300) مشرفٍ ومشرفة؛ وذلك وفقًا لآخر إحصائية في إدارة التَّعليم، وقد وُزعت الاستبانة إلكترونيًا على جميع أفراد مجتمع الدِّراسة؛ حيث استجاب منهم (227) مشرفًا ومشرفة، وهو ما يمثل (75.6%) من إجمالي مجتمع الدِّراسة، وذلك بواقع (104) مشرفًا، و(123) مشرفة.

وصف أفراد الدِّراسة: يتصفُّ أفراد الدِّراسة بعددٍ من الخصائص تتمثل في: الجنس، والمستوى التَّعليمي، وسنوات الخبرة، يوضَّحها جدول (1)، وذلك على النحو الآتي:

جدول 1

توزيع أفراد الدِّراسة وفقًا لخصائصهم الوظيفية

متغيَّرات الدِّراسة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	104	45.8
	123	54.2
	56	24.7
المستوى التَّعليمي	171	75.3
	39	17.2
سنوات الخبرة	73	32.2
	115	50.6
	227	100.0
الإجمالي		

يتضح من جدول (1) أنَّ (123) من أفراد عينة الدِّراسة من المشرفات التَّربويات يمثلن ما نسبته (54.2%)، في حين أنَّ (104) من أفراد عينة الدِّراسة بنسبة (45.8%) من المشرفين التَّربويين، وهذا يدلُّ أنَّ عدد المشرفات في العينة أكبر من عدد المشرفين. وأمَّا لمتغير المستوى التَّعليمي، فإنَّ (171) مشرفًا ومشرفةً بنسبة (75.3%) كان مستواهم

التعليمي بكالوريوس، في حين أنّ (56) مشرفاً ومشرفةً بنسبة (24.7%) كان مستواهم التعليمي دراسات عليا، وهذا يعني أنّ أغلب عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس. وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فإنّ (115) مشرفاً ومشرفةً بنسبة (50.6%) خبرتهم عشر سنوات فأكثر، في حين (73) مشرفاً ومشرفة بنسبة (32.2%) كانت خبرتهم من خمس إلى عشر سنوات، وفي الأخير فإنّ (39) مشرفاً ومشرفةً بنسبة (17.2%) كانت خبرتهم من سنة إلى أقل من خمس سنوات. وهذا يدل على أنّ نصف عينة الدراسة لديهم خبرة عالية في المجال التعليمي.

أداة الدراسة: بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أنّ الأداة الأكثر ملاءمةً لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبانة"، وتُعرف الاستبانة بأنّها: "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويُقدّم على شكل عددٍ من الأسئلة يُطلب الإجابة عنها من عددٍ من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبانة" (عبيدات وآخرون، 2012، ص106)، وقد بُنيت أداة الدراسة بالرجوع إلى أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، ولقد تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

الأول: يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

الثاني: يتكون من (25) عبارة موزعة على محورين:

المحور الأول: تناول الاستباقية التنظيمية؛ وتكوّن من (12) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، هي (استطلاع المستقبل (4) عبارات، التجريب والخبرة (4) عبارات، البحث عن الفرص (4) عبارات).

المحور الثاني: تناول متطلبات تطبيق الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، وتكوّن من (13) عبارة موزعة على بُعدين هما: (المتطلّبات الإدارية والتنظيمية (9) عبارات، المتطلّبات المادية والفنية (4) عبارات)، وطلبت الباحثة من أفراد الدراسة اختيار واحدٍ من الخيارات الآتية (منخفضة، متوسطة، عالية)، وقد حُدِدت فئات المقياس المتدرج الثلاثي كما في جدول (2)، وذلك على النحو الآتي:

جدول 2

تحديد فئات المقياس المتدرج الثلاثي

منخفضة	متوسطة	عالية
1.66-1	2.33-1.67	3.0-2.34

صدق أداة الدراسة: جرى التحقّق من صدق الاستبانة من خلال:

صدق المحكّمين: بعد الانتهاء من بناء الأداة غُرِضت على عشرة من خبراء الإدارة والتخطيط التربوي، وقد طُلب منهم إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى مناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة، وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبدّاها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكّمين، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدقُ الاتِّساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة طُبِّقت ميدانيًا على عينة استطلاعية مكوّنة من (30) مشرفًا ومشرفة، وتمَّ حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة؛ حيث تمَّ حساب معامل الارتباط بين درجة كلِّ عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

جدول 3

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات (الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج) بالدرجة الكلية لكل بعد

استطلاع المستقبل		التَّحريب والخبرة		البحث عن الفرص	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.745	5	**0.721	9	**0.596
2	**0.520	6	**0.726	10	**0.612
3	**0.660	7	**0.655	11	**0.692
4	**0.874	8	**0.740	12	**0.758
	**0.706		**0.642		**0.620

** دال عند مستوى (0.01)

يُتَّضح من جدول (3) أنَّ جميع معاملات العبارات مرتبطة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور؛ حيث جاءت دالة عند مستوى (0.01)، وتراوحَت قيمُ معاملات الارتباط للأبعاد بين (0.620، 0.706)؛ وهي معاملات ارتباط مقبولة وكافية يمكن الوثوقُّ بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول 4

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات (متطلبات تطبيق الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج) بالدرجة الكلية لكل بعد

المتطلبات الإدارية			المتطلبات المادية		
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.654	6	**0.672	10	**0.578
2	**0.748	7	**0.679	11	**0.766
3	**0.612	8	**0.757	12	**0.749
4	**0.700	9	**0.719	13	**0.706
5	**0.762	-	-	-	-
	**0.754				**0.761

** دال عند مستوى (0.01)

يُتَّضح من جدول (4) أنَّ جميع معاملات ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0.01)؛ حيث تراوحت قيمُ معاملات الارتباط للأبعاد بين (0.754، 0.761)؛ وهي معاملات ارتباط مقبولة وكافية يمكن الوثوقُّ بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 2012، ص430)، وقد قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك على النحو الآتي:

جدول 5

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	استطلاع المستقبل	4	0.792
2	التجريب والخبرة	4	0.845
3	البحث عن الفرص	4	0.839
4	الدرجة الكلية للاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج	12	0.856
5	المتطلبات الإدارية والتنظيمية	9	0.832
6	المتطلبات المادية والفنية	4	0.725
7	الدرجة الكلية لمتطلبات تطبيق الاستباقية التنظيمية	13	0.835
	الثبات الكلي	25	0.883

يوضح جدول (5) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.883) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (0.725، 0.856)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي جُمِعت، فقد استُخدمت عددٌ من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وأبرز تلك الأساليب: التكرارات، والتسبب المتوية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما واقع أبعاد الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، والأبعاد هي: (استطلاع المستقبل، التجريب والخبرة، البحث عن الفرص) من وجهة نظر المشرفين والمشرفات؟

أولاً: للتعرف إلى واقع الاستباقية التنظيمية فيما يتعلق بُعد استطلاع المستقبل.

جدول 6

واقع الاستباقية التنظيمية فيما يتعلق باستطلاع المستقبل في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات.

م	العبارات	درجة الموافقة						الانحراف المعياري	الترتيب	
		عالية		متوسطة		منخفضة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	ترسم إدارة التّعليم أهدافها الاستراتيجية وفقاً لأهداف وزارة التّعليم.	89	39.2	129	56.8	9	4.0	2.35	0.56	1
4	تبادر إدارة التّعليم بتوجيه المشرفين التربويين بمعالجة المواقف الطارئة.	72	31.7	119	52.4	36	15.9	2.16	0.67	2
2	تُدرب إدارة التّعليم المشرفين التربويين على إعداد سيناريوهات استباقية لمواجهة الأحداث المستقبلية.	19	8.4	181	79.7	27	11.9	1.96	0.45	3
3	تصيغ إدارة التّعليم الخطط الاستباقية لمواجهة الأوضاع المستقبلية.	19	8.4	172	75.8	36	15.9	1.93	0.49	-
-	المتوسط الحسابي العام للبعد							2.10	0.43	

يتضح من جدول (6) أنَّ واقع الاستباقية التنظيمية فيما يتعلق باستطلاع المستقبل في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي عام (2.10) وانحراف معياري (0.43)، أي: إنَّ المتوسطات الحسابية لُبعد استطلاع المستقبل كانت بين (1.93، 2.35 من أصل 3 درجات)، وهذه المتوسطات تقع بالفتتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى أنَّ استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البُعد تتراوح بين درجة ممارسة (متوسطة إلى عالية).

تأتي العبارة (1) التي تنصُّ على أنَّ "ترسم إدارة التعليم أهدافها الاستراتيجية وفقاً لأهداف وزارة التعليم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (0.56)، وهذا يدل على وضوح الخطوط الرئيسة في الخطة الاستراتيجية لإدارة التعليم بمحافظة الخرج، والتي تركز على خطط وزارة التعليم، ووعي القيادات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج على ضرورة أن تكون الخطة الاستراتيجية منبثقةً من الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم، تليها العبارة (4) التي تنص على أنَّ "تبادر إدارة التعليم بتوجيه المشرفين بمعالجة المواقف الطارئة" بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (0.67) وهذا يدل على حرص إدارة التعليم بمحافظة الخرج على نشر الوعي بين منسوبيها، وأخذ زمام المبادرة بالتصدي للأزمات ومعالجتها قبل تفاقمها.

أمَّا المرتبة الثالثة فتأتي العبارة (2) التي تنصُّ على "تدريب المشرفين على إعداد سيناريوهات استباقية لمواجهة الأحداث المستقبلية" بمتوسط حسابي (1.96) وانحراف معياري (0.45)، وبالمرتبة الرابعة والأخيرة تأتي العبارة (3) التي تنصُّ على أنَّ "تصيغ إدارة التعليم الخطط الاستباقية لمواجهة الظروف المستقبلية" بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.49)، وهذا يدل على حاجة المشرفين والمشرفات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج إلى مزيدٍ من التدريب حول رسم خطط استباقية لمواجهة الأوضاع المستقبلية، وإكسابهم مهارات في معالجة المواقف الطارئة قبل عرضها على الإدارة العليا لتقليل حدة المركزية في صنع القرار.

ويمكن تفسير هذه النتيجة لوضوح معالم الخطة الإستراتيجية المتبعة في إدارة التعليم بمحافظة الخرج للمشرفين والمشرفات، وإدراكهم بآليات وبرامج تنفيذ بنودها، ومشاركة المشرفين والمشرفات بالتصدي ومعالجة المشكلات قبل إحالتها للإدارة العليا؛ من أجل تخفيف المركزية في اتخاذ القرار.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العمري (2023) التي توصلت إلى أن واقع الاستباقية التنظيمية فيما يتعلق باستطلاع المستقبل لدى منسوبي كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت عالية، ودراسة Luciana, Magnus, Daniela (2023) التي أكدت على أن هناك علاقة طردية بين الاستباقية التنظيمية، ومعالجة المواقف الطارئة.

ثانياً: واقع الاستباقية التنظيمية فيما يتعلق ببعد التجريب والخبرة:

جدول 7

واقع الاستباقية التنظيمية فيما يتعلق بالتجريب والخبرة في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات

م	العبارات	درجة الموافقة						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		عالية		متوسطة		منخفضة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
7	تتيح إدارة التّعليم للمشرفين التربويين استخدام تقنيات متنوعة في أداء المهام.	90	39.6	93	41.0	44	19.4	2.20	0.74	1
6	تشارك إدارة التّعليم مستجدات العمليات الإدارية مع المشرفين التربويين.	81	35.7	102	44.9	44	19.4	2.16	0.73	2
5	تزود إدارة التّعليم المشرفين الجدد بتعليمات واضحة قبل مباشرة مهامهم.	54	23.8	147	64.8	26	11.5	2.12	0.58	3
8	تحرص إدارة التّعليم على رسم خطط لتبادل الخبرات والتجارب السابقة بين المشرفين التربويين.	46	20.3	128	56.4	53	23.3	1.97	0.66	4
-	المتوسّط الحسابي العام للّبعد									
								2.11	0.57	-

يتضح من جدول (7) أن بُعد واقع الاستباقية التنظيمية فيما يتعلق بالتجريب والخبرة في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.57)، وهذا يعني أن المتوسطات الحسابية كانت بين (1.97، 2.20) من أصل (3.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي.

تأتي العبارة (7) التي تنص على أن "تتيح إدارة التعليم للمشرفين استخدام تقنيات متنوعة في أداء المهام" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.74)، وهذا يدل على تفعيل التقنية في مهام منسوبي إدارة التعليم بمحافظة الخرج من مشرفين وإداريين بمهامهم اليومية. وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة (6) التي تنص على أن "تشارك إدارة التعليم مستجدات العمليات الإدارية مع المشرفين" بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (0.73)، وهذا يدل على وعي إدارة التعليم بمحافظة الخرج بأهمية العمل بوصفها فريقاً واحداً داخل إدارة التعليم، ونشر ثقافة الانتماء بين منسوبي الإدارة؛ لكسب ولائهم، وزيادة دافعيتهم في العمل.

وتأتي العبارة (5) التي تنصُّ على أن "تزود إدارة التعليم المشرفين الجدد بتعليمات واضحة قبل مباشرة مهامهم" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.12) وبانحراف معياري (0.58)؛ ممَّا يؤكِّد زيادة الاهتمام بالمشرفين الجدد، وذلك بإقامة أسبوعٍ تعريفٍ بمهامهم الجديدة، وبفريق العمل في إدارة التعليم، والتَّعرُّف كذلك إلى حقوقهم وواجباتهم، وطبيعة عملهم وتأتي بالمرتبة الرابعة والأخيرة العبارة (8) التي تنصُّ على أن "تحرص إدارة التعليم على رسم خطط لتبادل الخبرات والتَّجارب السَّابقة بين المشرفين" بمتوسط حسابي (1.97) وبانحراف معياري (0.66)، وهذا يؤكِّد ضرورة فتح قنوات تواصل فعَّالة بين المشرفين والمشرفات لتبادل الخبرات والتَّجارب المهنية بينهم؛ ممَّا يزيد من التطور المهني لهم.

ويمكن تفسير ذلك بدعم الإدارة العليا بتفعيل التقنية لتسيير العمل، والرفع من جودة أدائه، وكذلك لتسهيل عملية التَّواصل مع المشرفين والمشرفات.

واتَّفقت هذه النَّاتج مع دراسة مرسى والشمَّان (2022) بأنَّ هناك علاقة طردية بين الاستباقية التنظيمية وأداء العاملين، واختلفت نتيجة الدِّراسة الحالية مع نتيجة دراسة العمريني (2023) التي توصَّلت إلى أنَّ واقع الاستباقية التنظيمية بُعِد التَّجريب والخبرة لدى منسوبي كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاء بدرجةٍ عالية.

ثالثاً: واقع الاستباقية التنظيمية فيما يتعلق ببعْد البحث عن الفرص:

جدول 8

واقع الاستباقية التنظيمية فيما يتعلق بالبحث عن الفرص في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات

م	العبارات	درجة الموافقة						الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية		متوسطة		منخفضة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
12	تسعى إدارة التّعليم إلى المواءمة بين الفرص المتاحة والاحتياجات الخاصة في مدارسها.	46	20.3	104	45.8	77	33.9	1.86	1
10	تحرص إدارة التّعليم على تحليل الفرص المتاحة قبل اتخاذ القرار.	46	20.3	77	33.9	104	45.8	1.74	2
11	تحت إدارة التّعليم المشرفين التربويين على استشعار الفرص ذات الأثر المستقبلي.	37	16.3	86	37.9	104	45.8	1.70	3
9	تشرك إدارة التّعليم المشرفين التربويين في فرص تطوير العمل الاستباقي.	37	16.3	77	33.9	113	49.8	1.67	4
-	المتوسّط الحسابي العام للبعّد							1.74	0.70

يُتَّضح من جدول (8) أنَّ بُعْد واقع الاستباقية التنظيمية فيما يتعلق بالبحث عن الفرص في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات جاء بدرجة ممارسة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.74) بانحراف معياري (0.70)، أي: إنَّ المتوسطات الحسابية له بين (1.67، 1.86) من أصل (3.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثَّانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي.

تأتي العبارة (12) التي تنصُّ على أن "تسعى إدارة التعليم إلى المواءمة بين الفرص المتاحة والاحتياجات الخاصة في مدارسها" بالمرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (1.86) وبانحرافٍ معياري (0.72)، وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة (10) التي تنصُّ على أن "تحرص إدارة التعليم على تحليل الفرص المتاحة قبل اتخاذ القرار" بمتوسطٍ حسابي (1.74) وبانحرافٍ معياري (0.77)، وهذا يدلُّ على وعي إدارة التعليم بالاستفادة المثلى من الفرص المتاحة لرفع مستوى الأداء في إدارة التعليم.

تأتي العبارة (11) التي تنصُّ على أن "تحت إدارة التعليم المشرفين على استشعار الفرص ذات الأثر المستقبلي" بالمرتبة الثالثة بمتوسطٍ حسابي (1.70) وبانحرافٍ معياري (0.73)، وبالمرتبة الرابعة والأخيرة تأتي العبارة (9) التي تنصُّ على أن "تشرك إدارة التعليم المشرفين في فرص تطوير العمل الاستباقي" بمتوسطٍ حسابي (1.67) وبانحرافٍ معياري (0.74)، وهذا يدل على حاجة القيادات في إدارة التعليم إلى إشراك المشرفين والمشرفات في تطوير العمل الاستباقي واستشعار الفرص المستقبلية.

ويمكن تفسير ذلك بمواكبة إدارة التعليم بمحافظة الخرج لأهداف وزارة التعليم التي نصَّت على المواءمة بين الفرص المتاحة والاحتياجات الخاصة بمدارسها، وحاجة المشرفين والمشرفات بإدارة التعليم لتعزيز ممارسة الاستباقية في تحليل واتخاذ القرارات. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العمريني (2023) التي توصَّلت إلى أنَّ واقع الاستباقية التنظيمية فيما يتعلق بالبحث عن الفرص لدى منسوبي كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت متوسطة. ومن خلال العرض السابق لواقع الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات نجدها جاءت على النحو الآتي:

جدول 9

واقع الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
2	التجريب والخبرة	2.11	0.57	1
1	استطلاع المستقبل	2.10	0.43	2
3	البحث عن الفرص	1.74	0.70	3
-	المتوسط الحسابي العام	1.99	0.52	-

يتَّضح من خلال جدول (9) أنَّ محور واقع الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات جاء بدرجةٍ متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (1.99) بانحرافٍ معياري (0.52)؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.74، 2.11) من أصل (3.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المدرج الثلاثي؛ حيث يأتي بُعد التجريب والخبرة بالمرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي عام (2.11) وبانحرافٍ معياري (0.57)، يليه بُعد استطلاع المستقبل بمتوسطٍ حسابي (2.10) وبانحرافٍ معياري (0.43)، وفي الأخير يأتي بُعد البحث عن الفرص بوصفه أقل أبعاد الاستباقية التنظيمية من حيث التطبيق في إدارة التعليم بمنطقة الخرج بمتوسطٍ حسابي (1.74) وبانحرافٍ معياري (0.70).

ويمكن تفسير ذلك؛ لسعي إدارة التعليم بمحافظة الخرج بوعي إدارة التعليم بمحافظة الخرج بأهمية مشاركة المشرفين والمشرفات

في بناء الخطة الاستراتيجية والسعي لتفعيل أفضل البرامج التقنية للرفع من جودة الأداء، ورفع مستوى التواصل بين منسوبيها ومنسوبي إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحارثي (2022) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة في مدينة الطائف في ضوء رؤية (2030) جاءت بدرجة عالية، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العمري (2023) التي توصلت إلى أن منسوبي كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يمتلكون أبعاد تطبيق الاستباقية التنظيمية بدرجة عالية.

السؤال الثاني: ما المتطلبات الإدارية لتطبيق الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات؟

جدول 10

المتطلبات الإدارية لتطبيق الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات

م	العبارات	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية		متوسطة			
		ك	%	ك	%	ك	%
1	توفير هيكل تنظيمي فعال بإدارة التعليم قادر على التعامل مع التغييرات التنظيمية.	181	79.7	46	20.3	0	0.0
6	تبني إدارة التعليم لخطط تطويرية من خلال التغذية الراجعة المقدمة من مشرفيها.	181	79.7	37	16.3	9	4.0
2	دعم إدارة التعليم لفرص التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي.	171	75.3	56	24.7	0	0.0
4	حرص إدارة التعليم على سماع آراء المشرفين التربويين.	171	75.3	47	20.7	9	4.0
9	توفير قنوات اتصال فعالة من قبل إدارة التعليم بين مشرفيها.	171	75.3	46	20.3	10	4.4
7	عقد لقاءات دورية مع المشرفين التربويين.	152	67.0	66	29.1	9	4.0
3	نشر إدارة التعليم الثقافة الاستباقية بين المشرفين.	152	67.0	48	21.1	27	11.9
5	تقديم حوافز للاستباقية في صنع القرار من قبل إدارة التعليم	132	58.1	49	21.6	46	20.3
8	متابعة إدارة التعليم لتوزيع المهام على المشرفين التربويين بما يتلاءم مع مهاراتهم الفردية.	60	26.4	158	69.6	9	4.0
-	المتوسط الحسابي العام للبعد					2.61	0.46

يتضح من جدول (10) أن بُعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتطبيق الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، من وجهة نظر المشرفين والمشرفات بلغ المتوسط الحسابي العام (2.61) بانحراف معياري (0.46)، ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.22، 2.80) من أصل (3.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعد تتراوح بين درجة موافقة (متوسطة إلى عالية)، وهذا يدل على أن هناك موافقةً بدرجة عالية بين المشرفين والمشرفات على المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتطبيق الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج.

حيث تأتي العبارة (1) التي تنصُّ على "توفير هيكل تنظيمي فعال بإدارة التعليم قادر على التعامل مع التغيرات التنظيمية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.80) وبانحراف معياري (0.40)، وهذا يدل على وعي القيادات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج على وضع هيكل تنظيمي مرن قادر على تقبل التغيرات التنظيمية في إدارة التعليم، وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة (6) التي تنصُّ على "تبني إدارة التعليم لخطط تطويرية من خلال التغذية الراجعة المقدمة من مشرفيها" بمتوسط حسابي (2.76) وبانحراف معياري (0.51). وذلك يعني إدراك القيادات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج بأهمية التغذية الراجعة المقدمة من المشرفين والمشرفات الأقرب للميدان التربوي والاستفادة منها في رسم خطط لتطوير العمل في إدارة التعليم.

وتأتي العبارة (5) التي تنصُّ على "تقديم حوافز للاستباقية في صنع القرار من قبل إدارة التعليم" بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2.38) وبانحراف معياري (0.80)، وهذا يعني ضرورة زيادة الوعي لدى قيادات إدارة التعليم بالحوافز الاستباقية في صنع القرار للمشرفين والمشرفات؛ مما تُقلل من حدة المركزية في اتخاذ القرارات وبالمرتبة التاسعة والأخيرة تأتي العبارة (8) التي تنصُّ على "متابعة إدارة التعليم لتوزيع المهام على المشرفين بما يتلاءم مع مهاراتهم الفردية" بمتوسط حسابي (2.22) وبانحراف معياري (0.50)؛ مما يتطلب من القيادات في إدارة التعليم رفع مستوى المتابعة لمهام المشرفين والمشرفات مع مراعاة تخصصاتهم، وسنوات الخبرة، والاستفادة القصوى من مهاراتهم وقدراتهم.

ويمكن تفسير ذلك لوضوح الهيكل التنظيمي بإدارة التعليم بالخرج، والمرونة في تنفيذ المهام بين منسوبي الإدارة، والوعي بأهمية تقديم تغذية راجعة والعمل وفق ماورد فيها، وما ينطوي على ذلك من أثر إيجابي في تعزيز بيئة العمل في إدارة التعليم بالخرج.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة Franco Alvarado (2020) على تطوير مهارات العاملين وفقاً لمهامهم الوظيفية.

السؤال الثالث: ما المتطلبات المادية لتطبيق الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر

المشرفين والمشرفات؟

جدول 11

المتطلبات المادية لتطبيق الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات

م	العبارات	درجة الموافقة						المتوسط الانحراف		الترتيب
		عالية		متوسطة		منخفضة		الحسابي	المعياري	
		ك	%	ك	%	ك	%			
11	حرص إدارة التعليم على توفير بيئة تعليمية في مدارسها تحفز على الإبداع والابتكار.	172	75.8	28	12.3	27	11.9	2.64	0.69	1
13	تخصيص قاعات مناسبة لإقامة البرامج التدريبية.	161	70.9	20	8.8	46	20.3	2.51	0.81	2
10	توفير نظام تقني مرن قادر على التعامل مع التغيرات المستقبلية.	130	57.3	79	34.8	18	7.9	2.49	0.64	3
12	توفير مخصصات مالية للبرامج التدريبية المقدمة لمنسوبيها.	101	44.5	111	48.9	15	6.6	2.38	0.61	4
-	المتوسط الحسابي العام للبعد							2.50	0.51	-

يتضح من جدول (11) أنَّ المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد المتطلبات المادية والفنية لتطبيق الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات (2.50) وانحراف معياري (0.51)، تراوحت المتوسطات الحسابية له بين (2.38، 2.64) من أصل (3.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى أنَّ استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعد جاءت بدرجة موافقة (عالية). وهذا يدل على أنَّ هناك موافقة بدرجة عالية بين المشرفين والمشرفات، على المتطلبات المادية والفنية لتطبيق الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج.

حيث تأتي العبارة (11) التي تنصُّ على "حرص إدارة التعليم على توفير بيئة تعليمية في مدارسها تحفز على الإبداع والابتكار" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.69)، وهذا يدل على وعي قيادات إدارة التعليم بالإبداع والابتكار ونشره في مدارسها. وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة (13) التي تنصُّ على "تخصيص قاعات مناسبة لإقامة البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.81) وهذا يؤكد حرص القيادات في إدارة التعليم على توفير بيئة تعليمية مناسبة، لإقامة برامج ودورات تدريبية تزيد من مهارات المشرفين والمشرفات.

وتأتي العبارة (10) التي تنصُّ على "توفير نظام تقني مرن قادر على التعامل مع التغيرات المستقبلية" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (0.64)، وهذا يدل على وعي القيادات في إدارة التعليم على أهمية تفعيل التقنية في أنظمتها الإدارية والإشرافية كافة، ولكن ضعف المخصصات المالية تحدُّ من قدرة القيادة على توفير نظام تقني مرن؛ وذلك بسبب ارتفاع تكلفته المالية، وبالمرتبة الرابعة والأخيرة تأتي العبارة (12) التي تنصُّ على "توفير مخصصات مالية للبرامج التدريبية المقدمة لمنسوبيها" بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.61)، وهذا يؤكد تفسير العبارة العاشرة بأنَّ ضعف الميزانية المالية المخصصة لإدارة التعليم تحدُّ من قدرتها على توفير مخصصات مالية لبرامجها التدريبية. وهذا ما أكدته دراسة فرج والحارثي (2022) التي أشارت إلى أنَّ القائدات يُؤمنن بأهمية توفير بيئة تعليمية محفزة للإبداع، وتوفير إمكانات تقنية في البيئة التعليمية.

ويمكن تفسير ذلك إلى وعي المشرفين والمشرفات في إدارة التعليم على أهمية الإبداع والابتكار في تحسين الأداء والرفع من جودة المخرجات، وحرص الإدارة العليا على التواصل الفعَّال بين المشرفين والمشرفات ومنسوبي إدارة التعليم.

ومن خلال العرض السابق لمتطلبات تطبيق الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات، نجد أنها جاءت على النحو الآتي:

جدول 12

متطلبات تطبيق الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	المتطلبات الإدارية	2.61	0.46	1
2	المتطلبات المادية	2.50	0.51	2
-	المتوسط الحسابي العام	2.56	0.46	-

يُوضح من جدول (12) أنَّ محورَ مُتطلبات تطبيق الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات يتضمن بُعدين، تراوحت المتوسطات الحسابية لهما بين (2.50، 2.61) من أصل (3.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى أنَّ استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البُعد جاءت بدرجة موافقة (عالية)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (2.56) بانحرافٍ معياري (0.46)، وهذا يدل على أنَّ هناك موافقة بدرجة عالية بين المشرفين والمشرفات على متطلبات تطبيق الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج؛ حيث تأتي المتطلبات الإدارية بالمرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (2.61) وبانحرافٍ معياري (0.46)، يليها المتطلبات المادية بمتوسطٍ حسابي (2.50) وبانحرافٍ معياري (0.51)، ويمكن تفسير ذلك على حرص الإدارة العليا بإدارة التعليم بالخرج على تطوير بيئة العمل وتحسين جودة الأداء من خلال تفعيل التقنية في قطاعاتها كافة.

مناقشة نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، وذلك على النحو الآتي:

- 1- أنَّ واقع الاستباقية التنظيمية فيما يتعلق بالأبعاد الآتية: "استطلاع المستقبل، التجريب والخبرة، البحث عن الفرص" في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات جاءت بدرجة متوسطة.
- 2- جاء ترتيب أبعاد الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات في المرتبة الأولى بُعد التجريب والخبرة، يليه بُعد استطلاع المستقبل، وفي الأخير بُعد البحث عن الفرص كأقل أبعاد الاستباقية التنظيمية من حيث التطبيق في إدارة التعليم بمنطقة الخرج.
- 3- أنَّ هناك موافقةً بدرجة عالية بين المشرفين والمشرفات على المتطلبات الإدارية والمادية لتطبيق الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج.
- 4- جاءت المتطلبات الإدارية بالمرتبة الأولى، يليها المتطلبات المادية حسب رأي المشرفين والمشرفات عن متطلبات تطبيق الاستباقية التنظيمية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج.

توصيات الدراسة ومقترحاتها:

في ضوء النتائج التي جرى التوصل إليها تُوصي الباحثة بما يلي:

- 1- تضع إدارة التعليم خططاً استباقية لمواجهة الأوضاع والأزمات.
- 2- المستقبلية إشراك المشرفين والمشرفات ببرامج تدريبية، تتناسب مع مُتطلبات العمل واحتياجاتهم الفردية.
- 3- تفويض بعض الصلاحيات للمشرفين والمشرفات؛ لتمكينهم من تحقيق الاستباقية في عملية صنع القرار وفق الصلاحيات الممنوحة لهم.

دراسات مستقبلية:

تقترح الباحثة إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع الدراسة من جوانب متعددة وفي مؤسسات تعليمية مختلفة، وتتضمن المقترحات ما يلي:

- 1- دراسة دور الاستباقية التنظيمية في تعزيز القيادة الابتكارية.
- 2- دراسة الصعوبات التي تواجه تطبيق الاستباقية التنظيمية.
- 3- دراسة الاستباقية التنظيمية في الجامعات الناشئة بالملكة العربية السعودية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- جندب، عبد الوهاب. (2013). أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، دراسة تطبيقية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- الحريري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج للنشر.
- الحريري، رافدة. (2016). نظم وسياسات التعليم وتطويرها في مجلس التعاون الخليجي. دار البازوري للنشر والتوزيع.
- حسين، طه، وحسين، سلامة. (2006). إستراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية. دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الدوسري، عبد الله، ومعيقل، محمد، والسيف، عبد الله. (2022). القيادة التحويلية: بناء القدرات القيادية وتطويرها. دار المريخ.
- الرقاص، خالد. والعيسى، رم. (2018). القيادة الإبداعية وعلاقتها بفاعلية الذات الإبداعية لدى المشرفات التربويات في التعليم العام في ضوء بعض المتغيرات. مجلة العلوم التربوية، 30، (4)، 668-649.
- السرхан، محمد. (2019). أثر التوجه الاستباقي على تحقيق فاعلية إدارة الأزمات، دراسة ميدانية في وزارة الداخلية الأردنية، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية.
- الشمري، عبد العزيز. (2019). المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 11، (1)، 231-193.
- عباس، محمد وآخرون. (2014). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ط5. دار المسيرة.
- عبيدات، زكريا، وآخرون. (2012). البحث العلمي: مفاهيمه، أساليبه، وأدواته. دار المسيرة.

- العساف، صالح. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- عمر، أحمد. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. عالم الكتب.
- العمريني، امتنان. (2023). متطلبات تطبيق الاستباقية التنظيمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الغافري، خميس، والعبري، خلف، والمنذرية، ريا. (2021). مدى توظيف المشرفين التربويين أبعاد مجتمعات التعلم المهنية بسلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. 40، 151-180.
- الفتلاوي، حسين، والشمرى، أحمد. (2022). تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية. مجلة الريادة للمال والأعمال. 3 (2). 27-2.
- فرج، شذى، والحارثي، إيمان. (2022). القيادة الاستباقية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظرهن. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 6 (59)، 1-28.
- القحطاني، عبد الله. (2020). درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل. المجلة التربوية لتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة أسيوط، 2 (2)، 113-135.
- محمد، خالد، وعبودي، صفاء. (2021). وصف وتشخيص أبعاد السلوك الاستباقي في الجامعات الأهلية العراقية: دراسة استطلاعية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. 13 (3)، 315-337.
- المرحي، إبراهيم. (2018). تأثير القيادة الاستباقية على أداء موظفي البريد السعودي، دراسة ميدانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك عبد العزيز.
- مرسي، مرفت، والشعلان، خالد. (2022). الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين القيادة الأصلية وإدارة الأزمات. مجلة العلوم التجارية والبيئية. 1 (1). 1-23.
- المؤمني، هنادة، والنعمي، محمد، والشغري، رضوان. (2016). أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجذري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 1 (48)، 28-56.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Abbas, Mohammed et al. (2014). *Introduction to research methods in education and psychology*. (in Arabic). 5th ed., Amman: Dar Al-Masirah.
- Al-Amraini, Imtinan. (2023). *Requirements for implementing organizational proactivity in the College of Education at Imam Muhammad ibn Saud Islamic University*. (in Arabic). [Unpublished master's thesis]. Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University.
- Al-Assaf, Saleh. (2012). *Introduction to research in behavioral sciences*. (in Arabic). Dar Al-Zahra' for Publishing and Distribution.
- Al-Dawsari, Abdullah; Mua'iqil, Mohammed; & Al-Saif, Abdullah. (2022). *Transformational leadership: Building and developing leadership capabilities*. (in Arabic). Dar Al-Marikh.
- Al-Fatlawi, Hussein; & Al-Shammari, Ahmed. (2022). Effect of adopting Proactive Work Behaviors on achieving Strategic Entrepreneurship. (in Arabic). *Al-Riyadah Journal for Finance and Business*, 3(2). 2-27.
- Al Ghafri, Khamis, Al Abri, Khalaf, & Al Manthari, Riya. (2021). *The Extent to which Educational Supervisors Employ the Dimensions of Professional Learning Communities in*

- the Sultanate of Oman. Journal of Andalusia for Humanities and Social Sciences*, Andalusia University for Science and Technology, 40, 151-180.
- Al-Hariri, Rafidah. (2008). *Educational leadership skills in making administrative decisions*. (in Arabic). Dar Al-Manhaj for Publishing.
- Al-Hariri, Rafidah. (2016). *Systems and Policies of Education and Their Development in the Gulf Cooperation Council*. (1st ed.). Dar Al-Yazira for Publishing and Distribution.
- Al-Marhabi, Ibrahim. (2018). *The impact of proactive leadership on the performance of the Saudi Post staff: A field study*. (in Arabic). [Unpublished master's thesis]. King Abdulaziz University.
- Al-Moumani, Hanada; Al-Nuaimi, Mohammed; & Al-Shughari, Ridwan. (2016). The impact of canonical correlation between incremental and radical entrepreneurial orientation on organizational effectiveness of Jordanian Private Universities in Amman city. (in Arabic). *Journal of Baghdad College of Economic Sciences*, (48), 28-56.
- Al-Qahtani, Abdullah. (2020). The degree to which the principals of the Royal Commission Schools in Al-Jubail apply risk management. (in Arabic). Faculty of Education, Assiut University, *Educational Journal of Adult Education*, 2(2), 113-135.
- Al-Rqas, Khalid, & Al-Issa, Reem. (2018). *Creative Leadership and Its Relationship with Creative Self-Efficacy of Female Educational Supervisors in Public Education in Light of Some Variables*. *Journal of Educational Sciences*, 30(4), 649-668.
- Al-Sarhan, Mohammed. (2019). *The impact of the proactive approach on achieving the effectiveness of crisis management: a field study in the Jordanian ministry of interior*. (in Arabic). [Unpublished master's thesis]. Amman Arab University.
- Al-Shammari, Abdulaziz. (2019). *Administrative Obstacles Facing Elementary School Principals in Hail City and Ways to Overcome Them from Their Perspective*. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 1(11), 193-231.
- Faraj, Shatha; & Al-Harithi, Iman. (2022). The proactive leadership among Taif Middle Schools' Leaders in the light of Saudi Vision 2030 from their Perspective. (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6 (59), 1-28.
- Hussein, Taha; & Hussein, Salama. (2006). *Strategies for managing educational and psychological stress*. (in Arabic). Jordan. Dar Al Fikr Publishers and Distributors.
- Ibaidat, Zakaria et al. (2012). *Scientific research: its concepts, methods, and tools*. (in Arabic). Dar Al Masirah.
- Jundub, Abdulwahab. (2013). *The effect of innovative and proactive strategic orientations on new product development and marketing performance: An Applied Study*. (in Arabic). [Unpublished master's thesis]. Middle East University.
- Mohammed, Khaled; & Aboudi, Safaa. (2021). Description and diagnosis of the dimensions of proactive behavior in Iraqi Private Universities: An exploratory study. (in Arabic). *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 13(3), 315-337.
- Morsi, Mervat; & Al-Shamlan, Khaled. (2022). The mediating role of proactive work behavior in the relationship between authentic leadership and crisis management. (in Arabic). *Journal of Business and Environmental Sciences*, 1(1). 1-23.
- Omar, Ahmed. (2008). *Dictionary of contemporary Arabic language*. (in Arabic). Alam Al-Kootob.
- Fidan, T, & Balç, A. (2016). Principal Proactivity. *Advances in Educational Marketing, Administration, And leadership*, 29-58. doi: 10.4018-978-1-5225-0460-3.ch003.

- Franco, Alvarado. (2020). El Liderazgo asociado al comportamiento Organizacional de los docentes en un *centro educativo*. 6(1).74-84.
- Luciana dos Santos Vieira, Daniela Andrade Meirelles, and Magnus Emmendoerfer. (2023). Organizational Support for Entrepreneurial Orientation: The Perception of Professionals from Early Childhood Education Centers in Brazil. *JOURNAL OF NEW APPROACHES IN EDUCATIONAL RESEARCH* 2023, 12(1), 100-119.
- Thomas Bateman, Crant J Michael. (1999). Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations. *Business Horizons*. 42(3) 63-70. <https://cutt.us/TUwJA>.
- Tikkanen, L., pyhalto, K., Pietarinen, j., & Soini, T. (2017). Interrelations between principals' risk of burnout profiles and profiles and proactive self- *regulation strategies*. *Social Psychology of Education*, 20(2), 259-274. Doi: 10.1007- s11218-017-9379-9