

School Principals' Proactive Leadership in the Northwestern Badia Directorate of Education and its Relationship to Achieving Organizational Pride among Teachers

Musallam Al-Sharafat^{(1)*}

Mahmoud Al-Meqdadi⁽²⁾

Lofte Almasaeed⁽³⁾

(1) Assistant Professor, Faculty of Educational Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq - Jordan.

(2) Professor, Faculty of Educational Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq - Jordan.

(3) Assistant Professor, Faculty of Educational Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq - Jordan.

Received: 27/1/2026

Accepted: 31/3/2026

Published: 30/6/2026

* **Corresponding Author:**
Musalm1975@aabu.edu.jo

DOI: <https://doi.org/10.59759/educational.v5i2.1807>

Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing proactive leadership by school principals in the Northwestern Badia Directorate of Education and its relationship to achieving organizational pride among teachers and the impact of the variables of gender, educational qualification, and years of experience, from the teachers' perceptions. The study population consisted of (3156) male and female teachers. The sample of the study consisted of (456) teachers who were chosen by simple random sampling technique. The correlational descriptive approach was employed, and a questionnaire was used as the data collection instrument. The study concluded with several key findings, most notably were: the degree of proactive leadership practiced by school principals in the Northwestern

Badia Education Directorate, as perceived by teachers, was moderate, and the degree of organizational pride achieved by teachers was also moderate. The results indicated statistically significant differences attributable to gender and educational qualification in all areas of proactive leadership, as well as in achieving organizational pride. No statistically significant differences were found attributable to years of experience in either proactive leadership or organizational pride. Furthermore, a statistically significant positive correlation was found between the areas of proactive leadership practice and organizational pride achieved by teachers.

Keywords: Proactive Leadership, Organizational Pride, Northwestern Badia Directorate of Education.

القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بتحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين

مسلم قاسم الشرفات⁽¹⁾ محمود حامد المقدادي⁽²⁾ لطفي منيزل المساعيد⁽³⁾

(1) أستاذ مساعد، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

(2) أستاذ، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

(3) أستاذ مساعد، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية للقيادة الاستباقية وعلاقتها بتحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين، وتأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من (3156) معلماً ومعلمة. وكانت عينة الدراسة من (456) معلماً ومعلمة تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية للقيادة الاستباقية، كما يراها المعلمون، كانت متوسطة، وكذلك مستوى تحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، في جميع مجالات القيادة الاستباقية، وكذلك في تحقيق الفخر التنظيمي. ولم تُلاحظ فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى سنوات الخبرة في كل من القيادة الاستباقية والفخر التنظيمي. علاوة على ذلك، وُجد ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مجالات ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستباقية والفخر التنظيمي الذي حققه المعلمون.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستباقية، الفخر التنظيمي، تربية البادية الشمالية الشرقية.

المقدمة

يُعد مدير المدرسة القائد الأكاديمي والإداري المحوري لتحقيق الأهداف التعليمية، حيث لم يعد دوره مقتصرًا على الإدارة التقليدية، بل تحول إلى قائد تغيير يواجه تحديات معقدة مادية، بشرية، وتقنية. ولكي يتمكن المدير من القيام بدوره، يتوجب عليه الموازنة بين إدارة شؤون المدرسة اليومية، وتوفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة، وتفعيل البرامج التعليمية، وتعزيز التواصل مع المجتمع. وهذا كله، يعزز أهمية وجود قادة تربويين يتمتعون بقيادة حكيمة تتماشى مع متطلبات البيئة

الديناميكية كقيادة الاستباقية التي تتميز في القدرة على توقع التحديات المحتملة، وتخطيط الإستراتيجيات المناسبة للحد منها، وتبني رؤية طويلة الأمد، وقدرة على التكيف مع المتغيرات، واحتواء المواقف السلبية لتحويلها إلى فرص، وتعزيز واستغلال المواقف الإيجابية، مما يسهم في رفع مستوى الأداء التعليمي في المدارس والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية التي تسعى لتحسين بيئة العمل التعليمي وتعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين من خلال تحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين والذي يسهم في زيادة شعور المعلمين بالانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ودافعيتهم للإبداع والإبتكار في تحقيق الأهداف التعليمية التعليمية.

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

وتعد العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية ذات طابع متجه نحو المستقبل، لذلك فهي تحتاج إلى قائد تربوي استباقي، فالقائد الاستباقي مفتاح نجاح العمل الإداري لأنه يسعى نحو التميز في المستقبل، ويتميز القائد الاستباقي 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 (السناي، 2021).

كما أن القيادة قد تتبنى أساليب ومناهج قيادية مختلفة تتناسب مع بيئاتها وأهدافها الذاتية والتي تتجدد بتجدد الاحتياجات والمعطيات، ولذلك فقد انتهج القادة العديد من الاتجاهات الإدارية الحديثة المعينة على إجراء التحولات اللازمة لنجاح المؤسسة ومن ذلك نهج القيادة الاستباقية، (عبد الله، 2013). إذ أن زيادة التعقيد والغموض في البيئة تتطلب أن تعتمد المؤسسات على سلوكيات أعضائها الاستباقية للتعامل مع الأحداث الفوضوية المحتملة المحيطة بعمل المؤسسة، حيث يستجيب الأفراد لهذه الأحداث من خلال إظهار أشكال مختلفة من السلوك الاستباقي لبناء قابلية للتنبؤ في محيط عدم اليقين، وفي هذا السياق، تُعد القيادة الاستباقية واحدة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على فعالية عمل المدارس في البيئات المعقدة والفوضوية، فیدان، وبالجي (Fidan, & Balci, 2016).

وتشير دراسة فرج، والحارثي (2022) أن تبني أسلوب القيادة الاستباقية في الميدان التربوي

من أفضل السبل لإدراك التغيرات السريعة ومتابعة مستويات التقدم والفعالية في خلق الحلول المبتكرة والتقدمية لضمان إتمام وتميز هذه المبادرات والمشاريع والتي ترمي إلى استقطاب أفضل الكفاءات القادرة على نقل المعرفة وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية.

وقد اختلف الباحثون في تعريف القيادة الاستباقية لكونها من الأنماط القيادية الحديثة ولاختلاف مرجعياتهم العلمية حيث يعرف كيم (KIM, 2021) السلوك الاستباقي بأنه مدى سرعة انخراط الفرد في سلوكيات الإدارة الذاتية المعتمدة على تحليل المستقبل وقدرته على إحداث التغيير في العمل، بينما يُعرف الختلان، والكيلاني (2022) القيادة الاستباقية بأنها الإمكانيات التي يتمتع بها القائد التي تجعله قادراً على إحداث التحولات الضرورية للتعامل مع التغيرات المفاجئة، والمبادرة بالتحسين من خلال الاعتماد على خطط استراتيجية استباقية، والاستعداد لأي طارئ يحدث في المستقبل، وأما شيلتون (Shelton, 2022) فإنه يرى أن القيادة الاستباقية تتمثل في سمات متميزة قادرة على إحداث التغيير والتفكير في المستقبل، وقد عرف وي ووانج (Wu, 2011) القيادة الاستباقية بأنها النمط القيادي الذي يمتلك فيه القائد مجموعة من الصفات والسلوكيات الهامة، منها المبادرة الذاتية، والإجراءات الريادية الموجهة للمستقبل بشكل مستمر مما يحدث تغيرات بيئية إيجابية في المؤسسة، كما ويرى غانسنيك (Gansiniec, 2018) القيادة الاستباقية بأنها تتمثل في قدرة القائد على التنبؤ بالمشكلات والبحث عن فرص التغيير لتحقيق أهداف المؤسسة، ووضع رؤية مستقبلية لها، وأما الكرعوي، وصالح (2020) أشارا أن القيادة الاستباقية تساهم في التأثير على أداء المعلم وتحسن من درجة استباقيته للأحداث، وتجعله أكثر حكمة في إدارة المواقف وامتلاك القدرة على خلق التحولات الضرورية في التعليم.

وقد حظي مفهوم الفخر التنظيمي باهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإدارة وأصبح ذو أهمية باعتباره أصلاً استراتيجياً للمؤسسات، ومحركاً لسلوكيات العمل الإيجابية، وعنصراً مميزاً لها من منافسيها، كما أنه يُعد عاملاً حيوياً لنجاح الأعمال، عبد الحميد، والكبيسي (Abdulhameed, & Al-Kubaisy, 2023). كما يتميز الفخر التنظيمي بمشاعر الاحترام والجدارة والتقدير الموجهة نحو المؤسسة، والتي تستند إلى تقييمات العاملين فيها، بدران، ومحمد (Badran, & Mohamed, 2024). وكذلك فإن الفخر التنظيمي يقوم بدور هام في نجاح واستمرار عمل المؤسسات مما يوفر بيئة عمل مناسبة ومشجعة للعاملين فيها، كريم وآخرون (Kraemer et al, 2020). ويُعد الفخر التنظيمي عاطفة واعية ذاتية تنشأ عندما يرى الأفراد

أنهم يحققون نتيجة تتوافق مع أهدافهم، ويكونون مسؤولين عن تحقيق نتيجة ذات قيمة اجتماعية، ويمكن لتجربة الفخر أن تؤثر على سلوكيات الفرد، وآخرون (Wu et al, 2023). كما أن الفخر التنظيمي يعتبر بمثابة الحافز الرئيس للسلوك الإيجابي للعاملين، ومن ثم التميز التنافسي للمؤسسات، (سعد، 2020). وهناك عدة أبعاد للفخر التنظيمي منها الفخر الاتجاعي الذي يعكس اتجاه جماعي ينشأ عن حرص العاملين على التأقلم مع المؤسسة، لذلك فهو قوي في تأثيره وكذلك يمكن تعلمه، عبد السلام وآخرون (Abd El Salam et al, 2024). وكذلك هناك البعد العاطفي للفخر التنظيمي والذي يعتبر العامل الأساس المسؤول عن تحفيز المعلمين لتجربة الفخر التنظيمي العاطفي، سيدبور (Seyedpour et al, 2020).

وأشارت بعض الدراسات مثل دراسة الفتحي (2021)؛ ودراسة النجار، والسامرائي (2025) أن الفخر التنظيمي يمكن أن يسهم بشكل كبير في رفع معنويات الموظفين وتحسين علاقاتهم مع زملائهم وإدارتهم، من خلال تعزيز الفخر التنظيمي، حيث يمكن للمؤسسات تحسين مستوى الاحتفاظ بالمعلمين وتقليل معدل الدوران، مما يسهم في استقرار القوى العاملة، وخلق بيئة عمل إيجابية. ويُعد الفخر التنظيمي من أهم عوامل نجاح المؤسسات وذلك من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة، وافتخارهم بأنهم ينتمون لهذه المؤسسة مما يدفعهم للعمل بجد وإخلاص في الأعمال التي يوكّلون بها، ولذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بتحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين. وقد أشارت عدد من الدراسات إلى القيادة الاستباقية وبعض منها إلى الفخر التنظيمي ومن هذه الدراسات:

دراسة فيدان، وبالجى (Fidan, & Balci, 2016) التي هدفت تعرف أشكال السلوك الاستباقي لمديري المدارس ومستويات عرضها، وتم تصنيف العديد من أشكال السلوك الاستباقي تحت ستة أبعاد عامة، إذ تم استخدام تصميم مقارن سببي لتحديد مستويات الأشكال العامة من السلوك الاستباقي الذي يقوم به مديري المدارس، حيث تم تطوير مقياس المديرين الاستباقيين المؤلف من (26) عنصراً لجمع البيانات، وبيّنت نتائج الدراسة أن أكثر أشكال السلوك الاستباقي شيوعاً التي أظهرها مديرو المدارس هي التعلم الإستراتيجي، بالإضافة إلى ذلك وُجد أن مستويات البحث عن التغذية الراجعة لدى مديري المدارس تختلف حسب مدة الخدمة المهنية، ونوع المدرسة. ودراسة ويديانتي، وآخرون (Widyanti et al., 2020) التي هدفت إلى التعرف على

تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية، والفخر التنظيمي، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة في إندونيسيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيعها على (200) مستجيب، وتم تحليل البيانات والوصول إلى النتائج، وقد أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية، والفخر التنظيمي يمكن أن يؤثران بشكل إيجابي وكبير على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة رفع وتعزيز مستويات الفخر التنظيمي لكونه يمثل حافزاً جوهرياً قوياً للموظفين وذلك من خلال عدة طرق منها: مشاركة ما تحققه المؤسسة، وتقديم توصيف وظيفي واضح للموظفين، والاعتراف بمساهمات الموظفين في المؤسسة.

وقد أجرى الفتحي (2021) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة الأخلاقية بأبعادها (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسة السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) وأثرها في تعزيز الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية/ جمهورية العراق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (438) مستجيب، وأظهرت نتائج الدراسة أن كل من القيادة الأخلاقية، والفخر التنظيمي قد جاءا بمستوى مرتفع في الجامعة التقنية الشمالية/ جمهورية العراق، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وهدفت دراسة فرج، والحارثي (2022) إلى قياس درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة في مدينة الطائف في ضوء رؤية (2030) من وجهة نظرهن، واستخدم المنهج الوصفي المسحي لملائمته للدراسة، وطبقت الدراسة على جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (93) قائدة، وتوصلت الدراسة إلى أن قائدات مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة الطائف يتمتعن بشخصية استباقية بدرجة عالية جداً، وبينت النتائج قائدات مدارس المرحلة المتوسطة يمارسن مهارة القيادة الاستباقية بدرجة مرتفعة، وقد بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالي التخطيط الإستراتيجي، والبحث عن الدعم، ولصالح المؤهل بكالوريوس، ووجود فروق تُعزى لسنوات الخبرة في مجال البحث عن الدعم، ولصالح الخبرة عشر سنوات فأكثر. وأما الختلان، والكيلاني (2022) فقد أجريا دراسة هدفت إلى معرفة الحاجة لوجود إجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت من وجهة نظر القادة

الأكاديميين فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ومساعدتهم ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت والبالغ عددهم (1695)، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، والتي بلغ عددها (295)، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وبينت نتائج الدراسة أن درجة وجود إجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت بدرجة متوسطة، وأن أهمية وجود إجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت بدرجة مرتفعة، وجود حاجة إلى وجود إجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت.

وأجرت عيسى (2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة الصمت التنظيمي وعلاقته بمستوى الفخر التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى والبالغ عددهم (1725) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (318) معلماً ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة، واستخدمت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن الصمت التنظيمي جاء بدرجة متوسطة وأن مستوى الفخر التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفخر التنظيمي تُعزى إلى متغير الجنس، والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفخر التنظيمي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ونوع المدرسة.

وأجرت العنزي (2023) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس الرمثا للقيادة الاستباقية وعلاقتها بفاعلية الوقاية من مخاطر البيئة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (340) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الاستباقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة في جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الإناث، كما بينت النتائج وجود فروق تُعزى لسنوات الخبرة ولصالح مستوى الفئة أقل من خمس سنوات لجميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وهدف دراسة النجار، والسامرائي (2025) التعرف إلى تأثير القيادة الأخلاقية على الفخر التنظيمي، دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة البحرين، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة

مكونة من (308) عامل من العاملين بجامعة البحرين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود ارتباط إيجابي بين جميع أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الفخر التنظيمي التي جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على الفخر التنظيمي، ووجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على كل بعد من أبعاد الفخر التنظيمي على حده، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الأخلاقية والفخر التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الأخلاقية والفخر التنظيمي تُعزى والمؤهل العلمي، والجنس.

وجاءت دراسة "محمد لطفي" (2025) للتعرف إلى درجة ممارسة مديرية المدارس الثانوية للقيادة الاستباقية في مديرية بيت لحم بدولة فلسطين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملائمته للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية في مديرية بيت لحم والبالغ عددهم (785) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث تكونت من (118) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الاستباقية جاءت بدرجة مرتفعة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستباقية وفقاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة ولصالح فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات.

من خلال عرض الدراسات السابقة يُلاحظ أن أغلبية الدراسات العربية والأجنبية قد ركزت على الفخر التنظيمي كدراسة ويديانتي وآخرون (Widyanti et al., 2020)؛ ودراسة الفتحي (2021)؛ ودراسة عيسى (2022)؛ ودراسة النجار، والسامرائي (2025). وبعض الدراسات السابقة ركزت على القيادة الاستباقية كدراسة فرج، والحارثي (2022)؛ ودراسة الختلان، والكيلاني (2022)؛ ودراسة العنزي (2023)؛ ودراسة "محمد لطفي" (2025). ومن خلال ما سبق يمكن ملاحظة أن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة، بأنها حاولت الكشف عن درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بتحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين، وتميزت في أنها تناولت موضوع في بيئة تعليمية ذات خصوصية جغرافية وثقافية يواجه فيها المديرون والمعلمون تحديات مهنية وتعليمية تختلف عن البيئات الأخرى، واشتملت عينتها على عدد من معلمي ومعلمات تربية البادية الشمالية الشرقية، وبشكل عام يمكن القول بأن الدراسة الحالية تلتقي مع الدراسات السابقة في عدد من الجوانب أهمها: استخدامها منهجية علمية تتشابه مع المنهجيات التي اتبعتها بعض الدراسات السابقة في التوصل إلى البيانات

وتحليلها، وتركيزها على بعض المتغيرات الأساسية، مع التأكيد بأن الدراسة الحالية استقادت من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة، وعرض مشكلاتها، وتحديد مصطلحاتها، وإجراءات التطبيق، والوصول إلى المراجع المتعلقة بالدراسة.

وبناءً على ما تقدم فقد حاولت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بتحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين.

مشكلة الدراسة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع التربوي، برزت الحاجة إلى تبني أنماط قيادية حديثة، من بينها القيادة الاستباقية، لما لها من دور في تعزيز فاعلية المؤسسات التعليمية وتحقيق التميز التنظيمي، وتُعد مدارس مديريات التربية والتعليم من المؤسسات التي تتطلب ممارسات قيادية قادرة على استشراف المستقبل والتعامل مع التحديات بكفاءة، إذ تُعد القيادة الاستباقية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في بيئة العمل التعليمية، وخاصة في ظل التحديات التي تواجهها العملية التعليمية في المدارس، وقد ظهر ذلك جلياً من خلال نتائج العديد من الدراسات ومنها دراسة ويدانتي وآخرون (Widyanti et al., 2020)؛ ودراسة الفتحي (2021)؛ ودراسة عيسى (2022)؛ ودراسة النجار، والسامرائي (2025)؛ ودراسة فرج، والحارثي (2022)؛ ودراسة الختلان، والكيلاني (2022)؛ ودراسة العنزي (2023)؛ ودراسة "محمد لطفي" (2025).

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بممارسات القيادة في التعليم، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تتناول درجة ممارستها من قبل مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية، وعلاقتها بتحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين، ولذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بتحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين.

أسئلة الدراسة

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الاستباقية لمديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة الاستباقية لمديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
3. ما درجة تحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري مدارس تربية البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بمستوى الفخر التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته بتناولها موضوع من المواضيع الحديثة في الإدارة وهي درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بتحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين.
2. يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية، والمشرفين التربويين، والمعلمين، في التعرف إلى احتياجات ومتطلبات القيادة الاستباقية، وكيفية تحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الاستباقية لمديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بتحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين، وأثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الاستباقية لمديري المدارس وتحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

الحد الموضوعي: القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بتحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين.

الحد البشري: جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في تربية البادية الشمالية الشرقية.

الحد المكاني: المدارس الحكومية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2026/2025 م.

المحددات: يتحدد تعميم النتائج في ضوء الخصائص السيكومترية وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

التعريفات الاصطلاحية الإجرائية

تضمنت الدراسة مجموعة من المصطلحات تم تعريفها على النحو الآتي:

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

وتُعرف القيادة الاستباقية إجرائياً: بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي استخدمت لقياس درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية.

الفخر التنظيمي: يعرف الفخر التنظيمي بأنه عاطفة ذاتية متولدة من عملية تقييم معقدة يتوصل إليها الفرد من خلال استنباط إنجازات الأفراد أو الآخرين وترتبط بتقدير الذات وتكون صورة ذاتية إيجابية عن فرد أو مجموعة معينة، عبد الحميد، والكبيسي (Abdulhameed, & Al-Kubaisy, 2023).

ويُعرف الفخر التنظيمي إجرائياً: بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي استخدمت لقياس مستوى تحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم.

منهجية الدراسة

اتبع الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم تصميم أداة الدراسة مُقسمة إلى ثلاثة أجزاء وهي: (الجزء الأول للبيانات الديموغرافية، والجزء الثاني لقياس درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس في تربية

البادية الشمالية الشرقية، والجزء الثالث لقياس درجة تحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين)، علماً أنه تم توزيع أداة الدراسة على العينة إلكترونياً من خلال نموذج (Google Form).

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في تربية البادية الشمالية الشرقية للفصل الدراسي الأول (2025/2026 م)، والبالغ عددهم (3156) معلماً ومعلمة موزعين على (1150) معلماً، و(2006) معلمات، حسب التقرير الإحصائي الصادر عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2024/2025.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بلغت (456) معلماً ومعلمة بنسبة 14.4% من حجم مجتمع الدراسة والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

المتغير	العدد		النسبة
الجنس	ذكور	284	62%
	إناث	172	38%
	الكلي	456	
المؤهل العلمي.	بكالوريوس.	304	67%
	دراسات عليا.	152	33%
	الكلي	456	
سنوات الخبرة	أقل من (10) سنوات	218	48%
	(10) سنوات فأكثر	238	52%
	الكلي	456	100%

أداة الدراسة

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة مكونة من ثلاثة أجزاء حيث تكون الجزء الأول من البيانات الديموغرافية، وأما الجزء الثاني من الأداة فقد تكون من (24) فقرة لقياس درجة ممارسة

القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية موزعة على أربع مجالات وهي (تمكين المعلمين، التخطيط الإستراتيجي، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم)، وتكون الجزء الثالث من (20) فقرة لقياس درجة الفخر التنظيمي للمعلمين، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة منها دراسة العنزي، (2023)؛ ودراسة فرج، والحارثي، (2022)؛ ودراسة "محمد لطفي"، (2025)؛ ودراسة النجار، والسامرائي، (2025)؛ ودراسة عيسى، (2022).

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة صدق المحتوى وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (8) من أساتذة الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، وعلم النفس التربوي، وأصول التربية، من أساتذة الجامعات الأردنية وقد طُلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الأداة من حيث درجة وضوح الفقرات، وجودة الصياغة اللغوية، ودرجة انتماء الفقرات للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الأداة حيث جُمعت البيانات من المحكمين، وبعد ذلك تم إعادة صياغتها، وفق ما توافق عليه (80%) من المُحكمين.

صدق البناء

تم التأكد من صدق البناء من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من الفقرات ومجالها، وفقا لمجالات درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية على عينة استطلاعية مكونة من (30) من المستجيبين من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك من خلال إيجاد مدى ارتباط فقرات أداة الدراسة مع مجالاتها، وكما هو مبين في الجدول (2):

الجدول (2) معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات القيادة الاستباقية ومجالها.											
مجال تمكين المعلمين			مجال التخطيط الإستراتيجي.			مجال المواجهة الوقائية.			مجال البحث عن الدعم.		
الفقرة	معامل	الدلالة	الفقرة	معامل	الدلالة	الفقرة	معامل	الدلالة	الفقرة	معامل	الدلالة
	الارتباط	الإحصائية		الارتباط	الإحصائية		الارتباط	الإحصائية		الارتباط	الإحصائية
1	.868**	0.000	8	.669**	0.000	14	.230	0.021	20	.678**	0.000
2	.567**	0.001	9	.321*	0.008	15	.600**	0.000	21	.682**	0.001

الجدول (2) معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات القيادة الاستباقية ومجالها.											
مجال تمكين المعلمين			مجال التخطيط الإستراتيجي.			مجال المواجهة الوقائية.			مجال البحث عن الدعم.		
الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
3	.631**	0.000	10	.504**	0.005	16	.454*	0.012	22	.261*	0.021
4	.730**	0.003	11	.748**	0.000	17	.479**	0.007	23	.318**	0.000
5	.708**	0.000	12	.470**	0.009	18	.778**	0.000	24	.625**	0.000
6	.663**	0.000	13	.488**	0.006	19	.386*	0.035			
7	.761**	0.000									

يظهر الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة مع المجال الذي تنتمي إليه كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا يشير إلى صدق البناء الداخلي للفقرات ومجالاتها، وهي ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية. ولبيان مدى ارتباط المجالات مع الأداة ككل تم إجراء معامل الاتساق الداخلي لصدق البناء للمجالات مع الأداة ككل، وكما هو في الجدول (3):

الجدول (3) معامل الاتساق الداخلي لصدق البناء للمجالات مع الأداة ككل.		
المجال	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
المجال الأول: تمكين المعلمين.	.851**	0.000
المجال الثاني: التخطيط الإستراتيجي.	.815**	0.000
المجال الثالث: المواجهة الوقائية.	.758**	0.000
المجال الرابع: البحث عن الدعم	.719**	0.000

يظهر الجدول رقم (3) أن معاملات الارتباط بين مجال الدراسة والأداة الكلية، كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، حيث تراوحت الارتباطات بين مجالات الدراسة والأداة ككل ما بين (0.719 - 0.851) وهي ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

وتم التأكد من صدق البناء من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الفخر التنظيمي والدرجة الكلية للفخر التنظيمي على عينة استطلاعية مكونة من (30) من المستجيبين من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك من خلال إيجاد مدى ارتباط فقرات أداة

الدراسة مع مجالاتها، وكما هو مبين في الجدول (4):

الجدول 4 معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الفخر التنظيمي والدرجة الكلية للفخر التنظيمي.								
الدرجة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الدرجة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الدرجة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	.851**	0.000	8	.653**	0.000	15	.745**	0.000
2	.498**	0.005	9	.823**	0.000	16	.851**	0.000
3	.653**	0.000	10	.745**	0.000	17	.498**	0.005
4	.823**	0.000	11	.851**	0.005	18	.653**	0.000
5	.745**	0.000	12	.498**	0.000	19	.823**	0.000
6	.851**	0.000	13	.653**	0.000	20	.745**	0.000
7	.498**	0.005	14	.823**				

يظهر الجدول رقم (4) أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفخر التنظيمي والدرجة الكلية للفخر التنظيمي كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$). وهذا يشير إلى صدق البناء الداخلي لفقرات الفخر التنظيمي والدرجة الكلية، وهي ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة وذلك من خلال احتساب معامل الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5): قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا.			
الأداة	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
درجة ممارسة القيادة الاستباقية	تمكين المعلمين.	7	0.91
	التخطيط الإستراتيجي	6	0.87
	المواجهة الوقائية.	6	0.86
	البحث عن الدعم	5	0.91
درجة تحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين	تحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين	20	0.93

معالجة الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

- للإجابة عن السؤال الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - للإجابة عن السؤال الثاني والرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء تحليل التباين المتعدد لمناسبتها للإجابة عن أسئلة الدراسة.
 - للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل الارتباط بيرسون.
- وللتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الاستباقية وعلاقتها بتحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في تربية البادية الشمالية الشرقية، أعتمد الباحثون المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، ضعيف) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

فتصبح بعد ذلك التقديرات كالتالي:

1. أقل من أو يساوي (2.33) مؤشراً ضعيفاً.
2. أكبر من أو يساوي (2.34) وأقل من أو تساوي (3.67) مؤشراً متوسطاً.
3. أكبر من أو تساوي (3.68) مؤشراً مرتفعاً.

إجراءات الدراسة

- لإتمام الدراسة والوصول إلى تحقيق أهدافها، مرت بمجموعة من الإجراءات، وهي كالاتي:
1. تم تطوير أداة الدراسة بعد الاطلاع والرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وفي ضوء ذلك تم تطوير أداة الدراسة وتحكيمها، وإجراء التعديلات اللازمة عليها وإخراجها بصورتها النهائية.
 2. تم الحصول على الكتب الرسمية اللازمة لتسهيل المهمة في تطبيق أداة الدراسة.
 3. تم تصميم استبانة الكترونية، وتم توزيعها إلكترونياً، ومن ثم جمع البيانات وتحليلها باستخدام

حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

4. تم استخراج النتائج ومناقشتها في ضوء أسئلة الدراسة.

5. تم وضع التوصيات المناسبة استناداً إلى نتائج الدراسة.

نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية وحسب تسلسل أسئلتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الاستباقية لمديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية لمديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجالات القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة المعلمين مرتبة تنازلياً					
الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	البحث عن الدعم.	3.5860	3.4447	متوسطة
2	1	تمكين المعلمين.	2.9987	3.1555	متوسطة
3	2	التخطيط الإستراتيجي.	2.8684	2.9441	متوسطة
4	3	المواجهة الوقائية.	2.6111	3.4213	متوسطة
		القيادة الاستباقية ككل.	3.0161	1.4430	متوسطة

يبين الجدول (6) أن درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.016)، وبانحراف معياري (0.144)، وتراوح المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (2.61-3.58)، حيث جاء مجال البحث عن الدعم في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.58) وبانحراف معياري مقداره (0.34) وبدرجة متوسطة، وتلاه في الرتبة الثانية مجال تمكين المعلمين وبمتوسط حسابي بلغ (2.99) وبانحراف معياري مقداره (0.31) وبدرجة متوسطة، تلاه في الرتبة الثالثة مجال التخطيط الإستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (2.86) وبانحراف معياري مقداره (0.29)

وبدرجة متوسطة، بينما جاء مجال المواجهة الوقائية في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.61) وبانحراف معياري مقداره (0.34) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك بأن المديرين يمارسون بعض جوانب القيادة الاستباقية مثل البحث عن الدعم وتمكين المعلمين والنتبؤ بالمشكلات والاستجابة لها بدرجة متوسطة، إلا أن هذه الممارسة تتأثر بعدد من العوامل التي تحد من فاعليتها، ومن أبرزها كثرة الأعباء الإدارية التي تقلل من قدرة المديرين على التخطيط المسبق واتخاذ المبادرات بشكل فعال، إضافة إلى ضعف برامج التدريب التي تركز على تنمية مهارات التفكير الاستباقي، كما يسهم الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية، ونقص الموارد البشرية والمادية في الحد من تبني ممارسات استباقية متقدمة، مما أدى إلى ظهور درجة ممارسة القيادة الاستباقية بمستوى متوسط. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2023)؛ ودراسة "محمد لطفي" (2025)؛ ونتيجة دراسة فرج، والحارثي (2022) حيث جاءت نتائجهم بدرجة مرتفعة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو التالي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

المجال الأول: البحث عن الدعم: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال البحث عن الدعم والدرجة لفقرات مجال البحث عن الدعم والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال البحث عن الدعم مرتبة تنازلياً.					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	22	يتواصل مدير المدرسة مع الجهات المختصة بالدعم الفني عند التعرض لمشكلات تقنية.	3.9211	0.69085	مرتفعة
2	24	يسعى مدير المدرسة إلى توظيف الشراكة المجتمعية في تفعيل البرامج والمبادرات.	3.7193	0.73241	مرتفعة
3	20	يستمتع مدير المدرسة إلى وجهات نظر المعلمين لحل مشكلات اختلاف الأنصبة وتوزيع الحصص الأسبوعية	3.6404	0.75158	متوسطة
4	23	يسارع مدير المدرسة بتوجيه فرق العمل إلى طلب الدعم من الجهات الإشرافية والتدريبية في مجال الاستعداد للاختبارات.	3.5439	0.81890	متوسطة

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال البحث عن الدعم مرتبة تنازلياً.					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	21	يحرص مدير المدرسة على تلقي تغذية راجعة من فرق العمل عن سير البرامج والمبادرات في المدرسة.	3.1053	.79965	متوسطة
		مجال البحث عن الدعم ككل	3.5860	.34447	متوسطة

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.10 - 3.92) حيث جاءت الفقرة رقم (22) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وبانحراف معياري مقداره (0.69) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (21) بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.10) وبانحراف معياري مقداره (0.79) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال البحث عن الدعم ككل (3.58) وبانحراف معياري مقداره (0.34) وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير حصول مجال البحث عن الدعم على الرتبة الأولى بأن هذا المجال يُعد من أكثر الممارسات ارتباطاً بواقع العمل المدرسي اليومي لمديري المدارس، حيث يعملون على طلب الدعم الفني والإداري من الجهات المختصة لمواجهة التحديات المختلفة وضمان استمرارية العمل، ومع ذلك فإن بقاء هذا المجال ضمن المستوى المتوسط يشير إلى أن البحث عن الدعم يتم غالباً بصورة استجابية أكثر منها استباقية ومنظمة، مما حدّ من وصوله إلى مستوى مرتفع، رغم احتلاله الرتبة الأولى مقارنة ببقية المجالات. ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (22) على الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بأن مديري المدارس يدركون أهمية استمرارية العمل المدرسي وعدم تعطله بسبب المشكلات التقنية، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على الأنظمة الإلكترونية والتكنولوجيا في الإدارة والتعليم، مما يعكس وعي المديرين بدورهم في معالجة المشكلات بشكل فوري والحد من آثارها السلبية. ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (21) على الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة أن الثقافة التنظيمية السائدة التي قد تميل إلى المركزية، إلى جانب ضيق الوقت وكثرة الأعباء الإدارية، تقلل من فرص الحوار المفتوح وتبادل الآراء، مما يحد من الاستفادة الكاملة من التغذية الراجعة بوصفها مصدراً مهماً للدعم الاستباقي. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2023)؛ ونتيجة دراسة "محمد لطفي" (2025)؛ ونتيجة دراسة فرج، والحارثي (2022) حيث جاءت نتائجهم لمجال البحث عن

الدعم بدرجة مرتفعة.

المجال الثاني: تمكين المعلمين: تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لفقرات مجال تمكين المعلمين، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال تمكين المعلمين مرتبة تنازلياً.					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط التنفيذية الخاصة بالعمل.	4.0702	69812.	مرتفعة
2	4	يقوم مدير المدرسة بتنظيم دورات تدريبية لفريق العمل لتوقع المخاطر المحتملة.	3.5175	67914.	متوسطة
3	1	يبين مدير المدرسة السلطة والمهام والمسؤوليات المترتبة على المعلمين.	3.4123	93584.	متوسطة
4	7	يضع مدير المدرسة قوائم للمهام مع فريق العمل والتركيز عليها وفقاً لأهميتها.	3.1228	77477.	متوسطة
5	3	يمنح مدير المدرسة المعلمين الثقة لإتمام الأعمال المناطة بهم.	2.4912	1.11135.	متوسطة
6	2	يمنح مدير المدرسة سلطة اتخاذ القرار للمعلمين.	2.2368	72993.	ضعيفة
7	5	يعمل مدير المدرسة على إيجاد صف ثانٍ من القيادات في العمل.	2.1404	81607.	ضعيفة
مجال تمكين المعلمين ككل			2.9987	31555.	متوسطة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.14-4.07) حيث جاءت الفقرة رقم (6) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.69) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.14) وانحراف معياري مقداره (0.81) وبدرجة ضعيفة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تمكين المعلمين ككل (2.99) وانحراف معياري مقداره (0.31) وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يسعون إلى دعم المعلمين وتحفيزهم وتحسين أدائهم المهني من خلال إتاحة بعض فرص المشاركة والتطوير، إلا أن هذا التوجه قد يبقى محدوداً بإطار التعليمات والأنظمة الرسمية التي تنظم العمل المدرسي، كما أن التركيز على تحقيق متطلبات العمل اليومي وضمان الانضباط وسير العملية التعليمية يقلل من الاهتمام بتوسيع أدوار المعلمين وتمكينهم استباقياً. ويمكن تفسير

حصول الفقرة رقم (6) على الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بأن مديري المدارس يعون أهمية إشراك المعلمين في التخطيط لما لذلك من أثر إيجابي في رفع مستوى الالتزام والمسؤولية وتحسين جودة التنفيذ. كما أن مشاركة المعلمين في إعداد الخطط تؤدي إلى الاستفادة من خبراتهم الميدانية ومعرفتهم باحتياجات الطلبة والبيئة المدرسية، مما يجعل الخطط أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ. ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (5) على الرتبة الأخيرة وبدرجة ضعيفة بأن بعض مديري المدارس لم يتمكنوا بعد من تطوير أو تكوين قيادات فرعية بين المعلمين تساهم في المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار وتنفيذ المبادرات لتركيزهم على الأعمال اليومية الروتينية والانشغال بالإدارة المباشرة للمدرسة، ونقص برامج التدريب القيادي للمعلمين، كما أن ضعف الموارد والوقت المتاح قد يحد من مقدرة المديرين على بناء صف ثانٍ من القيادات. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2023) حيث جاءت نتيجتها لمجال تمكين المعلمين بدرجة مرتفعة.

المجال الثالث: التخطيط الإستراتيجي: تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لفقرات مجال التخطيط الإستراتيجي والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التخطيط الإستراتيجي مرتبة تنازلياً.					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	يقوم مدير المدرسة بصياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة.	3.7193	.74431	مرتفعة
2	10	يضع مدير المدرسة خطط بديلة في حالة تعرض المدرسة للأزمات والمخاطر.	3.5175	.72908	متوسطة
3	13	يضع مدير المدرسة وفريق العمل خططاً للمبادرات.	3.0614	.69263	متوسطة
4	8	يحدد مدير المدرسة أهدافاً واضحة المدى.	2.5000	.89197	متوسطة
5	11	يحلل مدير المدرسة التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المدرسة.	2.2456	.77953	متوسطة
6	12	يأخذ مدير المدرسة نقاط القوة والضعف بعين الاعتبار عند إعداد الخطط.	2.1667	.83775	ضعيفة
		مجال التخطيط الإستراتيجي ككل	2.8684	.29441	متوسطة

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.16-3.71) حيث جاءت الفقرة رقم (9) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري مقداره (0.74) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (12) بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.16)

وبانحراف معياري مقداره (0.83) وبدرجة ضعيفة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التخطيط الإستراتيجي ككل (2.86) وبانحراف معياري مقداره (0.29) وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك بأن المديرين يسعون إلى وضع خطط مستقبلية وتنظيم العمل وفق أهداف محددة، إلا أن هذا السعي قد يتأثر في الانشغال بالمهام اليومية الروتينية التي تقلل من الوقت المخصص للتفكير الإستراتيجي والتخطيط بعيد المدى، إضافة إلى محدودية الخبرة والتدريب في مجال التخطيط الإستراتيجي. ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (9) على الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بأن مديري المدارس يعون أهمية وضع رؤية واضحة للمستقبل كخارطة طريق لتوجيه العمل المدرسي وتحديد الأولويات، فصيافة الرؤية تُمكن المدير من تحديد الأهداف بعيدة المدى وتحفز المعلمين والطلبة على العمل نحو تحقيقها، كما تعكس قدرته على التفكير الاستباقي والتخطيط المنهجي. ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (12) على الرتبة الأخيرة وبدرجة ضعيفة بسبب محدودية الوقت والمهارات اللازمة لإجراء تحليل دقيق للوضع المدرسي قبل التخطيط، بالإضافة إلى تركيز المديرين غالباً على تلبية الاحتياجات اليومية والتشغيلية للمدرسة بدلاً من التخطيط الإستراتيجي القائم على تقييم شامل للواقع، وكذلك قد يكون هناك ضعف في الدعم المؤسسي والتدريب في هذا الجانب. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2023)؛ ونتيجة دراسة "محمد لطفي" (2025)؛ ونتيجة دراسة فرج، والحارثي (2022) حيث جاءت نتائجهما لمجال التخطيط الإستراتيجي بدرجة مرتفعة.

المجال الرابع: مجال المواجهة الوقائية: تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لفقرات مجال المواجهة الوقائية والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المواجهة الوقائية مرتبة تنازلياً.					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	15	يوجه مدير المدرسة فرق العمل مسبقاً للتعامل الإيجابي مع مبادرات منظومة الوعي الفكري وتعزيز القيم.	3.6140	0.93300	متوسطة
2	16	يستشعر مدير المدرسة الأزمات المحتملة أثناء ممارسة العمل القيادي.	2.8684	0.80124	متوسطة
3	17	يتعامل مدير المدرسة بمرونة مع التناقضات التي تصاحب المستجدات في الميدان.	2.4649	0.92989	متوسطة

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المواجهة الوقائية مرتبة تنازلياً.					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	14	يستمتع مدير المدرسة لوجهات النظر المختلفة.	2.3772	.66815	متوسطة
5	19	يطلب مدير المدرسة ملاحظات حول كيفية تأثير أفعاله على الآخرين.	2.2719	.78765	ضعيفة
6	18	يطور مدير المدرسة من مهاراته بمواكبة التقدم في مجال التحول الرقمي.	2.0702	.74679	ضعيفة
		مجال المواجهة الوقائية ككل	2.6111	.34213	متوسطة

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.07 - 3.61) حيث جاءت الفقرة رقم (15) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.93) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (18) بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.07) وانحراف معياري مقداره (0.74) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المواجهة الوقائية ككل (2.61) وانحراف معياري مقداره (0.34) وبدرجة متوسطة.

وقد يُعزى ذلك إلى أن المديرين ملتزمين ببعض الإجراءات الوقائية للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها، إلا أن هذه الممارسات قد تبقى محدودة وغير كافية، وقد يعزى ذلك إلى انشغالهم بالمهام الإدارية اليومية وتركيزهم على التعامل مع المشكلات عند ظهورها أكثر من تبني أساليب استباقية منظمة، بالإضافة إلى أنه قد يكون هناك ضعف في التدريب على استراتيجيات الوقاية والتخطيط. ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (15) على الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بأن المديرين قد يدركون أهمية تهيئة فرق العمل نفسياً وسلوكياً لمبادرات تعزيز القيم والوعي الفكري، مما يسهم في الحد من المشكلات المستقبلية ويعزز بيئة مدرسية إيجابية، ويعكس هذا الاهتمام مقدرة المديرين على التوجيه المسبق والتحفيز. ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (18) على الرتبة الأخيرة وبدرجة ضعيفة بسبب محدودية التدريب المتخصص في التحول الرقمي، وكثرة الأعباء الإدارية اليومية التي تقلل من الوقت المتاح للتعلم والتطوير الشخصي، بالإضافة إلى محدودية الموارد التقنية في بعض المدارس. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة "محمد لطفي" (2025)؛ ونتيجة دراسة فرج، والحارثي (2022) والتي أظهرت نتائجهم أن مجال المواجهة الوقائية جاء بدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة الاستباقية لمديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟ والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية لمديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)							
المتغير	الفئات	تمكين المعلمين	التخطيط الإستراتيجي	المواجهة الوقائية	البحث عن الدعم	درجة ممارسة القيادة الاستباقية لمديري المدارس ككل	
الجنس	ذكر	س	3.0664	2.7864	2.6197	3.5014	2.9935
		ع	.31485	.27907	.33996	.35407	.14725
	انثى	س	2.8870	3.0039	2.5969	3.7256	3.0533
		ع	.28414	.26853	.34621	.27707	.13144
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	2.9023	2.9035	2.5789	3.6105	2.9988
		ع	.26691	.28308	.37278	.34682	.12241
	دراسات عليا	س	3.1917	2.7982	2.6754	3.5368	3.0506
		ع	.31757	.30487	.26004	.33547	.17573
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	س	3.0865	2.8073	2.6078	3.5064	3.0020
		ع	.31960	.32135	.34425	.32308	.14715
	10 سنوات فأكثر	س	2.9184	2.9244	2.6141	3.6588	3.0289
		ع	.28995	.25550	.34087	.34797	.14073

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (11) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية لمديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس،

ودراسات عليا)، وسنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، و 10 سنوات فأكثر)، ولبين دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد على مجالات ممارسة القيادة الاستباقية لمديري المدارس والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12): تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة على درجة ممارسة القيادة الاستباقية لمديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين.						
مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج = 0.411 $\alpha = 0.000$	تمكين المعلمين.	2.690	1	2.690	37.240	*.000
	التخطيط الإستراتيجي.	4.230	1	4.230	57.976	*.000
	المواجهة الوقائية.	131.	1	.131	1.137	*.030
	البحث عن الدعم.	3.905	1	3.905	37.342	*.000
الكلية		.258	1	.258	13.266	*.000
المؤهل العلمي هوتلنج = 0.364 $\alpha = 0.000$	تمكين المعلمين.	7.497	1	7.497	103.781	*.000
	التخطيط الإستراتيجي.	1.008	1	1.008	13.818	*.000
	المواجهة الوقائية.	1.074	1	1.074	9.320	*.002
	البحث عن الدعم.	352.	1	.352	3.365	*.041
الكلية		.296	1	.296	15.249	*.000
سنوات الخبرة هوتلنج = 0.038 $\alpha = 0.002$	تمكين المعلمين.	433.	1	.433	5.992	.095
	التخطيط الإستراتيجي.	141.	1	.141	1.937	.165
	المواجهة الوقائية.	139.	1	.139	1.205	.273
	البحث عن الدعم.	693.	1	.693	6.624	.110
الكلية		.053	1	.053	2.742	.098
الخطأ	تمكين المعلمين.	32.651	452	.072		
	التخطيط الإستراتيجي.	32.981	452	.073		
	المواجهة الوقائية.	52.109	452	.115		
	البحث عن الدعم.	47.272	452	.105		
الكلية		8.782	452	.019		
الكلية	تمكين المعلمين.	4145.878	456			
	التخطيط الإستراتيجي.	3791.333	456			
	المواجهة الوقائية.	3162.222	456			
	البحث عن الدعم.	5917.760	456			
الكلية		4157.535	456			

* ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من الجدول (12) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) تُعزى لأثر الجنس في جميع مجالات القيادة الاستباقية لمديري المدارس، وكانت الفروق الكلية لصالح الإناث، وربما تفسر هذه النتيجة أن المعلمات لاحظن في طريقة إدارة مديراتهن مهارات مرتفعة في التخطيط المسبق، والتمكين، والتواصل الفعال، والمقدرة على توجيه فرق العمل والتعامل مع المبادرات المدرسية بطريقة تشاركية واستباقية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2023) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس في مجالات ممارسة القيادة الاستباقية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة "محمد لطفي" (2025) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس في ممارسة القيادة الاستباقية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تُعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع مجالات القيادة الاستباقية لمديري المدارس، وكانت الفروق الكلية لصالح الدراسات العليا، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المعلمين الحاصلين على مؤهلات عليا غالبًا ما يكون لديهم وعي أكبر بأساليب القيادة الحديثة، وفهم أعمق لمبادئ التخطيط الاستباقي، والتمكين، والبحث عن الدعم، والمواجهة الوقائية. كما أنهم أكثر مقدرة على ملاحظة ومقارنة الممارسات الفعلية للمديرين مع المعايير العلمية والإدارية، ما يجعلهم يدركون الجوانب الإيجابية للقيادة الاستباقية بشكل أدق وقيمونها بدرجة أعلى. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فرج، والحارثي (2022) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر المؤهل العلمي في مجالات ممارسة القيادة الاستباقية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2023)؛ ونتيجة دراسة "محمد لطفي" (2025) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر المؤهل العلمي في القيادة الاستباقية لمديري المدارس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تُعزى لأثر سنوات الخبرة في مجالات القيادة الاستباقية. وقد يُعزى ذلك إلى أن الإدراك الذي يشكل تقييم المعلمين لقيادة المدير يعتمد على جودة الأداء الفعلي للمدير في التخطيط، والتمكين، والبحث عن الدعم، والمواجهة الوقائية، وليس على عدد السنوات التي قضاها في العمل. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2023)؛ ونتيجة دراسة "محمد لطفي" (2025)؛ ونتيجة دراسة فرج، والحارثي (2022) والتي أظهرت نتائجهم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية تُعزى لأثر سنوات الخبرة في مجالات ممارسة القيادة الاستباقية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة تحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم، والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات تحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً.					
الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	14	أشعر بالسعادة عندما يتحدث الآخرون عن مآثر مدرستي.	4.0263	.71971	مرتفعة
2	20	أشعر بالابتهاج كعضو في مدرستي عند تكريمي من قبل الآخرين.	3.7895	.76717	مرتفعة
3	10	أحس بتعاطفي الكبير مع مدرستي.	3.6754	.91383	مرتفعة
4	15	أشعر بالاطمئنان كوني أحد أعضاء مدرستي.	3.6228	.81081	متوسطة
5	12	تشعرني إدارة مدرستي بأهميتي.	3.5526	.90023	متوسطة
6	19	أدعم كل ما يعزز سمعة مدرستي ويؤكد هويتها.	3.5526	.77422	متوسطة
7	6	أتباهي بعلاقاتي داخل مدرستي.	3.5175	.67914	متوسطة
8	11	أرغب بالاستمرار في العمل بمدرستي.	3.4825	.77582	متوسطة
9	5	أتباهي بإنجازات مدرستي ونجاحاتها.	3.4825	.86171	متوسطة
10	16	لدي القناعة التامة بأن ما تقدمه مدرستي من خدمات يفوق غيرها.	3.4825	.90160	متوسطة
11	2	أمدح مدرستي باستمرار.	3.4825	.81989	متوسطة
12	8	أندمج بالعمل في مدرستي.	3.4737	.77557	متوسطة
13	7	أحدث للآخرين عن مناخ العمل التعاوني في مدرستي.	3.4474	.72739	متوسطة
14	4	أمتلك اتجاهات إيجابية نحو مدرستي.	3.4474	.72739	متوسطة
15	1	أشعر بالرضا عن مدرستي.	3.4123	.55961	متوسطة
16	3	أعز بنتائج طلبية مدرستي.	3.3772	.76621	متوسطة
17	13	أتشرف بالانتماء لمدرستي.	3.3772	.93188	متوسطة
18	9	أعز بكل المهام التي أمارسها في مدرستي.	3.2632	.93811	متوسطة
19	17	يعمل في مدرستي نخبة من المعلمين المتميزين في التخصصات المتعددة.	3.2193	.71109	متوسطة
20	18	أحس بالأمن الوظيفي في مدرستي.	2.9649	.66206	متوسطة
		الفخر التنظيمي ككل	3.4825	.22909	متوسطة

يبين الجدول (13) أن درجة تحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبانحراف معياري (0.22) وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (2.96 – 4.02)، حيث جاءت الفقرة (14) بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبانحراف معياري مقداره (0.71) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (18) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.96) وبانحراف معياري مقداره (0.66) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لتحقيق الفخر التنظيمي ككل (3.48) وبانحراف معياري مقداره (0.22) وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن المعلمين يشعرون ببعض الاعتزاز والانتماء للمدرسة التي يعملون بها، ويلاحظون وجود عناصر إيجابية في بيئة العمل مثل الجهود المبذولة في التنظيم، ودعم الزملاء، وحرص الإدارة على سير العملية التعليمية، ومع ذلك، فإن هذا الفخر لا يصل إلى مستوى مرتفع، ربما بسبب بعض القيود مثل ضعف الموارد، أو محدودية فرص المشاركة في صنع القرار والمبادرات المدرسية، ما يقلل من شعورهم الكامل بالفخر والانتماء. ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (14) على الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة أن المعلمين يلاحظون المجهودات المبذولة في تحسين بيئة المدرسة، والاهتمام بالطلبة، وتنظيم العمل بشكل جيد، مما يجعلهم فخوريين بأن تكون مدرستهم محل تقدير الآخرين، مما ينعكس على شعور المعلمين بالفخر التنظيمي بشكل واضح عند الحديث عن المدرسة أمام الآخرين، ويشير إلى وجود تقدير نفسي ومعنوي كبير لديهم تجاه مدارسهم، ما يعزز الولاء والانتماء للمكان الذي يعملون فيه. ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (18) على الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة بسبب أن المعلمين يشعرون بدرجة مقبولة من الاستقرار الوظيفي، لكنها ليست قوية بما يكفي لتعزز شعورًا عاليًا بالفخر والانتماء. ويرجع ذلك إلى عوامل متعددة منها تغيّر السياسات أو الأنظمة التعليمية أحيانًا، أو شعور بعض المعلمين بعدم وضوح مسارات الترقيات والتطوير المهني، أو القلق من ضغوط العمل وضرورة التكيف مع متغيرات الإدارة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة (دراسة الفتحي، 2021؛ ودراسة النجار، والسامرائي، 2025؛ ونتيجة دراسة عيسى، 2022) حيث جاءت نتائجهم بدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) والجدول (14) يوضح ذلك

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).			
المتغير	الفئات		درجة تحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين ككل
الجنس	ذكر	س	3.5261
		ع	.22208
	انثى	س	3.4105
		ع	.22284
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	3.4553
		ع	.23485
	دراسات عليا	س	3.5368
		ع	.20738
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	س	3.5108
		ع	.20964
	10 سنوات فأكثر	س	3.4565
		ع	.24311

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (14) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم. بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، ودراسات عليا)، وسنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر)، وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد على فقرات تحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15): تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة على درجة تحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم.						
مصدر التباين	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج = 0.411 $\alpha = 0.000$	تحقيق الفخر التنظيمي	1.311	1	1.311	27.291	*.000
المؤهل العلمي هوتلنج = 0.364 $\alpha = 0.000$	تحقيق الفخر التنظيمي	.671	1	.671	13.962	*.000
سنوات الخبرة هوتلنج = 0.038 $\alpha = 0.002$	تحقيق الفخر التنظيمي	.002	1	.002	.051	.822
الخطأ	تحقيق الفخر التنظيمي	21.720	452	.048		
الكل	تحقيق الفخر التنظيمي	5554.020	456			

* ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من الجدول (15) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) تُعزى لأثر الجنس في درجة تحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم، وكانت الفروق لصالح الذكور، وربما تفسر هذه النتيجة بأن تقدير المعلمين لبعض جوانب العمل التنظيمي قد يكون بشكل أعلى، مثل وضوح الأدوار والمهام، أو فرص المشاركة في اتخاذ القرار، أو الشعور بالاعتراف بجهودهم داخل المدرسة، كما يمكن أن يكون تقييم المعلمين أكثر إيجابية في هذا المجال نتيجة اختلاف التوقعات أو المعايير التي يقيمون بها أداء المدرسة مقارنة بالمعلمات. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفتحي (2021)؛ ونتيجة دراسة النجار، والسامرائي (2025)؛ ونتيجة دراسة عيسى (2022) والتي أظهرت

- نتائجهم عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس في الفخر التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq p$) تُعزى لأثر المؤهل العلمي في درجة تحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم، وكانت الفروق لصالح دراسات عليا، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المعلمين الحاصلين على الدراسات العليا غالباً لديهم وعي أكبر بمعايير التنظيم الجيد، ومقدرة أعلى على تقدير الجهود المبذولة في تطوير المدرسة وتنظيم العمل، وفهم أعمق لدور الإدارة في تحقيق بيئة تعليمية فعالة، كما أنهم قد يكونون أكثر مقدرة على رؤية الجوانب الإيجابية للمدرسة والشعور بالفخر والانتماء تجاهها. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفتحي (2021)؛ ودراسة النجار، والسامرائي (2025)؛ ودراسة عيسى (2022) والتي أظهرت نتائجهم عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر المؤهل العلمي في الفخر التنظيمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq p$) تُعزى لأثر سنوات الخبرة في درجة تحقيق الفخر التنظيمي لدى المعلمين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات يقيمون شعورهم بالفخر والانتماء للمدرسة بناءً على جودة البيئة التنظيمية وممارسات المدرسة اليومية، وليس على طول سنوات خبرتهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفتحي، (2021)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر سنوات الخبرة في الفخر التنظيمي. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة النجار، والسامرائي (2025)؛ ودراسة عيسى (2022) والتي أظهرت نتائجهما وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر سنوات الخبرة في الفخر التنظيمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري مدارس تربية البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بمستوى الفخر التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الاستباقية لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بتحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين، والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (16): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات القيادة الاستباقية وتحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم.		
المتغير		بتحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين
تمكين المعلمين.	معامل الارتباط	**0.275
التخطيط الإستراتيجي.	معامل الارتباط	**0.247
المواجهة الوقائية.	معامل الارتباط	*0.105
البحث عن الدعم.	معامل الارتباط	**0.121

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$). * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من الجدول (16) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$ و 0.05) بين مجالات القيادة الاستباقية لمديري المدارس وتحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة القيادة الاستباقية لمديري المدارس زاد مستوى تحقيق الفخر التنظيمي للمعلمين، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسة المديرين للقيادة الاستباقية تساهم في تعزيز شعور المعلمين بالاعتزاز والانتماء للمدرسة، فكلما كان المدير يمارس التخطيط الإستراتيجي، ويمكّن المعلمين، ويبحث عن الدعم، ويتبنى أساليب المواجهة الوقائية، كلما شعر المعلمون بأن المدرسة منظمة، وأن جهودهم محل تقدير، وأن بيئة العمل تدعم نموهم المهني والشخصي، هذا الشعور بالإيجابية تجاه ممارسات المدير ينعكس مباشرة على الفخر التنظيمي، حيث يزيد الارتباط بين القيادة الاستباقية والاعتزاز بالمدرسة، ما يوضح أن تعزيز مهارات القيادة لدى المديرين يساهم بشكل فعال في رفع مستوى الانتماء والفخر التنظيمي لدى المعلمين.

التوصيات

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:
- زيادة حرص مديري المدارس على تلقي تغذية راجعة من فرق العمل عن سير البرامج والمبادرات في مدارسهم.
 - العمل على إيجاد صف ثانٍ من القيادات في العمل.
 - أخذ نقاط القوة والضعف بعين الاعتبار عند إعداد الخطط.
 - تطوير مديري المدارس مهاراتهم الرقمية لمواكبة التقدم في مجال التحول الرقمي.

- العمل على تحسين الأمن الوظيفي للمعلمين في مدارسهم.
- إجراء دراسات نوعيه لفهم اليات تشكل الفخر التنظيمي.

المراجع

المراجع العربية:

- الختلان، أماني مساعد، والكيلاني، أنمار مصطفى (2022). درجة الحاجة لإجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. *المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسيوط*. 38(6): 249- 266.
- سعد، محمد بهاء الدين مسعد (2020). الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. 1(4): 489 - 542.
- السناي، ناصر (2021). درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رئيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. 55(19): 415- 467.
- الكرعاوي، محمد ثابت، وصالح، طالب عارف (2020). أثر التفكير الإستراتيجي في ممارسات القيادة الاستباقية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 9 (36): 29 - 49.
- عبد الله، مجدي أحمد (2013). *سيكولوجية الأزمات والشدائد*. ط.1، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- العنزي، لانا عبد المولى (2023). "درجة ممارسة مديري مدارس الرمثا للقيادة الاستباقية وعلاقتها بفاعلية الوقاية من مخاطر البيئة المدرسية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- عيسى، شيرين عارف حسين (2022). "درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بمستوى الفخر التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- عمرو، ميرفت. (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.
- الفتحي، عبد القادر محمد (2021). "القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الفخر التنظيمي: دراسة حالة الجامعة التقنية الشمالية جمهورية العراق". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الزرقاء. الزرقاء. الأردن.
- فرج، شذى إبراهيم، والحارثي، إيمان عبد الله (2022). القيادة الاستباقية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة لمدينة الطائف في ضوء رؤية (2030) من وجهة نظرهن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة الطائف. 6(59): 1-28.
- "محمد لطفي"، ناريمان يوسف صالح (2025). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاستباقية في مديرية بيت لحم في دولة فلسطين. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*. 7(1): 148-171.
- النجار، حميدة محمد، والسامرائي، ميس عبد الكريم (2025). تأثير القيادة الأخلاقية على الفخر التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة البحرين). *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. 49(3): 688-714.

References:

- Abd El Salam, F. A. M., Abo Habieb, E.E., & El-Wkeel, N. S. (2024). Paternalistic Leadership, Organizational Cynicism and its Relation with Organizational Pride at Main Mansoura University Hospital. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 12 (44), 109-119.
- Abdulhameed, A. A., & Al-Kubaisy, S. A. D. (2023). The Effect of Organizational Pride on Business Continuity: Field Research in Private Colleges/Universities in Baghdad. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 4143-4156.
- Badran, F. M., & Mohamed, E. H. (2024). Organizational Pride and Job Satisfaction among Staff Nurses. *Research Square*, 1(1), 1-13.
- Gansinieć, R. (2018). *Understanding proactive leadership in crowdsourcing*. Monographs and Studies of the Institute of Public Affairs, Jagiellonian University, Poland Jagiellonian University.
- KIM, J. E., (2021), Paradoxical leadership and proactive work behavior: The role of psychological safety in the hotel industry. *The Journal of Asian*

- Finance, Economics and Business**, 8(5), 167-178.
- Kraemer, T, Welf, H. Weiger, Matthias H. J. Gouthier & Hammerschmidt, M.(2020). Toward a theory of spirals: the dynamic relationship between organizational pride and customer-oriented behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science, Springer**. 48(6), 1095-1115.
 - Seyedpour,S. Safari, A.& Isfahani, A. (2020) Formulating an organizational pride model for the National Iranian Oil Company. **Cogent Business & Management**. 7(1),1 – 36.
 - Shelton, C. D., Hein, S. D., & Phipps, K. A. (2022). Positive and proactive leadership: Disentangling the relationships between stress, resilience, leadership style and leader satisfaction/well-being. **International Journal of Organizational Analysis**, 30(2), 408–429.
 - Wu, C, & Wang, Y. (2011) **Understanding Proactive Leadership**, In Mobley, W. H., Wang, y & Li, M. (Eds). Advances in global Leadership.
 - Widyanti, Rahmi, Irhamni, Gusti, Ratna, Silvia & Basuki (2020), Organizational Justice and Organizational Pride to Achieve Job Satisfaction and Job Performance, **Journal of Southwest Jiaotong University**, 55 (3), 1 - 13.
 - Wu, Y. L., Brosi, P., & Shaw, J. D. (2023). Pride in Organizations. In **Oxford Research Encyclopedia of Business and Management**.
 - Fidan, T, & Balci. A. (2016). Principal Proactivity: School Principals' Proactive Behavior Forms and Their Levels of Display. **IGI Global. Scientific Publishing Tomorr's Research Today**.