

دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي للمرحلة الثانوية بمدينة الرياض Role of Entrepreneurial Leadership in Achieving Institutional Excellence in Secondary Education in the City of Riyadh

Fahdh Bint Sager Alqhtani^{1*}, Essa Bin Khalef Aldossre²

¹ Master's Researcher in Educational Administration and Planning, College of Education, Prince Sattam bin Abdulaziz University, Saudi Arabia.

² Associate Professor of Educational Policy college of Education, Prince Sattam Bin Abdulaziz University, Saudi Arabia.

* Corresponding Author: Fahdh Alqhtanni (Fahda.sq@outlook.com)

فهد بنت صقر القحطاني^{1*}، عيسى بن خلف الدوسري²

¹ باحثة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي- كلية التربية- جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز- السعودية.

² أستاذ في السياسات التربوية المشارك- كلية التربية- جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز- السعودية.

*الباحث المراسل: فهد القحطاني (Fahda.sq@outlook.com)



This file is licensed under a
[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted
قبول البحث

2026/2/9

Revised
مراجعة البحث

2026/1/26

Received
استلام البحث

2026/1/1

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2026.15.3.1>

Abstract:

Objectives: The study aimed to identify the role of entrepreneurial leadership, with its dimensions (vision, innovation, proactiveness, and risk-taking), in achieving institutional excellence at the secondary school level from the perspectives of female secondary school principals in Riyadh. It also sought to identify the challenges they face.

Methods: The descriptive-analytical approach was employed, and a questionnaire was used to collect data from a random sample of (171) female principals of secondary schools in Riyadh.

Results: The findings revealed that the role of entrepreneurial leadership, with its dimensions, in achieving institutional excellence at the secondary level—according to the perspectives of female secondary school principals in Riyadh—was rated as high, with an overall mean score of (3.96). The dimensions were ranked as follows: innovation (mean = 4.14, high), vision (mean = 3.99, high), risk-taking (mean = 3.89, high), and proactiveness (mean = 3.86, high). Additionally, the challenges faced by female secondary school principals in practicing entrepreneurial leadership to achieve institutional excellence were rated as high, with a mean score of (3.74). The requirements for practicing entrepreneurial leadership to achieve institutional excellence were also rated as high, with a mean score of (3.69).

Conclusions: The study recommended several actions, including increasing the operational budget of girls' secondary schools in Riyadh to support the implementation of entrepreneurial leadership plans aimed at achieving institutional excellence.

Keywords: Entrepreneurial Leadership, Institutional Excellence, Secondary Education.

الملخص:

الأهداف: هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الريادية بأبعادها: (الرؤية- الابتكار- الاستباقية- المخاطرة) في تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والكشف عن التحديات التي تواجههن.

المنهجية: استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية من (171) من مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. النتائج: بينت نتائج الدراسة: أن دور القيادة الريادية بأبعادها في تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض: جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.96)، كما جاء ترتيب أدوارها على التوالي ("الابتكار" بمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة مرتفعة، "الرؤية" بمتوسط حسابي (3.99) وبدرجة مرتفعة، "المخاطرة" بمتوسط حسابي (3.89) وبدرجة مرتفعة، "الاستباقية" بمتوسط حسابي (3.86) وبدرجة مرتفعة)، وجاءت التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض: بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.74)، وكذلك مُتطلبات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظرهم، جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.69).

الخلاصة: أوصت الدراسة بتوصيات منها: زيادة الميزانية التشغيلية للمدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض لدعم خطة تطبيق القيادة الريادية للوصول للتميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية؛ التميز المؤسسي؛ المرحلة الثانوية.

الاستشهاد

Citation

القحطاني، فهد، الدوسري، عيسى. (2026). دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي للمرحلة الثانوية بمدينة الرياض. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*, 15 (3), 308-329.

Alqhtani, F. S., & Aldossre, E. K. (2026). Role of Entrepreneurial Leadership in Achieving Institutional Excellence in Secondary Education in the City of Riyadh. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 15(3), 308-329. <https://doi.org/10.31559/EPS2026.15.3.1> [In Arabic]

المقدمة:

تُعدّ المؤسسات التعليمية إحدى الركائز الأساسية للتنمية البشرية، حيث تؤدي دورًا محوريًا في إعداد الأجيال للمستقبل، وتزويدهم بالمهارات والمعارف التي تؤهلهم ليكونوا أعضاء فاعلين ومؤثرين في المجتمع، ومع التقدّم السريع في مجالات التكنولوجيا والمعلومات؛ أصبحت المؤسسات التعليمية بحاجة متزايدة إلى الابتكار والمرونة لمواجهة التحديات المتسارعة والمتغيرة في بيئات العمل والتعليم.

والقيادة التربوية جوهر العمل الإداري وأساس نجاح المؤسسات التعليمية، حيث تؤدي دورًا بارزًا في التأثير على جميع عناصر العملية التعليمية، كما تُساهم في الاستثمار الأمثل لموارد المدرسة ومقوماتها بكفاءة عالية؛ مما يُساهم في تحسين أداء المدرسة ورفع مستوى جودة التعليم والتعلّم. ويرتبط تميز المدرسة وتفوقها بأسلوب إدارة المدير وتعامله مع مدرسته ونهجه القيادي؛ مما يجعل الإدارة أكثر فاعلية، ويؤدي إلى تحقيق أهدافها (المخلافي، 2020). ومع تصاعد وتيرة الابتكار وتوسّع نطاق العولمة؛ بدأت المدارس -سواء الحكومية أو الخاصة- تعتمد استراتيجيات قيادية فعالة لتحقيق أداء متميز، والابتعاد عن الجمود والتكرار، ويُعدّ قائد المدرسة من أبرز عناصر الإدارة المدرسية في تحمّل العبء الأكبر في تسهيل العملية التعليمية وتنفيذها؛ إذ تُمثّل الميدان العملي والأساسي لتوحيد جهود الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية (أبو الشقراء، 2020).

وأصبحت الاتجاهات الحديثة في القيادة أكثر قدرة على تلبية احتياجات المدرسة والعاملين فيها مقارنةً بالنماذج التقليدية، وفي ظلّ هذا التوجّه تعدّ القيادة الريادية محط اهتمام الباحثين والقادة، خاصةً في البيئات التعليمية التي تستهدف إعداد جيل قادر على الابتكار وتجاوز الصعوبات بطرق إبداعية وفعالة، ووفقًا لدراسة بودور (Budur, 2020)، فإن القيادة الريادية تُمثّل أبرز أنماط القيادة الحديثة، وتتوافق بشكل أفضل مع الواقع الحالي للمؤسسات التعليمية، حيث تتميز بقدرتها على التفاعل مع خصائص العاملين المختلفة والاستجابة إليها بفعالية. وتُساهم القيادة الريادية في بناء بيئة تعليمية محفّزة، تدعم التطوير المستمر، وتُعزّز روح الابتكار لدى الموظفين، وتوفّر بيئة تُشجّع على التجريب؛ لتحقيق إمكاناتهم الكاملة من خلال تطبيق أساليب ريادية. ويتمكّن القادة من تجاوز التحديات الراهنة، ووضع استراتيجيات مرنة تُساعد على التعامل مع مُتغيّرات العصر، كما يُتيح هذا النوع من القيادة القدرة على اتخاذ قرارات جريئة وتحمل المخاطر المحسوبة؛ مما يُساهم في تعزيز مكانة المدرسة ودورها بوصفها مؤسسة تعليمية رائدة تسعى إلى التميّز المؤسسي (حمادة، 2022).

أن القيادة الريادية ترتبط بشكل مباشر بتحقيق التميّز المؤسسي، عبر تعزيز الابتكار داخل المؤسسة، وتؤكد دراسة كوراتكو (Kuratko, 2020) ودعم ثقافة العمل الجماعي، وتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف إستراتيجية عالية المستوى، وأشارت إلى أن المؤسسات التي تتبنى القيادة الريادية تظهر مرونة أكبر في التعامل مع التحديات، وتُحقّق مستويات أعلى من الرضا لدى عملائها، والقدرة على التعامل مع المخاطر وإدارة التحديات المُعقّدة. وتأسيسًا على ما سبق؛ يتبيّن أن القيادة الريادية تؤدي دورًا فعالًا في تحقيق التميّز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، ويتطلّب ذلك الاهتمام بتطوير وتحول القيادات التقليدية إلى قيادات ريادية، ولا سيما في المدارس الثانوية التي تُشكّل مرحلة حاسمة في مسيرة الطالبات التعليمية؛ حيث تتطلّب هذه المرحلة قيادة قوية ومُلهمة؛ لتحفيز الطالبات والمعلمات على تحقيق أعلى مستويات الأداء والتفوق، كما تُركّز القيادة الريادية على توجيه المدرسة نحو الابتكار، وتبني استراتيجيات جديدة، والعمل على بناء ثقافة معرفية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المجتمع بشكل ملموس. ونظرًا لأهمية القيادة الريادية ودورها المحوري في تطوير الأداء المؤسسي، سعت الباحثة إلى التعرّف على دور القيادة الريادية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي في المرحلة الثانوية.

مشكلة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولًا نوعيًا في مختلف القطاعات ضمن إطار رؤية 2030، التي تهدف إلى تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتمكين القيادات، وتعزيز الابتكار والريادة في بيئات العمل، لاسيما في القطاع التعليمي، الذي يُعدّ محورًا أساسيًا لتحقيق التنمية المستدامة وفي هذا الإطار، يبرز مفهوم القيادة الريادية كأحد الأنماط القيادية الحديثة القادرة على تعزيز التميّز المؤسسي، من خلال تبني أساليب إبداعية، وتحفيز بيئات العمل نحو التغيير الإيجابي والتطوير المستمر. وعلى الرغم من تنامي الدعوات للتحول الريادي، والتحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات التعليمية، تبرز الحاجة إلى تطوير أداء القيادات المدرسية، ليصبحوا أكثر قدرة على تبني فكر ريادي يمكّنهم من مواجهة التحديات بمرونة وإبداع؛ فالقيادة الريادية لم تعد مجرد مفهوم نظري، بل أصبحت ضرورة تُساعد القادة على استشراف المستقبل، وابتكار حلول جديدة، وخلق بيئة تعليمية ملهمة تعزز النمو والتطور المستدام، ورغم أهمية القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية، فإن مدى تأثيرها في تحقيق التميّز المؤسسي في المدارس الثانوية للبنات لا يزال غير واضح بشكل كافٍ، مما يثير التساؤلات حول طبيعة هذا الدور، وكيفية تفعيله ضمن البيئة التعليمية، إضافة إلى التحديات التي قد تعيق تطبيقها بشكل فعال. وقد أظهرت العديد من الدراسات، ومنها دراسة الشطيبي (2021)، ودراسة الزهراني (2022) وجود قصور واضح لدى القيادات المدرسية في ممارسة أبعاد القيادة الريادية لتحقيق مؤشرات الأداء في المدارس الثانوية بالسعودية. كما أن هذه المؤسسات التعليمية تواجه في العصر الحديث تحديات متزايدة تتطلّب أساليب قيادة مبتكرة وفعالة لتحقيق التميز المؤسسي.

وقد أشارت دراسة العجمي (2024) إلى زيادة الوعي لدى القيادات المدرسية بأهمية الدور الريادي الذي يؤدّونه في المدارس، من خلال عقد الاجتماعات، والندوات، واللقاءات المباشرة مع الإدارات المدرسية؛ إذ إنه كلما ارتفعت ممارستهم للقيادة الريادية تعزّزت ثقافة الجودة داخل المدرسة، هذا بالإضافة إلى عدم وضوح مفهوم القيادة الريادية لدى العديد من القادة التربويين وفقًا لدراسة حمدي والفيافي (2023) التي استنتجت أن المُعَوِّق

الرئيس في تطبيق أبعاد القيادة الريادية يتمثل في العنصر البشري و ضرورة إقامة دورات تدريبية في القيادة الريادية، وتبادل الخبرات مع مدارس أخرى؛ لترسيخ مفهوم القيادة الريادية.

ومن هنا، تأتي هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الريادية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

أسئلة الدراسة:

- ما دور القيادة الريادية بأبعادها المختلفة: (الرؤية-الابتكار-الاستباقية-المخاطرة) في تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟
- ما التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظرهن؟
- ما متطلبات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظرهن؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على دور القيادة الريادية بأبعادها المختلفة: (الرؤية-الابتكار-الاستباقية-المخاطرة) في تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
- الكشف عن التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظرهن.
- التعرف على متطلبات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظرهن.

أهمية الدراسة:

تتبلور أهمية الدراسة الحالية في جانبين، وهما:

الأهمية العلمية النظرية:

- تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية عامة، والسعودية خاصة بمثل هذا النوع من الدراسات؛ نظرًا لأهميتها التي قد تُشكل نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في أماكن ومجالات مختلفة.
- تسهم في توعية القائمين على المدارس بأهمية هذه الأساليب القيادية الحديثة، التي أثبتت كفاءتها وفعاليتها في تعزيز ثقافة الابتكار داخل البيئة المدرسية.
- تُعد إضافة علمية لمجال الإدارة التربوية، تتناول موضوعًا معاصرًا يواكب التحولات في الأنظمة التعليمية، خصوصًا في ظل توجهات التطور المستمر.

الأهمية العلمية التطبيقية:

- تُفيد نتائج الدراسة مراكز التدريب والمهتمين بإعداد القادة في تصميم برامج تدريبية لقائدات المدارس؛ لتطوير ممارساتهن الريادية، بما يدعم تطوير العملية التعليمية داخل مدارسهن.
- تسهم هذه الدراسة في تقديم تغذية راجعة للمخططين التربويين وصُناع القرار، وتمكّهم من اتخاذ قرارات تنقل هذه المؤسسات التعليمية من مستوى الجمود والتقليدية إلى مستوى متميز.
- تتفق مع أهداف رؤية 2030 في التعليم، التي تسعى المملكة إلى تحقيقها، ومنها التشجيع على الابتكار والإبداع، والارتقاء بقدرات ومهارات منسوبي التعليم.

مصطلحات الدراسة:

• القيادة الريادية:

تُعرف بأنها: عمل إداري ملهم، قادر على صنع الإبداع داخل البيئات الإدارية، عن طريق الارتقاء بممارستها الإدارية والتعليمية؛ للوصول إلى وضع ريادي منفرد (الأسمرى، 2022، ص6).

وتُعرف إجرائيًا بأنها: مجموعة من الممارسات والسلوكيات القيادية التي تتسم بالقدرة على صياغة رؤية مستقبلية ملهمة، وتعزيز الابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات، والاستباقية في استشراف الفرص واستثمارها، مع تحمل المخاطر المحسوبة لتحقيق أهداف مؤسسية متميزة.

• التميز المؤسسي:

تُعرف بأنها: قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق احتياجات المستفيدين من خلال جهود تنظيمية تقدم ميزات تنافسية داخل المجتمع التعليمي من خلال تطوير أنشطة المؤسسة التعليمية وتلبية رغبات العاملين بها بالتطوير الدائم بهدف تطوير وتحسين كافة العمليات والأنشطة داخل المؤسسة التعليمية (مسعود، 2023، ص1216).

وتُعرف إجرائيًا بأنها: القدرة المستدامة للمؤسسة التعليمية على تحقيق مستويات عالية من الأداء والابتكار والتطور مقارنةً بمنافسها، من خلال تطبيق القائدات التربويات تعليم عالي الجودة يُلبي تطلعات المجتمع، وتقديم أفضل الممارسات الإدارية والعملية، والاستثمار في رأس المال البشري بشكل فعال: لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتعزيز رضا عناصر المجتمع المدرسي بشكل عام.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرته هذه الدراسة التعرف على دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة الرياض.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: طبقت في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1446هـ / 2025م.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم القيادة الريادية

تمثل القيادة عاملاً حاسماً في تفعيل التوجه الريادي لدى العاملين بالمؤسسات، وتُعد القيادة الريادية من أكثر الأنماط القيادية الفعالة التي يجب انتهاجها في البيئة التعليمية الحديثة، حيث تُسهم القيادة الريادية في المدرسة على بناء ثقافة معرفية داعمة للتنمية المستدامة في المجتمع، وبناء جيل متميز في مجالات الإبداع والابتكار، وتطوير الأساليب التعليمية لزيادة فاعليتها، وتُعرف القيادة الريادية بأنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد داخل المدرسة من: (المعلمات، والإداريات، والطالبات) وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة بطرق غير تقليدية، تتسم بروح المبادرة، والقدرة على تجاوز النمطية، والاستعداد لمواجهة المخاطر، وتقديم الحلول المبتكرة للتحديات المحتملة وغير المتوقعة، كما تسعى القيادة الريادية إلى تفعيل مدخلات العملية التعليمية بالشكل الذي يحقق أقصى قدر ممكن من جودة المخرجات؛ مما يعزز من قدرة المدرسة على تحقيق ميزة تنافسية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية (حمدي والفيحي، 2024).

وترى الباحثة أن مفهوم القيادة الريادية يُعد مفهوماً واسعاً وشاملاً، ويُصنّف ضمن الأساليب الإدارية الحديثة التي تُمثل ضرورة ملحة في المؤسسات التعليمية، حيث يمتلك القائد الريادي القدرة على الابتكار، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإدارة المخاطر بفعالية، كما يتميز برؤية مستقبلية تمكنه من استثمار الفرص، وتحفيز فريق العمل، وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال داخل المنظمة، وتُعد القيادة الريادية نمطاً قيادياً فعالاً في مواجهة التحديات والبيئات المعقدة، وقادرة على تنظيم الأفراد والتأثير فيهم: لتحقيق الأهداف التنظيمية بأسلوب استباقي وإبداعي يواكب متغيرات العصر.

أهمية القيادة الريادية:

أصبحت القيادة الريادية ركيزة أساسية في تنمية الوعي المجتمعي داخل المدارس، حيث تُسهم بشكل فعال في صياغة الخطط والسياسات التعليمية إلى جانب دعم برامج التنمية المستدامة في نطاق البيئة المدرسية سواء الداخلية أو الخارجية، ومن خلال هذا الدور تُسهم القيادة الريادية في تعزيز وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، والوصول إلى التميز المؤسسي، مما يمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق مستويات تنافسية عالية على الصعيدين المحلي والإقليمي، وتكمن أهمية القيادة الريادية في الآتي: (العجمي، 2024)

- تُعد القيادة الريادية محركاً أساسياً للتغيير والتطوير داخل المدارس، حيث تسهم في تحقيق تحول استراتيجي يعزز من جودة الأداء المدرسي.
- تساعد في وضع رؤية استراتيجية مستقبلية، مما يضمن استدامة التطور والتقدم، كما تعزز الثقة بين العاملين والإدارة، وتزيد من ولائهم وانتمائهم للمدرسة.
- تعمل على تقليل المركزية في اتخاذ القرارات، وتتيح مرونة أكبر في تنفيذ الخطط التعليمية، كما تُعد مؤشراً لنمو المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية قوية للمدرسة.
- تسهم في تحفيز المبادرات الاستباقية، وتدعم الأفكار الجديدة والمشاريع المبتكرة التي تحسن جودة التعليم والخدمات المدرسية.
- تؤثر بشكل شامل في جميع المستويات التنظيمية، وتُحقق الرضا الوظيفي لدى المعلمين والعاملين داخل المدرسة.
- توفر بيئة محفزة للإبداع والابتكار، وتعمل على تشجيع العاملين في المدرسة على تقديم أفكار جديدة وتحسين الأداء المهني.
- تُحقق معايير الجودة الشاملة في جميع جوانب العملية التعليمية لضمان مستوى عالٍ من الأداء.

وتتجلى أهمية القيادة الريادية في قدرة قائدة المدرسة على التأثير الفعال في سلوك الأفراد داخل المؤسسة، من خلال تحفيزهم على الالتزام وتحقيق الأهداف المشتركة، وبلورة رؤية واضحة ومشاركة تُوجه جميع الجهود نحو التميز والنجاح، كما تتميز القيادة الريادية بروح المبادرة التي تشجع على اتخاذ القرارات الجريئة والمبتكرة، وتمكن القائدات من إدارة الأزمات والتعامل مع التحديات المعقدة التي تفرضها بيئات العمل المتغيرة والمليئة بالغموض وعدم

اليقين بالإضافة إلى ذلك، تمتلك القيادة الريادية القدرة على الإدراك الشامل للفرص والتحديات المحيطة بالمنظمة، مما يسمح لها بتحديد الأولويات، وإحداث التغيير والتحول اللزامين لتحقيق التحسين المستمر والتطوير المؤسسي. كما تسهم القيادة الريادية في بناء ثقافة مؤسسية مرنة ومتجددة، تعزز من قدرة المدرسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات، وتحفز روح التعاون والعمل الجماعي، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم والمخرجات (الزهراني، 2022).

واستناداً على ما سبق؛ يتضح للباحثة أن القيادة الريادية قد انتشرت بشكل متسارع في المؤسسات التعليمية، نتيجة لاهتمام الباحثين المتزايد بأهمية دورها في خلق بيئة داعمة للتغيير والابتكار، وتهدف القيادة الريادية إلى صياغة رؤية مستقبلية واضحة تُوجّه المنظمة نحو النمو المستدام والنجاح على المدى البعيد، كما تمكن القادة من تطوير وتحسين أداء مدارسهم، وتعزيز المشاركة والتعاون بين القادة والعاملين داخل المجتمع المدرسي، كما تفتح المجال أمام الطالبات لصقل قدراتهن ومواهبهن، واستكشاف الفرص الجديدة واستثمارها؛ بما يُسهم في تقديم مخرجات تعليمية متميزة، ويعمل القادة الرياديون على إلهام المعلّمت والإداريات من خلال الحديث المتفائل عن المستقبل، وتحفيزهم على العمل الجاد، مع التعبير الدائم عن الثقة في إمكانية تحقيق الأهداف المنشودة كما تركز على تحقيق التميز وإضافة قيمة تنافسية للمنظمة من خلال تبني الابتكار وتعزيز الإبداع.

خصائص القيادة الريادية:

تُشير خصائص القيادة الريادية إلى السمات والمهارات التي يتمتع بها القائد الريادي، ويحتاج إليها لقيادة منظمته، وقد اختلف الباحثون في تحديد أهم السمات التي يجب أن يتمتع بها القائد الريادي، والتي تُعد بمثابة المتطلبات الواجب توافرها فيه، وفيما يلي توضيح لعدة خصائص وسمات تتميز بها القيادة الريادية، ومنها ما يلي: (الخليف، 2023).

- **وضوح الرؤية:** يشمل تحديد الخدمات المتميزة التي تسعى المدرسة إلى تقديمها، بما في ذلك الأهداف التنافسية التي تجعلها في موقع قوي بين المنافسين لذلك، يجب على المؤسسات التعليمية تبني رؤية واضحة تساعد في إحداث تغيير إيجابي في واقعها.
 - **الإدارة والمثابرة:** تمثل الإدارة الفعالة والمثابرة عاملين أساسيين في تحقيق النجاح، إذ يتطلب الأمر قدراً كبيراً من الصبر والقوة للاستمرار ومواصلة العمل لتحقيق الأهداف المرجوة.
 - **الالتزام بتقديم الأفضل:** يتحقق النجاح من خلال الإدارة الفعالة، والتعامل السليم مع المتطلبات الاجتماعية، وضمان جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة كما أن امتلاك المعرفة والخبرة العالية، إلى جانب الرغبة المستمرة في التعلم، يُعدّ من العوامل الأساسية للتميز وتجنب الفشل.
 - **الإلهام:** تستند القيادة الريادية إلى الإلهام كعنصر أساسي، حيث يلعب القائد دوراً في تحفيز الآخرين وتشجيعهم على السير في طريق النجاح؛ فوجود رؤية واضحة ومؤثرة يساعد في خلق بيئة مُلهمة تدفع الجميع إلى تحقيق الأهداف المشتركة.
 - **الرغبة في النجاح:** تتمثل في تحديد الأهداف بوضوح، والعمل بجدية على تحقيقها، مع تعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية، والقدرة على حل المشكلات بفاعلية.
 - **الميل نحو المخاطرة:** يتسم رواد الأعمال بالقدرة على تحمّل المخاطر، والتعامل مع حالات عدم اليقين، فكلما زادت الرغبة في النجاح، زاد الاستعداد لخوض التحديات واتخاذ المخاطر المدروسة من أجل تحقيق الأهداف الطموحة.
 - **الثقة بالنفس:** تُعد عاملاً مهماً في النجاح، حيث تعزز القدرة على اتخاذ القرارات بثبات، وكسب ثقة الآخرين، والتعامل مع التفاصيل الفنية بكفاءة، مما يتيح الاعتماد على الذات في مواجهة التحديات المختلفة.
- كما أن القيادة الريادية تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات التي تجعلها أكثر كفاءة وفاعلية في إدارة المؤسسات التعليمية، فهي تعتمد على تحديد الأهداف بدقة، وتقييم البدائل، وصياغة الخطط المناسبة، واتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب؛ مما يُسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات، كما أن القيادة الريادية تعزز بيئة عمل قائمة على التعاون والتكامل بين أفراد الفريق، مما يمنحهم شعوراً عالياً بالرضا عند توجيه منظماتهم نحو التميز وتحقيق الغايات والأهداف المرجوة.

أبعاد القيادة الريادية:

تُشكل القيادة الريادية أهمية بالغة في الارتقاء بمستوى مدارس التعليم، لما لها من إسهام في تحسين أداء المديرات في إدارة المؤسسات التعليمية، وسوف تركز الدراسة الحالية على الأبعاد الأربعة ذات الصلة بالقيادة الريادية في مدارس المرحلة الثانوية على وجه الخصوص:

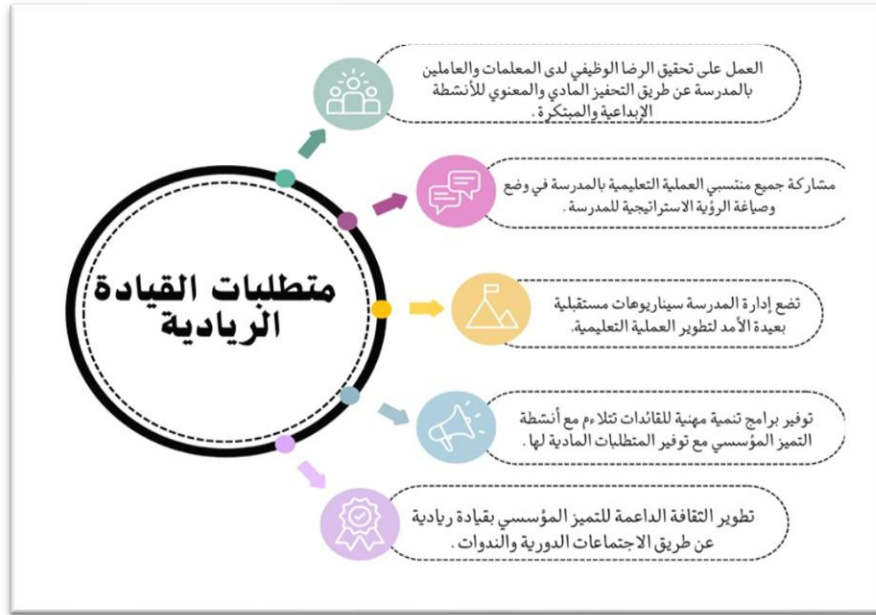
- **الرؤية:** تُعدّ الرؤية الاستراتيجية أحد الركائز الأساسية للقيادة الريادية في المؤسسات التعليمية، إذ تمثل الاتجاه العام والمكانة المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، ومن دون وجود رؤية استراتيجية واضحة، تميل المؤسسات إلى الجمود والمحافظة على الوضع القائم، مما يحدّ من قدرتها على التطور والابتكار، وتُعرّف الرؤية بأنها تصور مثالي وطموح لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، أو صورة مستقبلية فريدة تعكس القيم الجوهرية والأهداف الاستراتيجية والهوية المؤسسية (Laverty & Little, 2020)، وهي تجسيد لمستقبل مرغوب فيه، يقوم على أسس من التطلعات الواقعية التي تُستقى من تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ويتضح أن بُعد الرؤية من أهم أساليب تحسين الأداء في المؤسسة التعليمية، ويُمثّل الهدف الرئيسي الذي تضعه قائدة المدرسة بناءً على نتائج دراسة الوضع الراهن، وما تلمح إليه مستقبلاً من خلال رسم صورة تخطيطية مستقبلية تسعى إلى تحقيقها، فالرؤية تُمثّل خارطة الطريق التي تُوجّه الجهود وتُحدّد الأولويات، كما تُسهم في تدريب العاملين وتنمية أدائهم ومهارتهم؛ لضمان تحقيق الأهداف المستقبلية المحددة.

- الابتكار: يُعرّف بأنه مجموعة من الأساليب المستحدثة التي تخرج عن النمط التقليدي، وتسعى المؤسسات التعليمية إلى تبنيها بهدف تحسين الأداء وتطوير العمليات التعليمية، ويُعدّ الابتكار عملية عقلية منظمة تعبّر عن تحولات كمية وجذرية في أنماط التفكير، وطرائق الإنتاج، وأساليب الأداء، بالإضافة إلى الهياكل والتنظيمات المؤسسية، ويتحقق الابتكار من خلال استثمار الوقت والجهد في دراسة فكرة محددة، والعمل على تحويلها إلى واقع عملي قابل للتطبيق (السليحي، 2024).
 - كما أن بعد الابتكار بحثُ القيادات الريادية داخل المؤسسة التعليمية إلى توفير بيئة داعمة تُشجّع على التفكير الإبداعي، وتُعزّز ثقافة التجريب والتطوير، وتقديم الخدمات التي تدعم العاملين داخل المؤسسة التعليمية في أداء أعمالهم، مثل استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، وتحفيز روح المبادرة والتعاون، والسعي إلى التوصل إلى أفكار جديدة تهدف إلى تطوير المؤسسات التعليمية وتنميتها.
 - الاستباقية: ويُعرف بأنه التوجّه نحو توقّع وتخمين المتطلبات المستقبلية، والعمل عليها بدلاً من الاستجابة التلقائية للأحداث بعد وقوعها والاستسلام لها، فالمنظمة الاستباقية هي التي تقوم بالمتابعة الحثيثة لحاجات ورغبات ومتطلبات العملاء، وهنا يظهر التحرك السريع لسد النقص في احتياجات الأسواق من خلال طرح منتجات جديدة للوصول قبل الجميع، فالاستباقية تُعبّر عن مدى قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص قبل وصول المنافسين إليها. وتُعدّ الاستباقية مجموعة من الإجراءات التي تُتخذ من أجل توقع الفرص المستحدثة، والعمل على استثمارها؛ للوصول إلى التغيير الواقعي والحقيقي المرغوب فيه (قرني وأحمد، 2022).
 - وتُعدّ الاستباقية يُعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها القائدة الريادية في سعيها لتحقيق التميز داخل المؤسسة، من خلال تقديم مبادرات جديدة والاستجابة الفاعلة لتغيرات البيئة الخارجية عبر اتخاذ قرارات مناسبة لمواجهتها، ويقوم هذا البُعد على استثمار الفرص المستقبلية وتوظيفها لتوجيه المدرسة نحو التطوير والتحسين المستمر.
 - المخاطرة: تواجه المؤسسات بأنواعها المختلفة العديد من المخاطر التي قد تؤثر على أدائها وفعاليتها، حيث تنعكس بعض هذه المخاطر بصورة إيجابية تُسهم في تعزيز فرص النمو والتطور، بينما يشكل بعضها الآخر تهديداً قد يعيق تحقيق الأهداف، ويسعى القائد الريادي الفعال إلى توظيف هذه المخاطر وتحويلها إلى فرص استراتيجية تُسهم في دعم أهداف المؤسسة التعليمية، ويُشار إلى أن مصطلح المخاطرة قد ظهر منذ القرن السابع عشر، ويُستخدم للدلالة على الاتفاق أو القبول بالانخراط في سلوكيات قد تنطوي على درجة من الخطورة أو عدم اليقين (Ardiansyah, et al, 2022).
 - ويتضح أن المخاطرة تُعدّ عملية متوقعة الحدوث داخل المجتمع المدرسي، ويمتلك القائد الريادي رؤية تمكّنه من التنبؤ بالمخاطر ووضع الحلول المناسبة لها، وتُعدّ نتائج تلك الحلول مصدراً للتعلم والتطوير؛ فقد تُسهم في تحسين الأداء المدرسي، أو تُحدث أضراراً محسوبة يمكن التعامل معها بفعالية. ومن هذا المنطلق، يُعدّ تدريب العاملين وتنمية وعيهم بكيفية إدارة المخاطر أمراً ضرورياً، بما يضمن جاهزيتهم لمواجهة التحديات المحتملة.
- تحديات القيادة الريادية:**
- تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات التي تؤثر عند تبني وتطبيق القيادة الريادية، والتي تتطلب استراتيجيات مبتكرة ومرونة عالية للتغلب على التحديات ومن أبرز هذه التحديات (الغانمي، 2025):
- جمود القوانين والتشريعات: تُعتبر اللوائح الإدارية القديمة، وغير الملائمة عائقاً أمام تطبيق القيادة الريادية، حيث تعيق المرونة المطلوبة للابتكار والتطوير.
 - قلة الوقت المخصص للإبداع والابتكار: انشغال القادة والموظفين بالمهام الروتينية يقلل من الوقت المتاح للتفكير الإبداعي وتطوير حلول مبتكرة.
 - ضعف الخدمات الداعمة للأعمال الريادية: نقص الدعم المؤسسي، والخدمات المساندة يقلل من فرص نجاح المبادرات الريادية.
 - ضعف تنمية المهارات الريادية: قلة البرامج التدريبية والتطويرية التي تركز على تنمية المهارات الريادية لدى القادة والعاملين في المؤسسات التعليمية.
 - مقاومة التغيير المؤسسي: تُعد مقاومة التغيير من قبل الأفراد والمؤسسات تحدياً كبيراً أمام تبني القيادة الريادية.
 - نقص الكفاءات القيادية المدربة: قلة القادة المؤهلين والمدرّبين على ممارسات القيادة الريادية يعوق تحقيق التميز المؤسسي.
 - كما يضاف إلى ما سبق عدداً من التحديات التي تواجه القيادة الريادية، منها (سلطان، 2024):
 - غياب الرؤية الاستراتيجية، واتخاذ قرارات قصيرة المدى دون التركيز على الأهداف بعيدة المدى.
 - ضعف الصلاحيات الممنوحة لقائدة المدرسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي.
 - عدم توفر المعلومات الكافية أو الاعتماد على بيانات غير دقيقة، مما يؤثر سلباً على جودة القرارات.
 - مواجهة صعوبة في التكيف مع التكنولوجيا واستخدام الأدوات والتقنيات الحديثة لتعزيز الأداء المؤسسي.
- متطلبات القيادة الريادية:**
- تعتبر القيادة الريادية من العوامل الأساسية التي تُسهم في نجاح المؤسسات وتطورها وتتطلب القيادة الريادية مجموعة من المهارات والقدرات التي تمكّن القائد من توجيه الفعال، وتحقيق الابتكار في ظل التحديات المتزايدة في بيئات العمل المتغيرة، وستناول المتطلبات التي يجب أن يتمتع بها القائد الريادي لضمان تحقيق النجاح المستدام في المدرسة وتتمثل فيما يلي: (محمد؛ محروس، 2022)

- تبني هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة ليتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، ويتناسب أيضاً مع طبيعة العمل بمدارس التعليم الثانوي، ويمكنها من تحقيق أهدافها الريادية، ويسهم في تعزيز الاتصال، وتوسيع قاعدة مشاركة أعضاء المجتمع.
- تغيير الفلسفة التي يقوم عليها التعليم الثانوي، بحيث تركز الفلسفة الجديدة على تضمين ريادة الأعمال والفكر الريادي ضمن الأهداف الاستراتيجية لهذا النوع من التعليم، مع التركيز على الكفايات العملية المرتبطة بها، وكيفية تنميتها بشكل مستمر وآليات تعليمها ودعمها بهذه المدارس من خلال المناهج والمقررات الدراسية.
- زيادة الوعي لدى أعضاء المجتمع المدرسي حول أهمية القيادة الريادية وتطبيقها في إدارة المدارس الثانوية من خلال عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل وحلقات النقاش وإعداد التقارير، بالإضافة إلى نشر أفضل النماذج والممارسات المتعلقة بها في المدارس الأخرى.
- السماح لمديري مدارس بتطبيق وتنفيذ الأنشطة الريادية داخل المدرسة أو خارجها، والتعاون مع المؤسسات الريادية المحلية بالشكل الذي سيكون مفيداً للطلاب والعاملين.

تلخص الباحثة مُتطلبات القيادة الريادية على الشكل التالي:



*المصدر: من تصميم وإعداد الباحثة.

ثانياً: مفهوم التميز المؤسسي

يُعرّف مفهوم التميز المؤسسي بأنه سعى المنظمة إلى اقتناص الفرص المسبقة من خلال التخطيط الاستراتيجي، والسعي الدائم لتطوير واستدامة تقديم قيمة جديدة للعملاء، ولأصحاب المصلحة، وذلك عبر توقع احتياجاتهم وتلبيتها، مع بذل كل ما في وسعها للمحافظة على التنافس الإيجابي (سليم، 2020).

والتميز المؤسسي جهودٌ منهجيةٌ مخططة، تعتمد على مجموعةٍ من المعايير التي يمكن من خلالها العمل على تحقيق التحسين المستمر، والاستجابة للقوى الداعمة للتميز، وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، وتبني ثقافة الابتكار والجودة، مما يسهم في تحقيق أعلى مستويات الرضا (آل إبراهيم والجارودي، 2020).

ويمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه سعي المؤسسات التعليمية، بكل ما تمتلكه من إمكانات وقدرات وخبرات ومعارف، وباعتماد على العاملين فيها باعتبارهم العنصر البشري المحوري؛ من أجل تحسين وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، والعمل على استثمار الفرص المتاحة في البيئة بالشكل المطلوب؛ للوصول إلى التفوق في الأداء والإنتاجية، مما يؤدي إلى كسب ولاء عملائها وتعزيز ثقتهم بها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (الرفاعي، 2022). كما أنه حالة من الإبداع الإداري، وأسلوبٌ تتبعه المدرسة من أجل تطوير أعمالها وتحسين أدائها، بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية والإدارية الحديثة من حولها؛ لتحقيق الأهداف المنشودة وفق خطة استراتيجية، وفي ظل ثقافة تنظيمية إيجابية (باقر، 2023).

وتُستنتج الباحثة من خلال التعريفات السابقة، أن التميز المؤسسي يُعبّر عن قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات أداء استثنائية ومستدامة، تتفوق على المعايير التقليدية، مما يجعلها رائدة في مجالها، ويعتمد التميز المؤسسي على مجموعة من المرتكزات وهي: الابتكار، وجودة العمليات والمخرجات، والمرونة التنظيمية، بالإضافة إلى الالتزام بثقافة التحسين المستمر والتطوير.

أهداف التميز المؤسسي:

يُحقّق التميز المؤسسي العديد من الأهداف داخل المنظمات، ويمكن توضيحها فيما يلي: (عودة، 2022)

- ربط استراتيجيات المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية، لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة.

- المساهمة في إدارة التغيير المؤسسي، والانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع أفضل، بما يمكنها من التنافس والبقاء في السوق.
- تحقيق أهداف المؤسسات، من خلال ربط الخطط ورسمها بشكل منهجي وفق أفضل الممارسات، وبأقل التكاليف والجهود.
- تنفيذ منهجيات فرص التحسين، والتطوير على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الأفراد العاملين، من خلال تطبيقات التميز.
- تنمية العلاقات مع منتسبي المدرسة من أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، وتوظيفها لتحقيق التميز المنشود.
- تحقيق التواصل والاتصال التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات والمستويات، لضمان التوافق التنظيمي.
- تحسين آليات حلّ المشكلات التنظيمية، لمعالجة القضايا الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المؤسسة.

وترى الباحثة أنَّ أهداف التميز المؤسسي تتمثل في تحسين مستوى أداء المدارس للأفضل، وخلق بيئة عمل مهيأة للإبداع والتطوير، كما يسهم التميز المؤسسي في تحفيز روح المسؤولية تجاه متطلبات المنظمة نحو المجتمع، وتقديم الخدمات المجتمعية، وتحقيق التعاون والتواصل التنظيمي الفعال في جميع الاتجاهات وعلى مختلف المستويات؛ مما يحقق التوافق التنظيمي والارتقاء بالأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة والتنافسية.

خصائص التميز المؤسسي:

تتمتع المنظمات التي تسعى إلى التميز بعدة خصائص رئيسة تسهم في تعزيز قدرتها على النمو والتطور المستمر، ومن أبرز هذه الخصائص ما ذكره (Robbertze (2021:

- الهدف: تسعى كل منظمة إلى تحقيق هدف محدد، وتمتلك كل منظمة هدفها الفريد الذي أنشئت من أجله أساساً.
- رضا العميل: من المهم قياس درجة رضا العملاء بصورة مستمرة، وهناك أكثر من منهج لتحقيق هذا الهدف، خاصة أن جذب عملاء جدد يُعدُّ أكثر صعوبة من الحفاظ على العملاء الحاليين، مما يبرز أهمية ضمان رضا العملاء الحاليين.
- وضوح الدور: يجب أن يكون كل فرد في المنظمة على دراية وفهم كاملين بواجباته ومسؤولياته وحدود دوره داخل المنظمة، بالإضافة إلى أهمية فهم العاملين لآلية اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- ثقافة المنظمة: من الضروري أن يرتبط العاملون بقيم وثقافة المنظمة، لا سيما تلك التي تؤثر في عملهم وأدوارهم، كما أن لأدائهم تأثيراً على الآخرين داخل المنظمة، وهو ما يتطلب وعياً بأهمية هذا التأثير.
- القدرة والدعم: تتعلق هذه الخاصية بتوافر المهارات والخبرات والأدوات اللازمة لدى العاملين، بما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم. كما أن من الضروري تحقيق توازن في توزيع الأعباء الوظيفية، وضمان شعور العاملين بالأمان الوظيفي، مما يعزز من حرصهم على مصلحة المنظمة.

مبادئ التميز المؤسسي:

- هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تميز المؤسسات التعليمية ويمكن توضيحها فيما يلي: (عيسى، 2021)
- مبدأ ديمقراطية القيادة: يشير إلى توسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية بهدف تحقيق المزيد من الفعالية.
- مبدأ التباين: يتمثل في وجود مناخ صحي، ومواقف إيجابية، وثقافة كافية تُحفِّز المنافسة البناءة والإيجابية.
- مبدأ الاستقلالية: يشير إلى الاستقلال الفني والإداري والمالي، واتخاذ ما تراه المؤسسة ملائماً للتميز والاستمرارية.
- مبدأ الإنتاجية: يشير إلى التركيز على الآليات والإجراءات التي تضمن تحقيق مخرجات عالية الجودة، وفقاً للمواصفات العالمية المعتمدة.
- مبدأ الابتكار: ويتمثل في إيجاد طرق إبداعية ومتواصلة للتحسين المستمر.

معوقات التميز المؤسسي:

- للتميز المؤسسي تأثير إيجابي على مستوى أداء المدارس، إلا أنه يواجه العديد من المعوقات التي تُعيق تحقيقه في المؤسسات التعليمية، ويمكن توضيحها فيما يلي: (الزبيدي، 2022)
- غياب التخطيط الاستراتيجي: يحدث هذا بسبب ضعف الموارد وصعوبة الوصول إليها، ونقص القدرات اللازمة لذلك، علاوة على اضطراب البيئة الخارجية، كما أن المعلومات عادة ما تكون غير مناسبة للتغيرات الاستراتيجية في البيئة، إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، وقد لا يتمكن من إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية.
- غياب الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة: تُعد الإدارة الاستراتيجية أحد محددات الأداء المرتفع وتسهم في تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية.
- قلة كفاءة المورد البشري: يتطلب تنفيذ استراتيجية المؤسسة وجود كفاءات بشرية يتم تطويرها مع الوقت، وبما أن المورد البشري أصبح فاعلاً استراتيجياً مهماً، فإنه يمكن أن يوفر مميزات خاصة للمؤسسة تجعلها تحقق ميزة تنافسية بين المؤسسات الأخرى.
- تزايد المشكلات التنظيمية والإدارية: تعاني العديد من المؤسسات من مشكلات تنظيمية وإدارية تُعيق قدرتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات الزبائن وتوقعاتهم، مما يُضعف قدرتها على التميز.
- عدم تحديد معايير الأداء: يتمثل ذلك في غياب مراجعة أداء الإدارات والأقسام والعاملين، والتخلص من الهياكل البيروقراطية التقليدية والتحول إلى وحدات مؤسسية ذات استقلالية.

- عدم مواكبة التغيرات والتحديات العالمية: تواجه الإدارة في الدول النامية العديد من التحديات الخارجية الناشئة عن ظروف العولمة والنظام العالمي الجديد، كما تواجه تحديات التنمية ومطالب التطوير السياسي والاقتصادي والاجتماعي.

دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي:

وفي ظل تنوع الأنماط الإدارية الحديثة في المجال التعليمي، جاءت هذه الدراسة لتبحث، من خلال مراجعة الأدبيات المحلية والعالمية عن النمط القيادي الأكثر فاعلية لتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم الثانوي وتبرز القيادة الريادية كمدخل أساسي لبناء بيئة تعليمية محفزة، قائمة على رؤية واضحة واستراتيجية مدروسة، تعزز من روح الفريق، وتدعم الابتكار لدى المعلمات والطالبات، كما تتبنى هذه القيادة مبدأ الاستباقية في العمل، لتحقيق التميز والتفوق على المدارس الأخرى في بيئتها التنافسية، مع التركيز على تمكين المعلمات والكوادر الإدارية من خلال تفويض فعال يتيح لهن اتخاذ القرارات بثقة، دون الخوف من المخاطرة، وذلك في إطار إيمان القيادة المدرسية بقدرات فريق العمل، وتسعى القيادة الريادية إلى بناء جسر تواصل قوية مع كافة أطراف العملية التعليمية، من أولياء الأمور، والمؤسسات الحكومية، ورجال الأعمال، مما يعزز من مكانة المدرسة في المجتمع، ويدعم تحقيق التميز المؤسسي، ويسهم في تطوير العملية التعليمية وفق معايير تنافسية على المستويين المحلي والإقليمي.

والمؤسسات التعليمية اليوم بحاجة إلى قيادة حديثة تمتلك رؤية استراتيجية واضحة، وتواكب التغيرات بسرعة ومرونة، ويجب أن يكون أسلوب القيادة نابضاً بالحياة، منفتحاً على التطوير، ويركز على تحقيق الرسالة والأهداف من خلال سياسات وإجراءات فعالة. كما أن التحليل العميق للظروف الداخلية والخارجية ضروري لفهم نقاط القوة والضعف، واستكشاف الفرص، والتعامل مع التحديات، مما يساعد على وضع استراتيجيات (Karam & Kitana 2020) تضمن تميز الأداء وتعزز القدرة التنافسية

والقادة الرياديون هم الأفراد الذين يتكرون أفكاراً وسياسات وإجراءات جديدة، ويُعرفون بقدرتهم على إحداث التغيير من خلال تحقيق التميز داخل مؤسساتهم. وتقوم القيادة الريادية الناجحة على الاهتمام بالأفراد والتمسك بالقيم الإنسانية، حيث تحتاج المؤسسات التعليمية إلى نموذج قيادي واعٍ، مسؤول ومؤثر، قادر على تحفيز الكادر البشري لتحقيق هذا التميز. كما أن للقيادة الريادية تأثيراً إيجابياً في تحقيق التميز المؤسسي، بما يسهم في تمكين المؤسسات من مواكبة التطورات المستمرة في بيئتها المحيطة (عبدالعال، 2022).

ويُعدّ انتهاج المؤسسات التعليمية لأبعاد القيادة الريادية، والتي تتضمن الإبداع، والاستباقية، والرؤية الاستراتيجية، والاستعداد لتحمل المخاطر، منهجية فعالة لتعزيز التميز المؤسسي. وتؤكد الدراسات الحديثة أن التحول من نمط القيادة التقليدية في المدارس إلى نمط قيادي ريادي يتميز بالإبداع والاستباقية يسهم بشكل فعال في توظيف البيانات المستمدة من التقييم الذاتي المستمر، مما يُعزز الدافعية لدى المعلمات والطالبات لتحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي، كما يُتيح هذا التحول إشراك جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، من خلال تمكينهم من المشاركة الفاعلة في صنع القرار التربوي، وفتح آفاق جديدة ومتنوعة للتواصل داخل المجتمع وخارجه، بما يسهم في تحقيق رضا جميع المنتسبين إلى المؤسسة، ويتزامن ذلك مع ترسيخ القيم المستدامة لدى العاملين، وتعزيز الثقافة المؤسسية القيادية المتطورة المدعومة بأحدث التقنيات التكنولوجية. وتشير الدراسات إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين ممارسة القيادة الريادية والتميز المؤسسي، حيث تؤدي زيادة ممارستها إلى تطوير ثقافة مؤسسية داعمة للتميز، وهيئة بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار المؤسسي، وتعزيز قنوات التواصل الفعالة (الهندال، 2022).

الدراسات السابقة:

سنتناول أبرز الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية والعلاقة بين متغيراتها؛ وذلك للاستفادة منها في تحديد الطريقة المثلى لمعالجة موضوع الدراسة من حيث المنهج والأدوات، والوقوف على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات في إطار مجتمعاتها، وقد رُتبت تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم.

- **دراسة الغانمي (2025)** هدفت إلى الكشف عن دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بالقيادة الريادية بالإضافة إلى دراسة تجارب الجامعات العالمية، وأشارت النتائج إلى أن تطبيق القيادة الريادية في الجامعات السعودية لا يزال في مراحله الأولية، ومن أبرز التحديات التي تواجه القيادة الريادية في الجامعات: ضعف التمويل، مقاومة التغيير المؤسسي، نقص الكفاءات القيادية المدرية، وعدم وضوح السياسات الداعمة للريادة، وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية للقادة الأكاديميين لتمكينهم من تبني استراتيجيات ريادية، وتعزيز ممارسات الإبداع والمبادرة وتحمل المخاطر المحسوبة.
- **دراسة حمدي والفيقي (2023)** هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من (279) معلمة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية جاء بمستوى مرتفع، حيث جاء ترتيب أبعاد القيادة الريادية أولاً بعد الرؤية ثم يليه بعد الابتكار، وبعد المبادرة وأخيراً بعد المخاطرة، وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة، أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها تحديث أنظمة ولوائح العمل في المدارس بما يدعم عملية تطوير الأداء في ضوء القيادة الريادية وتبني أبعاد القيادة الريادية في نظام العمل واعتمادها كمعايير لاختيار المديرات.

- دراسة المطيري (2022) هدفت إلى تحليل إدارة التعليم الثانوي في دولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبيان على عينة مكونة من (380) قائدًا ومعلمًا في المدارس الثانوية بدولة الكويت، توصلت النتائج إلى: وجود معوقات تحول دون تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي، وتم صياغة مجموعة من المقترحات لمواجهة هذه المعوقات ومنها تبني قيم تطويرية وتعزيزها لدى المجتمع المدرسي، وتهيئة المناخ الإداري الداعم للتغير؛ مما يضمن بيئة تعليمية متجددة قادرة على مواجهة تحديات العصر وتحقيق تنافسية أكبر في المجال التعليمي، والحرص على بناء سمعة متميزة للمدرسة.
- دراسة "أرياني، وآخرون" (Ariyani, et all, 2021) هدفت إلى التعرف على أهمية القيادة الريادية لدى مدير المدرسة في تطوير ريادة الأعمال داخل المدرسة، والتعرف على سمات القائد الريادي، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، واستخدمت المقابلات المتعمقة الفردية والجماعية كأداة للدراسة، وشمل مجتمع الدراسة معلمي مدرسة ماجيلانج الثانوية بالمنطقة الغربية في نيجيريا وبلغت العينة (15) معلمًا تم اختيارهم بنظام العينات القصدية، وجاءت أبرز نتائج الدراسة على النحو التالي: أن القيادة الريادية يتم تطبيقها داخل المدرسة من خلال ثلاثة مبادئ رئيسية هي: يلتزم مدير المدرسة بالعمل الجاد، ويشعر بأن نجاحه كرائد أعمال مهم للمدرسة والطلاب، وأن يكون المدير مبدعًا ومبتكرًا، ولديه ثقة في تطوير علاقة جيدة مع الطلاب وموظفي التعليم وأولياء الأمور والمجتمع.
- دراسة سليمان (2021) هدفت إلى التعرف على الإطار الفكري للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية، وتحديد متطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، وأداة المقابلة المفتوحة تم إجرائها مع عينة قوامها (17) خبيرًا في مجال التربية والتعليم من أساتذة كلية التربية بجامعة دمياط ومعلمي ومديري مدارس بالتعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، كما توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: مجموعة من الآليات اللازمة لتهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية تمثلت في تطوير كل من: الهيكل التنظيمي السياسات الإدارية، تكنولوجيا العمل، طبيعة العمل العلاقات والاتصال والتواصل والحوافز والمكافآت.
- دراسة الشطيبي (2021) هدفت إلى التعرف على دور القيادة الريادية في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل، وتحديد متطلبات القيادة الريادية لبناء مجتمعات التعلم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (197) معلمة، كما توصلت الدراسة إلى نتائج ومن أهمها: إن دور القيادة الريادية في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل جاء بدرجة متوسطة، وتم الكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الريادية في البيئة التعليمية الداخلية والخارجية، كما لم تظهر الدراسة وجود فروق إحصائية تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة.
- دراسة الدرس (2020) التي هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية للقيادة الريادية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وواقع تطبيقها، ومتطلبات تطبيقها في مدارس المتفوقين STEM في مصر، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ثلاث فئات المعلمون والإخصائيون، والإداريون، واستخدمت الاستبانة والمقابلة الشخصية كأداة للدراسة. كما توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن قيادات مدارس المتفوقين تعاني من ضعف نسبة الإبداع والتنافسية والمخاطرة، وكذلك وجود عدد من المعوقات كجمود اللوائح، والروتين، والقيود المالية، وتتطلب ممارسة القيادة الريادية متطلبات بشرية وتنظيمية ومادية.
- دراسة الدعدي (2020) هدفت إلى تحقيق التميز المؤسسي في ضوء القيادة الريادية بالجامعات السعودية، وقياس درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية بالجامعات السعودية، والتعرف على درجة توافر متطلبات التميز المؤسسي بالجامعات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم تطبيق الدراسة على جميع القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية (جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، جامعة الملك فيصل) وبلغ عددهم (467) قائدًا أكاديميًا وخرجت الدراسة بعدة نتائج، أهمها: أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية جاءت متوسطة في جميع أبعادها، مرتبة على النحو التالي: الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، المبادرة، الميل إلى المخاطرة.

التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء استعراض الدراسات السابقة؛ يمكن التوصل إلى:

أولاً: أوجه التشابه والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث الهدف: تتفق الدراسة الحالية مع دراسات: الدرس (2020)، و (Ariyani, et all, 2021) وسليمان (2021)، والشطيبي (2021)، وحمدي والفيفي (2023)، لتناولها أحد متغيرات الدراسة (القيادة الريادية)، كما اتفقت مع دراسات المطيري (2022) في تناول المتغير الثاني (التميز المؤسسي).
- من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات الدعدي (2020)، والمطيري (2022)، وحمدي والفيفي (2023)، والغاني (2025)، في استخدامها لمنهج البحث نفسه، وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- من حيث الأداة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تشابهت مع عدد كبير من الدراسات كدراسة: والدرس (2020)، والدعدي (2020) والشطيبي (2021)، المطيري (2022)، وحمدي والفيفي (2023).

ثانيًا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث الهدف: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة جاءت للتعرف على دور القيادة الريادية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
- من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية مع دراسات: الشطيبي (2021)، استخدمت المنهج الوصفي المسحي، (Ariyani, et all, 2021) المنهج الوصفي النوعي.
- من حيث الأداة: اختلفت الدراسة الحالية مع دراسات: الدرس (2020)، وسليمان (2021)، ودراسة (Ariyani, et all, 2021) استخدام أداة المقابلة.

ثالثًا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد وتفهم مشكلة الدراسة وصياغتها بالأسلوب العلمي وتحليل جوانبها، وأعطتها ثراءً في المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث والتعرف على الإطار النظري الذي تضمنته العديد من البحوث والدراسات السابقة والاستفادة منه في الدراسة الحالية.

رابعًا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة بتفرداها بالعينة حيث تم تطبيقها على مديرات بمدارس التعليم الثانوي بمدينة الرياض، وركزت على المرحلة الثانوية لأنها مرحلة مهمة وانتقالية حيث تؤثر على شخصياتهم ومهاراتهم، كما تتميز بحداثة الدراسة مع التطورات والتغيرات الحالية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في قطاع التعليم؛ بما يحقق برنامج تنمية القدرات البشرية لتحقيق التميز المدرسي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

وفقًا لطبيعة الدراسة، وأهدافها؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على الوصف، وجمع البيانات، وتحليلها وتفسيرها، للوصول لإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها؛ تم تحديد مجتمع الدراسة من مديرات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض، وعددهن (296) مديرة مدرسة، وقد تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة واختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة باستخدام معادلة ستيف ثامبسون حيث إن أقل عينة ممثلة للمجتمع هي (167) مديرة، وعند توزيع الاستبانة تم الحصول على (171) استجابة، وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية:

جدول (1): خصائص عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة (ن=171)

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	121	70,8%
	ماجستير	40	23,4%
	دكتوراه	10	5,8%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	9,4%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	24	14%
	أكثر من 10 سنوات	131	76,6%
الدورات التدريبية	شهر فأقل	40	23,4%
	شهر فأكثر	131	76,6%

التحليل السيكمي لبيانات محاور أداة الدراسة:

1. صدق الأداة (الاستبانة): وفي هذه الخطوة تم التأكد من صلاحية الأداة (الاستبانة) للتطبيق، وتحقيق أهدافها المطلوبة، ولتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) قامت الباحثة بالتالي:

- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض أداة الدراسة على المشرف؛ ثم عرضها على خبراء في مجال الإدارة التربوية، وعددهم (13) محكمًا وطلب منهم رأيهم حول أجزاء وعبارات الأداة ومدى ارتباطها بعناصر الموضوع، وكذلك كفايتها أو حاجتها لإضافة بعض العبارات، ومدى وضوح وسلامة صياغتها اللغوية، وبعد إبداء المحكمين لأرائهم، ثم عرضها على المشرف لتدقيقها واعتمادها منه؛ ثم قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة وفقًا لأرائهم، لتصل الاستبانة إلى صورتها قبل التطبيق النهائي، ولتدخل بعد ذلك مرحلة التأكد من صدق اتساقها الداخلي وثباتها، وذلك على النحو التالي:

- الاتساق الداخلي: ويقصد به التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) عن طريق قياس صدق عناصر محاور الاستبانة، من خلال معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بعد وكل محور ينتمي إليه، ودرجة كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية مكونة من (25) مديرة مدرسة ثانوية للبنات بمدينة الرياض من خارج عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور دور القيادة الريادية بأبعادها المختلفة: (الرؤية-الابتكار-الاستباقية-المخاطرة) في تحقيق التميز المؤسسي للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالدرجة الكلية لكل بعد

بعد الرؤية		بعد الابتكار		بعد الاستباقية		بعد المخاطرة	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.773	7	**0.787	13	**0.803	19	**0.877
2	**0.732	8	**0.880	14	**0.873	20	**0.835
3	**0.703	9	**0.834	15	**0.868	21	**0.886
4	**0.793	10	**0.850	16	**0.878	22	**0.875
5	**0.884	11	**0.862	17	**0.825	23	**0.886
6	**0.837	12	**0.851	18	**0.836	24	**0.882

** دال عند مستوى (0.01).

يتضح من خلال جدول (2) أن جميع معاملات ارتباط عبارات محور " دور القيادة الريادية بأبعادها المختلفة: (الرؤية-الابتكار-الاستباقية-المخاطرة) في تحقيق التميز المؤسسي للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض " بالدرجة الكلية لكل بعد؛ جاءت دالة عند مستوى (0.01) ، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات المحور بين (0.703 إلى 0.848) ، وجميعها معاملات ارتباط ذات دلالة، وأن معاملات الاتساق الداخلي مرتفعة، مما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور الأول: دور القيادة الريادية بأبعادها المختلفة: (الرؤية-الابتكار-الاستباقية-المخاطرة) في تحقيق التميز المؤسسي للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالدرجة الكلية للمحور

البعد	معامل الارتباط
بعد الرؤية	**0.876
بعد الابتكار	**0.860
بعد الاستباقية	**0.922
بعد المخاطرة	**0.900

** دال عند مستوى (0.01).

يتضح من خلال جدول (3) أن جميع معاملات ارتباط أبعاد محور دور القيادة الريادية بأبعادها المختلفة: (الرؤية-الابتكار-الاستباقية-المخاطرة) في تحقيق التميز المؤسسي للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالدرجة الكلية للمحور؛ جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد بين (0.860 و 0.922)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني: التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي بالدرجة

الكلية للمحور			
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
25	**0.629	29	**0.840
26	**0.615	30	**0.772
27	**0.787	31	**0.821
28	**0.720	32	**0.750

** دال عند مستوى (0.01).

يتضح من خلال جدول (4) أن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني: التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي؛ جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات المحور بين (0.615 إلى 0.840)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول (5): معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور الثالث: متطلبات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي، بالدرجة الكلية للمحور

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
33	**0.850	37	**0.913
34	**0.886	38	**0.921
35	**0.911	39	**0.907
36	**0.908	40	**0.909

** دال عند مستوى (0.01).

يتضح من خلال جدول (5) المحور الثالث: متطلبات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي؛ جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات المحور بين (0.850 إلى 0.921)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول (6): معاملات ارتباط بيرسون لكل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية للأداة

معامل الارتباط	المحور
**0.755	المحور الأول: دور القيادة الريادية بأبعادها المختلفة (الرؤية-الابتكار-الاستباقية-المخاطرة) في تحقيق التميز المؤسسي للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
**0.684	المحور الثاني: التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
**0.845	المحور الثالث: متطلبات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

** دال عند مستوى (0.01).

يتضح من خلال جدول (6) أن جميع معاملات ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية للأداة "؛ جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لمجالات المحور بين (0.684 إلى 0.845)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

- ثبات الأداة (الاستبانة): لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ) Cronbach's Alpha (α) ، كما يلي:

جدول (7): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

م	البعد/ المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المحور الأول – البعد الأول (الرؤية)	6	0.931
2	المحور الأول – البعد الأول (الابتكار)	6	0.953
3	المحور الأول – البعد الأول (الاستباقية)	6	0.934
4	المحور الأول – البعد الأول (المخاطرة)	6	0.920
	المحور الأول: دور القيادة الريادية بأبعادها المختلفة (الرؤية-الابتكار-الاستباقية-المخاطرة) في تحقيق التميز المؤسسي للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.	24	0.939
	المحور الثاني: التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.	8	0.886
	المحور الثالث: متطلبات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.	8	0.967
	الثبات الكلي	40	0.930

يتضح من خلال جدول (7) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائيًا، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.930) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أبعاد المحور الأول لأداة الدراسة بين (0.920 إلى 0.953)، وكذلك ثبات محاور أداة الدراسة بين (0.939 إلى 0.967)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية. ونستخلص من نتائج اختبائي الصدق والثبات الخاصة بأداة الدراسة؛ أن الأداة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة مناسبة للتطبيق.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences"، والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وتم استخدام المقاييس الإحصائية: التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.، المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات أداة الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون، استخدام الانحراف المعياري؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات أداة الدراسة، استخدام معامل الارتباط "بيرسون"؛ لقياس صدق أداة الدراسة، استخدام معامل ألفا كرونباخ؛ لقياس ثبات أداة الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول والذي نصه: " ما دور القيادة الريادية بأبعادها المختلفة: (الرؤية-الابتكار-الاستباقية-المخاطرة) في تحقيق التميز المؤسسي للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟ ".

وللتعرف على ذلك؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

عبارات الأبعاد (الرؤية- الابتكار- الاستباقية- المخاطرة)، وجاءت النتائج كما يأتي.

جدول (8): دور القيادة الريادية بأبعادها المختلفة: (الرؤية- الابتكار- الاستباقية- المخاطرة) في تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس

الثانوية بمدينة الرياض					
ترتيبه في الاستبانة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	بعد الابتكار	4,14	0,81	1	مرتفعة
1	بعد الرؤية	3,99	0,83	2	مرتفعة
4	بعد المخاطرة	3,89	0,91	3	مرتفعة
3	بعد الاستباقية	3,86	0,79	4	مرتفعة
المحور الأول: دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي					
		3,97	0,68		مرتفعة

يبين جدول (8) ترتيب دور القيادة الريادية بأبعادها المختلفة: (الرؤية- الابتكار- الاستباقية- المخاطرة) في تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؛ جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (0,68) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدور القيادة الريادية بأبعادها المختلفة: (الرؤية- الابتكار- الاستباقية- المخاطرة) في تحقيق التميز المؤسسي للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وقد تعزى هذه الدرجة المرتفعة؛ لشعور أفراد الدراسة بأن للقيادة الريادية أهمية ودور مؤثر في ظل تمكين المدرسة ووجود تنسيق من هيئة تقويم التعليم والتدريب ووجود اختبارات وطنية ودولية تشارك فيها المدارس؛ وتتفق نتيجة الدراسة مع ما توصل له "أرياني، وآخرون" (Ariyani, et al, 2021) بأن نجاح القائد بالمدرسة يعتمد على تطبيق القيادة الريادية؛ وتختلف مع دراسة الشطيبي (2021)؛ التي توصلت بأن دور القيادة الريادية في مجتمعات التعلم جاءت بدرجة متوسطة؛ ودراسة الغانمي (2025) والتي بينت أن دور القيادة الريادية لا يزال في مراحله الأولى، وإن كانت هذه الدراسة في الجامعات والتي تختلف عن التعليم العام من ناحية صغر حجم المدارس ومحدودية طلاب المدرسة مقارنة بطلاب الجامعة.

وقد جاء ترتيب دور أبعاد القيادة الريادية (الرؤية- الابتكار- الاستباقية- المخاطرة) في تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، في الترتيب الأول بعد "الابتكار" بمتوسط حسابي (4,14) وبدرجة مرتفعة، ثم بعد "الرؤية" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3,99) وبدرجة مرتفعة، ويليه بعد "المخاطرة" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3,89) وبدرجة مرتفعة، ثم في الترتيب الرابع بعد "الاستباقية" بمتوسط حسابي (3,86) وبدرجة مرتفعة، ويقدر فسر ذلك بأن هناك تركيز على الابتكار بشكل أكثر باعتبار أثره ملحوظ مما جعل تقديره مرتفع من وجهة نظر أفراد الدراسة.

وللوقوف بصورة تفصيلية حول دور القيادة الريادية بأبعادها المختلفة: (الرؤية- الابتكار- الاستباقية- المخاطرة) في تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، فقد تم تناولها حسب أبعاد المحور الأول: (الرؤية- الابتكار- الاستباقية- المخاطرة).

البعد الأول: الرؤية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور "بعد الرؤية" تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض وذلك لعبارات البعد الأول "الرؤية" من وجهة نظر أفراد الدراسة وتم ترتيبها تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية ويوضح جدول (9) تلك النتائج:

جدول (9): دور "بعد الرؤية" تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض					
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	إشراك المعلمين والموظفات في صياغة الرؤية لضمان الالتزام والتناغم مع الأهداف المشتركة.	4,13	0,98	1	مرتفعة
1	وضع رؤية استراتيجية واضحة تسهم في توجيه المدرسة نحو تحقيق أهداف محددة تتماشى مع التميز المؤسسي.	4,11	0,92	2	مرتفعة
6	ربط الرؤية المؤسسية بالتحسين المستمر لتطوير الأداء المدرسي.	4,05	0,99	3	مرتفعة
5	تعزيز ثقافة العمل التعاوني داخل المدرسة لتحقيق الأهداف المدرسية وفقاً للرؤية.	3,98	0,96	4	مرتفعة
3	مراقبة تنفيذ الرؤية على المدى الطويل مع إجراء تعديلات حسب التغيرات في البيئة المدرسية أو الاحتياجات.	3,85	0,97	5	مرتفعة
4	تحفيز العاملين والطالبات نحو تحقيق رؤية مشتركة تعزز الإبداع والإنجاز.	3,82	0,99	6	مرتفعة
	بعد الرؤية	3,99	0,84		مرتفعة

يتضح من جدول (9) أن دور "بعد الرؤية" تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؛ جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,99) وبانحراف معياري بلغ (0,84) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم دور "بعد الرؤية" تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض"، وقد تعزى هذه الدرجة المرتفعة لأن بناء الرؤية مناسبة هو أساس لبناء خطة جيدة تستطيع المدرسة من خلالها الوصول لمستويات تنافسية أفضل، وتتفق هذه النتيجة مع

دراسة حمدي والفيضي (2023) التي بينت أن بعد الرؤية درجته مرتفعة، وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة على دور "بعد الرؤية" في تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض"، فقد جاءت جميع العبارات بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي يتراوح بين (4.13 إلى 3.82)، وكانت أعلى عبارات بعد الرؤية. "إشراك المعلمين والموظفات في صياغة الرؤية لضمان الالتزام والتناغم مع الأهداف المشتركة" وجاءت هذه العبارة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.82)، وقد تكون هذه الدرجة المرتفعة؛ ناتجة من وعي مديرات المدارس بأن من شروط نجاح الرؤى هو مشاركة الجميع واقتناعهم ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها، وكانت أقل عبارات "بعد الرؤية" تحفيز العاملات والطالبات نحو تحقيق رؤية مشتركة تعزز الإبداع والإنجاز"، وجاءت هذه العبارة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.82)، وقد يكون وجود هذه العبارة في أدنى عبارات بعد "الرؤية"؛ لشعور أفراد الدراسة بأن مقومات التحفيز قليلة لديهم؛ وإن كانت درجتها المرتفعة تعطي دلالة أن التحفيز يعتبر مهماً لمجموعة كبيرة منهم.

البعد الثاني: الابتكار

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور "بعد الابتكار" تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض وذلك لعبارات البعد الثاني "الابتكار" من وجهة نظر أفراد الدراسة وتم ترتيبها تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية ويوضح جدول (10) تلك النتائج:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	تبني طرق تدريس وإدارة حديثة ومبتكرة تساهم في تحسين جودة التعليم.	4,23	0,87	1	مرتفعة جداً
9	توفير بيئة مدرسية داعمة للأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ممارسات ملموسة.	4,19	0,92	2	مرتفعة
8	تشجيع الطالبات والمعلمات على تقديم أفكار جديدة لتطوير العملية التعليمية.	4,16	0,90	3	مرتفعة
10	دمج التكنولوجيا في الإدارة والتدريس لتعزيز كفاءة العمليات المدرسية.	4,16	0,91	4	مرتفعة
11	استخدام أساليب تقييم مبتكرة لتعزيز التميز الأكاديمي والإداري.	4,06	0,91	5	مرتفعة
12	إنشاء برامج تدريبية متخصصة لتعزيز ثقافة الابتكار لدى الكادر التعليمي.	4,05	0,91	6	مرتفعة
	بعد الابتكار	4.14	0.81		مرتفعة

يتضح من جدول (10) دور "بعد الابتكار" تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؛ جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.14) وانحراف معياري بلغ (0.81) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم دور "بعد الابتكار" تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض"، وقد تعزى هذه الدرجة المرتفعة، إدراكاً من أفراد الدراسة بما للابتكار من دور مؤثر في عملية التميز المؤسسي وقدرة المدرسة على تحقيق مستويات تطور وتقدم أفضل، وتتفق مع نتيجة دراسة حمدي والفيضي (2023)؛ حيث كانت نتيجة بعد الابتكار مرتفعة، وتختلف مع دراسة الدعدي (2020)؛ والتي جاءت بدرجة متوسطة، وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة على دور "بعد الابتكار" في تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض"، فقد جاءت جميع العبارات بدرجة مرتفعة عدا عبارة واحدة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي يتراوح بين (4.05 إلى 4.23) وكانت أعلى عبارات بعد الابتكار "تبني طرق تدريس وإدارة حديثة ومبتكرة تساهم في تحسين جودة التعليم"، وجاءت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.23)، وقد تكون هذه الدرجة المرتفعة جداً؛ ناتجة من تقدير أفراد الدراسة بأن التدريس وأدواته هي الدور الأساس للمدرسة وأن نواتج التعلم هي الهدف الذي تعمل له المدرسة، وكانت أقل عبارات "بعد الابتكار" إنشاء برامج تدريبية متخصصة لتعزيز ثقافة الابتكار لدى الكادر التعليمي" وجاءت العبارة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.05)، وقد يكون وجود هذه العبارة في أدنى عبارات بعد "الابتكار" لشعور أفراد الدراسة بأن منسوبي التعليم لديهم من الكفاءة في مجال الابتكار في تخصصاتهم، وهي مهمة لهم ولكن هناك ما هو أهم منها ولذلك وقعت في أقل عبارات بعد الابتكار وإن كانت درجتها المرتفعة تدل على أهميتها.

البعد الثالث: الاستباقية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور "بعد الاستباقية" تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض وذلك لعبارات البعد الثالث "الاستباقية" من وجهة نظر أفراد الدراسة وتم ترتيبها تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية ويوضح جدول (11) تلك النتائج:

جدول (11): دور " بعد الاستباقية" تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض				
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة الدرجة
13	التخطيط المسبق للتحديات المحتملة ووضع استراتيجيات للتعامل معها بفعالية.	3,98	0,92	مرتفعة 1
14	التعرف على احتياجات الطالبات والمعلمات والاستجابة لها قبل أن تصبح مشكلات.	3,87	0,90	مرتفعة 2
18	متابعة المستجدات في التعليم محلياً وعالمياً وتطبيقها بشكل متناسب.	3,86	0,88	مرتفعة 3
16	التفاعل مع التغيرات في النظام التعليمي وتوظيفها لصالح المدرسة.	3,84	0,91	مرتفعة 4
15	تطوير سياسات وبرامج استباقية لدعم التفوق الأكاديمي والسلوك الإيجابي.	3,80	0,94	مرتفعة 5
17	تعزيز استباقية التعاملات في تقديم الحلول وتحسين الأداء الوظيفي.	3,78	0,92	مرتفعة 6
	بعد الاستباقية	3.86	0.80	مرتفعة

يتضح من جدول (11) دور " بعد الاستباقية" تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؛ جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) وانحراف معياري بلغ (0.80) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم دور "بعد الاستباقية" في تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض"، وقد تعزى هذه الدرجة المرتفعة لمعرفة أفراد الدراسة بأن العمل وفق الاستباقية يؤدي لتوقع المستقبل ومن ثم استثمار الفرص وتجنب التحديات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية أعلى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حمدي والفيقي (2023)، حيث كانت درجة الاستباقية مرتفعة، وتختلف مع دراسة الدعدي (2020) والتي جاءت بدرجة متوسطة، وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة على دور "بعد الاستباقية" تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض"، فقد جاءت جميع العبارات بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي يتراوح بين (3.98 إلى 3.78) وكانت أعلى عبارات بعد الاستباقية" التخطيط المسبق للتحديات المحتملة ووضع استراتيجيات للتعامل معها بفعالية"، وجاءت هذه العبارة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,98)، وقد تكون هذه الدرجة المرتفعة؛ لأن أساسيات الاستباقية الناجحة: التخطيط الجيد والفعال، وكانت أقل عبارات "بعد الاستباقية" تعزيز استباقية التعاملات في تقديم الحلول وتحسين الأداء الوظيفي" وجاءت العبارة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4,05)، وقد يكون وجود هذه العبارة في أدنى عبارات بعد "الاستباقية" لشعور أفراد الدراسة بأن مجال الأداء الوظيفي واضح لجميع المعلمات لرصده بشكل سنوي؛ وإن كانت درجته المرتفعة تدل على أهميته.

البعد الرابع: المخاطرة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور "بعد المخاطرة" تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض وذلك لعبارات البعد الرابع "المخاطرة" من وجهة نظر أفراد الدراسة وتم ترتيبها تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية ويوضح جدول (12) تلك النتائج:

جدول (12): دور " بعد المخاطرة" تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض				
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة الدرجة
24	دعم المشاريع والأنشطة المدرسية التي تحمل طابعاً ريادياً مع تقليل المخاطر المحتملة.	4,08	0,92	مرتفعة 1
22	تخصيص موارد للتجارب التعليمية الجديدة مع مراقبة نتائجها.	3,92	0,93	مرتفعة 2
21	تحمل مسؤولية النتائج الناجمة عن المبادرات الجديدة لضمان تحسين الأداء.	3,85	0,96	مرتفعة 3
20	تشجيع المعلمات على التجربة واستكشاف أساليب جديدة للتعليم والإدارة.	3,84	0,93	مرتفعة 4
19	اتخاذ قرارات مدروسة تعتمد على تحليل شامل للمخاطر والفرص المتاحة.	3,83	0,93	مرتفعة 5
23	تعزيز ثقافة تقبل الفشل كجزء من عملية التعلم والابتكار.	3,80	0,95	مرتفعة 6
	بعد المخاطرة	3,89	0,91	مرتفعة

يتضح من جدول (12) دور " بعد المخاطرة في" تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؛ جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.89) وانحراف معياري بلغ (0.91) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم دور "بعد المخاطرة" في تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض"، وقد تعزى هذه الدرجة المرتفعة لأن التجارب والمبادرات قد لا تكون مأمونة المخاطر؛ وأن الخوف من التجربة قد يضيع فرص أمام إدارة المدرسة نحو تحقيق الميزة التنافسية، وتتفق هذه النتيجة دراسة حمدي والفيقي (2023)؛ والتي جاءت بدرجة مرتفعة، وتختلف مع دراسة الدعدي (2020)؛ والتي جاءت بدرجة متوسطة، وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة دور "بعد المخاطرة" تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض"، فقد جاءت جميع العبارات بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي يتراوح بين (3.80 إلى 4.08) وكانت أعلى عبارات بعد المخاطرة "دعم المشاريع والأنشطة المدرسية التي تحمل طابعاً ريادياً مع تقليل المخاطر المحتملة" وجاءت هذه العبارة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4,08)،

وقد تكون هذه الدرجة المرتفعة؛ ناتجة من حاجة المدارس إلى دعم مادي وتنظيمي للأنشطة المدرسية التي تعتبر منبع للمشاريع المدرسية المميزة والتي تتطلب اهتماماً لتؤتي نتائجها المأمولة؛ وكانت أقل عبارات " بعد المخاطرة " تعزيز ثقافة تقبل الفشل كجزء من عملية التعلم والابتكار " وجاءت العبارة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,80)، وقد يكون وجود هذه العبارة في أدنى عبارات بعد " المخاطرة " لشعور أفراد الدراسة بأن من يعمل بالمدارس يدرك تماماً بأن تحقيق الفوز لا يكون دائماً وليس نتيجة عمل لمرة واحدة؛ بل تكراراً لعمليات واستفادة من أخطاء المرات السابقة؛ وإن كانت درجتها المرتفعة تدل على مدى الاهتمام بتعزيز بثقافة تقبل الإخفاق بصورة مستمرة لتغير جيل الطلاب بشكل سنوي.

إجابة السؤال الثاني والذي نصه: " ما التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظرهن؟ ".

وللتعرف على ذلك؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظرهم، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (13): التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
29	ضعف الدعم المعنوي من قبل الجهات العليا.	3,89	0,96	1	مرتفعة
27	غياب الوضوح في السياسات والإجراءات المتعلقة بتطبيق القيادة الريادية.	3,87	0,94	2	مرتفعة
31	قلة الوعي بثقافة القيادة الريادية داخل المدرسة.	3,81	0,95	3	مرتفعة
32	ضعف توظيف الأساليب التكنولوجية لدعم القيادة الريادية.	3,81	0,96	4	مرتفعة
25	نقص الدعم المالي والموارد اللازمة للابتكار.	3,73	0,94	5	مرتفعة
28	نقص التدريب والتطوير المهني في مجال القيادة الريادية.	3,71	0,92	6	مرتفعة
30	قلة التعاون بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي لدعم التميز.	3,63	0,94	7	مرتفعة
26	مقاومة فريق العمل للتغيير أو الابتكار.	3,52	0,88	8	مرتفعة
	التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي	3,74	0,70		مرتفعة

يبين جدول (13) ترتيب التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض ، جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,74) وانحراف معياري (0,70) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم ترتيب التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض ؛ وقد يعزى ذلك لأن أفراد الدراسة يدركون بأن التميز المؤسسي من خلال القيادة الريادية يواجه تحديات تحتاج تجاوز لها سواء داخل المدرسة أو خارجها؛ وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة المطيري (2022)؛ والتي بينت وجود معوقات تحد من تحقيق التميز المؤسسي، ودراسة الغانمي (2025) التي بينت وجود تحديات تواجه القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي وإن كانت الدراسة على مستوى الجامعات إلا أنها اتفقت في مجموعة من التحديات مع الدراسة الحالية، وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة للتحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض "، فقد جاءت جميع العبارات بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي يتراوح بين (3.52 إلى 3.89) وكانت أعلى محور التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. "ضعف الدعم المعنوي من قبل الجهات العليا" وجاءت هذه العبارة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,89)، وقد تكون هذه الدرجة المرتفعة؛ ناتجة من شعور مديرات المدارس بأهمية مشاركة إدارة التعليم والوزارة لهم وتشجيعهم على معالجة التحديات التي تواجههم بشكل كامل؛ وكانت أقل عبارات "محور التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض" مقاومة فريق العمل للتغيير أو الابتكار " وجاءت العبارة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,52)، وقد يكون وجود هذه العبارة في أدنى عبارات محور التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض " وقد يكون ذلك ناتج من خبرات أفراد الدراسة في العمل القيادي حيث أن أغلبهم خدمتهم أكثر من 10 سنوات مما يجعل لديهم خبرة في التعامل مع مقاومة التغيير، وإن كانت درجته المرتفعة تدل على أهميته لديهم وأن وجود مهارة التعامل مع مقاومة التغيير؛ في أي مديرة مدرسة سيساعد في تحقيق التميز المدرسي بالاستفادة من جميع الكوادر في المدرسة.

إجابة السؤال الثالث والذي نصه " ما متطلبات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظرهن؟ ".

وللتعرف على ذلك؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتطلبات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظرهم، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (14): مُتطلبات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
29	توفير برامج تدريبية متخصصة في القيادة الريادية.	3,86	0,92	1	مرتفعة
32	تشجيع الجهات التعليمية للابتكار وتقديم حوافز مادية لتطبيق الأفكار الرائدة.	3,82	0,98	2	مرتفعة
25	توفير مرونة في السياسات لدعم القرارات الريادية.	3,73	0,97	3	مرتفعة
31	منح صلاحيات أوسع لمديرات المدارس لاتخاذ قرارات ريادية.	3,70	0,98	4	مرتفعة
27	تخصيص موارد مالية لدعم الابداع والابتكار في المدارس.	3,67	0,98	5	مرتفعة
28	تعزيز التعاون بين المدارس والمجتمع المحلي لتطوير برامج ريادية.	3,66	0,94	6	مرتفعة
26	استخدام مؤشرات الأداء لقياس مستوى التميز الإداري.	3,57	0,89	7	مرتفعة
30	بناء ثقافة تشجع التنوع وتدعم التفوق الفردي والجماعي.	3,51	0,88	8	مرتفعة
	مُتطلبات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي	3,69	0,78		مرتفعة

يبين جدول (14) ترتيب مُتطلبات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظرهم، حيث جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,69) وانحراف معياري (0,78) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم ترتيب المتطلبات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؛ وقد يعزى ذلك لأن أفراد الدراسة لديهم مجموعة من المتطلبات للقيادة الريادية التي يرون أنها تساعدهم في تحقيق التميز المؤسسي؛ وتتفق نتيجة دراسة الدرس (2020)، ودراسة الدعدى (2020)، ودراسة سليمان (2021)، ودراسة الشطيبي (2021)؛ في وجود مجموعة من المتطلبات للقيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي، وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة على مُتطلبات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظرهم"، فقد جاءت جميع العبارات بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي يتراوح بين (3.69 إلى 3.86) وكانت أعلى محور مُتطلبات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظرهم؛ "توفير برامج تدريبية متخصصة في القيادة الريادية". وجاءت هذه العبارة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,89)، وقد تكون هذه الدرجة المرتفعة؛ ناتجة من أهمية إعداد القائد وتدريبه بشكل كاف على كيفية تطبيق وممارسة القيادة الريادية؛ لتحقيق التميز المؤسسي، وكانت أقل عبارات "مُتطلبات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظرهم" بناء ثقافة تشجع التنوع وتدعم التفوق الفردي والجماعي" وحيث جاءت العبارة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,51)، وقد يكون وجود هذه العبارة في أدنى عبارات مُتطلبات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظرهم" لإدراك مديرات المدارس بأن هذا المتطلب يمكن لها العمل عليه بنجاح في المدرسة إذا توفرت لها باقي المتطلبات؛ وإن كانت درجته المرتفعة تدل على أهميته في القيادة الريادية لتحقيق التميز المدرسي بالمدارس الثانوية للبنات.

الخاتمة:

أولاً: النتائج

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- إن دور القيادة الريادية بأبعادها المختلفة: (الرؤية-الابتكار-الاستباقية-المخاطرة) في تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؛ جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,96) وانحراف معياري (0,68).
- جاء ترتيب دور أبعاد القيادة الريادية (الرؤية-الابتكار-الاستباقية-المخاطرة) في تحقيق التميز المؤسسي، للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، في الترتيب الأول بعد "الابتكار" بمتوسط حسابي (4,14) وبدرجة مرتفعة، ثم بعد "الرؤية" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3,99) وبدرجة مرتفعة، يليه بعد "المخاطرة" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3,89) وبدرجة مرتفعة، ثم في الترتيب الرابع بعد "الاستباقية" بمتوسط حسابي (3,86) وبدرجة مرتفعة.
- إن التحديّات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,74) وانحراف معياري (0,70).
- أن مُتطلبات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الريادية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظرهم، جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,69) وانحراف معياري (0,78).

ثانياً: التوصيات

وبناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يلي:

- زيادة الميزانية التشغيلية للمدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض؛ لدعم خطة تطبيق القيادة الريادية للوصول للتميز المؤسسي.

- تطوير السياسات والإجراءات التي تُنظم تطبيق القيادة الريادية داخل المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض.
- نشر ثقافة القيادة الريادية في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض، بما يحقق التطبيق الأمثل للقيادة الريادية.
- إعداد برامج تدريبية نوعية لإدارات المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض ومنسوباتها في مجال القيادة الريادية.
- دعم الابتكار وتخصيص جوائز لضمان استمراريته وتطوره في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض.
- تعزيز برامج الشراكة بين المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض ومؤسسات المجتمع المحلي، بما يساعد في تحقيق التميز المؤسسي.
- تهيئة البيئة المدرسية بالتقنية الحديثة التي تدعم تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض.
- تدريب مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض على نماذج إدارة التغيير؛ بما يساعد على تطبيق القيادة الريادية.

ثالثاً: المقترحات

في ضوء النتائج، توصي الدراسة بإجراء الدراسات المستقبلية التالية:

- استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة الريادية بالمدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية.
- العلاقة بين القيادة الريادية وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.
- آليات مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء أبعاد القيادة الريادية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو الشقراء، روان. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة بمحافظة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، (28)، 476-452.
- الأسمري، مها. (2022). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج*، (13)، 46-1.
- آل إبراهيم، تغريد؛ والجارودي، ماجدة. (2020). متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التميز. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 10(21)، 84-46.
- باقعر، أحمد. (2023). دور تطبيق منصة مدرستي في تحقيق التميز المؤسسي في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، (24)، 45-23.
- حمادة، نادر. (2022). درجة ممارسة مديري مدارس المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الريادية وعلاقتها بإدارة التميز المؤسسي في مدارسهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية غزة.
- حمدي، حنان؛ الفيقي، نورة. (2024). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك خالد.
- الخليف، زانة. (2023). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، كلية الآداب والعلوم التربوية. الأردن.
- الدرس، منى. (2020). مُتطلّبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين STEM في جمهورية مصر العربية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 44(1)، 108-57.
- الدعدي، كاميليا. (2020). تحقيق التميز المؤسسي في ضوء القيادة الريادية بالجامعات السعودية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- الرفاعي، عبد العزيز. (2022). ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية. *مجلة القراءة والمعرفة*، (249)، 92-65.
- الزبيدي، عباس. (2022). دور الأنشطة الاتصالية بإدارة العلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية في تحقيق معايير التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية". *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، (35)، 852-799.
- الزهراني، مستورة. (2022). واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(43)، 100-77.
- سلطان، حكمت. (2024). الريادة منظور استراتيجي. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- سليم، نجوى. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر. *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 2(6)، 237-205.
- سليمان، هناء. (2021). تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط. *مجلة كلية التربية بالقاهرة*، 4(189)، 121-60.

- السليبي، مشاعل. (2024). واقع ممارسة القيادة الريادية لدى قائدات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظر المشرفات (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الشرق العربي.
- الشطيبي، عواطف. (2021). القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل. *المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط*, 37(11)، 548-571.
- عبدالعال، أيمن. (2022). دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بإدارة الشيخ زايد. *مجلة بحوث الشرق الأوسط التعليمية*, 81(1)، 243-332.
- العجمي، منيرة. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأبعاد القيادة الريادية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الجودة من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*, 50(194)، 137-176.
- عودة، مراد. (2022). دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا في مدارس محافظة الزرقاء. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*, 6(45)، 77-91.
- عيسى، أحمد. (2021). دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف. *مجلة البحوث التجارية*, 43(3)، 134-188.
- الغانمي، نورا. (2025). القيادة الريادية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة تحليلية. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والأدب*, 4(2)، 112-135.
- قرني، حمادة. وأحمد، عزام. (2022). تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية، *مجلة كلية التربية*, 3(3)، 178-206.
- محمد، علي؛ محروس عبدالستار (٢٠٢٢) متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية* 16(3)، 318-454.
- المخلافي، إبراهيم. (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*, 5(10)، 276-311.
- مسعود، عامر. (2023). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*, 122(3)، 1211-1250.
- المطيري، هدى. (2022) إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي (المعوقات - سبل المواجهة). *مجلة تطوير الأداء الجامعي*, 20(1)، 117-134.
- الهندال، عبد الوهاب. (2022). تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*, 13(3)، 1178-1208.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ardiansyah, M., Basri, S., & Irmawati, I. (2022). Analisis Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Dasar. *Jambura Journal of Educational Management*, (3), 28-43. [DOI]
- Ariyani, D., Suyatno, Zuhaery, X. M. (2021). Principal's innovation and entrepreneurial leadership to establish a positive learning environment. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 63-74. [DOI]
- Budur, T. (2020). Effectiveness of transformational leadership among different cultures. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 7(3). [DOI]
- Karam, A. A., & Kitana, A. F. (2020). An exploratory study to identify the impact of leadership styles on achieving institutional excellence in the public sector: United Arab Emirates. *International Journal of Business and Management*, 15(6), 16-31. [DOI]
- Laverty, M., & Littel, C. (2020). *Entrepreneurship*. OpenStax, Rice University.
- Robbertze, Lizette (2021). *The 12 characteristics of Organizational Excellence*. Architecture and Governance Magazine Thompson.
- Steven. K. (2012). *Wiley series in Probability and Statistics*. Sampling. 3th ed. USA: John Wiley & Sons Inc.

ثالثاً: ترجمة المراجع العربية

- Abdel Aal, A. (2022). The role of entrepreneurial leadership in achieving institutional excellence: A field study of public schools in Sheikh Zayed Educational Administration. *Middle East Educational Research Journal*, 81, 243-332.

- Abu Al-Shaqra, R. (2020). The degree of practicing values-based management by secondary school principals in Al-Koura District, Irbid Governorate, from their teachers' perspectives. *Islamic University Journal of Educational and Psychological Studies*, 28, 452–476.
- Al Ibrahim, T., & Al-Jaroudi, M. (2020). Requirements for implementing institutional excellence management in labor offices in Riyadh in light of the Excellence Award standards. *Journal of Scientific Research in Education*, 21(10), 46–84.
- Al-Ajmi, M. (2024). The degree to which primary school principals practice the dimensions of entrepreneurial leadership and its relationship to promoting a quality culture from teachers' perspectives in the State of Kuwait. *Journal of Gulf and Arabian Peninsula Studies*, 50(194), 137–176.
- Al-Asmari, M. (2022). The reality of applying the dimensions of entrepreneurial leadership among administrative leaders in the General Directorate of Education in Asir. *Young Researchers Journal of Educational Sciences for Graduate Studies*, 13, 1–46.
- Al-Daadi, K. (2020). *Achieving institutional excellence in light of entrepreneurial leadership in Saudi universities* (Unpublished doctoral dissertation). Umm Al-Qura University.
- Al-Daras, M. (2020). Requirements for implementing entrepreneurial leadership in STEM schools in the Arab Republic of Egypt. *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences*, 44(1), 57–108.
- Al-Ghanmi, N. (2025). Entrepreneurial leadership as an approach to achieving institutional excellence in Saudi universities: An analytical study. *International Journal of Educational Sciences and Arts*, 4(2), 112–135.
- Al-Hindal, A. W. (2022). The impact of entrepreneurial leadership on institutional excellence: An applied study of Kuwaiti educational institutions. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 13(3), 1178–1208.
- Al-Khalif, Z. (2023). *The degree of entrepreneurial leadership practiced by principals of Jordanian private schools and its relationship to achieving competitive advantage from teachers' perspectives* (Unpublished master's thesis). Middle East University, Faculty of Arts and Educational Sciences, Jordan.
- Al-Makhlafi, I. (2020). The degree to which public school principals in the Asir Educational Region practice the dimensions of ethical leadership and its relationship to administrative creativity from teachers' perspectives. *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, 5(10), 276–311.
- Al-Mutairi, H. (2022). Secondary education management in the State of Kuwait in light of the dimensions of institutional excellence: Obstacles and strategies for improvement. *Journal of University Performance Development*, 20(1), 117–134.
- Al-Rifai, A. (2022). Talent management practices and their relationship to institutional excellence in public schools in Yanbu Industrial City. *Reading and Knowledge Journal*, 249, 65–92.
- Al-Shatiti, A. (2021). Entrepreneurial leadership and its role in learning communities among female secondary school principals in Al-Jubail Governorate. *Scientific Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 37(11), 548–571.
- Al-Sulaimi, M. (2024). *The reality of entrepreneurial leadership practices among early childhood school principals from supervisors' perspectives* (Unpublished master's thesis). Arab East Colleges.
- Al-Zahrani, M. (2022). The reality of entrepreneurial leadership among female principals of public secondary schools in Jeddah from teachers' perspectives. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(43), 77–100.
- Al-Zubaidi, A. (2022). The role of public relations communication activities at the Iraqi Ministry of Foreign Affairs in achieving institutional excellence standards: An applied study. *Wadi El-Nile Journal for Humanities, Social and Educational Studies*, 35, 799–852.
- Baqir, A. (2023). The role of implementing the Madrasati platform in achieving institutional excellence in secondary schools in Jeddah. *Arab Journal of Literature and Human Studies*, 24, 23–45.
- Hamada, N. (2022). *The degree of entrepreneurial leadership practiced by school principals in the southern governorates of Palestine and its relationship to institutional excellence management in their schools* (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza.
- Hamdi, H., & Al-Fifi, N. (2024). *The degree of entrepreneurial leadership practiced by female secondary school principals in Tabuk from teachers' perspectives* (Unpublished master's thesis). King Khalid University.
- Issa, A. (2021). The role of principle-centered leadership in achieving institutional excellence toward society: An applied study of public schools in Taif Governorate. *Journal of Commercial Research*, 43(3), 134–188.
- Masoud, A. (2023). Requirements for achieving institutional excellence in intermediate schools in the State of Kuwait. *Journal of the Faculty of Education, Mansoura University*, 122(3), 1211–1250.

- Mohammed, A., & Mahrous, A. A. (2022). Requirements for implementing entrepreneurial leadership in industrial technical secondary schools in Fayoum Governorate. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 16(3), 318–454.
- Odeh, M. (2022). The role of school administration in achieving institutional excellence among teachers during the COVID-19 pandemic in Zarqa Governorate schools. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(45), 77–91.
- Qarni, H., & Ahmed, A. (2022). Implementing entrepreneurial leadership in Egyptian general secondary schools in light of international best practices. *Journal of the Faculty of Education*, 3, 178–206.
- Salim, N. (2020). Human resource management practices and their impact on achieving institutional excellence: A field study at October 6 University. *Journal of Humanities and Social Studies*, 2(6), 205–237.
- Suleiman, H. (2021). A proposed framework for an organizational climate supporting entrepreneurial leadership practices in industrial technical secondary schools in Damietta Governorate. *Journal of the Faculty of Education, Cairo University*, 189(4), 60–121.
- Sultan, H. (2024). *Entrepreneurship: A strategic perspective*. Academics Publishing and Distribution.