

**تعزيز التميز المؤسسي في ضوء مدخل القيادة الريادية بالمدارس الثانوية
في مدينة الرياض : تصور مقترح**

د . وفاء بنت علي ناصر الكثيري

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية

جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية



تعزيز التميز المؤسسي في ضوء مدخل القيادة الريادية بالمدارس الثانوية في مدينة

الرياض: تصور مقترح

د. وفاء بنت علي ناصر الكثيري

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية

جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ قبول البحث: ١٣/٠٢/١٤٤٥ هـ

تاريخ تقديم البحث: ٢١/١٠/١٤٤٤ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التميز المؤسسي في المدارس الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر الإدارة المدرسية (مديرات/ وكيلات) والمعلمات بمها، والوقوف على واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض، وتقديم تصور مقترح لتعزيز التميز المؤسسي في ضوء مدخل القيادة الريادية لمدارس التعليم الثانوي بمدينة الرياض ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد طُبِّقت على مجتمع الدراسة المكوّن من قيادات المدارس الثانوية (مديرة، وكيلة) والمعلمات، والبالغ عددهن (٧٠٦)، وبلغت عينة الدراسة (٦٩٠) مديرة ووكيلة ومعلمة، وتوصّلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، من أبرزها: أن واقع تطبيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة؛ وأن واقع تطبيق القيادة الريادية بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، وما يتعلق بالفروق الدالة إحصائياً فقد بينت الدراسة وجود فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الوظيفة، لصالح أفراد عينة البحث بوظيفة (مديرة)، وملتغير سنوات الخبرة (لصالح خبرة أكثر من ١٠ سنوات)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة المؤسسية، المرحلة الثانوية، الرؤية الاستراتيجية، النموذج الأوروبي

للتميز المؤسسي، القيادة المدرسية.

Enhancing Institutional Excellence in Secondary Schools in the City of Riyadh in the Light of the Entrepreneurial Leadership Approach: A Proposed Concept

Dr. Wafaa Ali Nasser Alkathery

Department Educational Administration and Planning – Faculty Education
Imam Muhammad bin Saud university

Abstract:

The study aimed at the reality of institutional excellence management in secondary schools in the city of Riyadh, from the point of view of the school leadership (deputies) and its teachers. Standing on the reality of applying entrepreneurial leadership in secondary schools in Riyadh, presenting a proposal for institutional excellence for secondary schools in Riyadh in the entrance of entrepreneurial leadership. To achieve the objectives of the study; The researcher used the descriptive method in its survey style, and the questionnaire as a tool for the study. It was applied to the study population consisting of secondary school leaders and teachers, whose number is (7006) female leaders, undersecretaries and teachers, and the study sample was (690) leaders, agents and teachers, who were chosen by the simple random method. The study reached a number of results, most notably: that all the phrases (the first axis, which relates to the reality of institutional excellence in secondary schools in the city of Riyadh), came to a medium degree, which indicates a low availability of institutional excellence in secondary schools in the city of Riyadh and the need for more Make the effort to actually improve. And that all the phrases (the second axis, which relates to the reality of applying pioneering leadership in secondary schools in the city of Riyadh) came in a medium degree. This also indicates the low availability of entrepreneurial leadership in secondary schools in the city of Riyadh and the urgent need for more application in practice.

key words: Institutional culture, secondary stage, strategic vision, European model of institutional excellence, school leadership.

المقدمة:

يُعد التميز في الأداء صفة بشرية أصيلة يسعى إليها الفرد؛ لتحقيق ذاته في عالمنا المعاصر، الذي سيطرت فيه التقنية الرقمية الحديثة على كل مجريات شؤونه، حيث أصبح التميز المؤسسي ضرورة استراتيجية مهمة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها، من خلال التكامل والتنسيق بين عناصر أداء المؤسسة؛ ما يحقق ميزة تنافسية مستدامة تعمل على تلبية احتياجات وتوقعات المنتسبين إليها.

والتميز المؤسسي مفهوم شامل يتضمن العملاء، والتقنيات المتجددة، وشبكة المعلومات، والعاملين، ونظم الجودة الشاملة، وشبكة الاتصالات، والاستراتيجيات، ووحدات البحث والتطوير، والثقافة التنظيمية، وآليات التغيير، وآليات التقويم والقياس، والتركيز على حقوق الإنسان، وارتفاع مستوى التعليم، وأهمية المعرفة، وانتشار الثقافة عبر وسائل الاتصالات، والاهتمام بالبيئة، والتنمية المتواصلة، وابتكار مواد جديدة وتكنولوجيات متطورة في مختلف مجالات الحياة، والعوامل الداعية إلى تطوير الفكر الإداري المستقبلية لها (سليمان، ٢٠٢١، ص ٢).

وتُعد القيادة هي العنصر الأكثر أهمية بمدارس التعليم الثانوي، التي تسعى إلى تحقيق التميز، فهي مطلب أساسي في ظل المتغيرات المتلاحقة في الوضع الراهن (Moghli, 2015)، حيث تقوم القيادة الريادية بتطوير التميز المؤسسي للمدرسة، وتعمل على تحقيق طموحات وأهداف العاملين، وتطوير بيئة العمل؛ لتنمية مستوى الإبداع والابتكار لديهم (Gupta, MacMillan, & Surie, 2004).

لذا تحرص المؤسسات التعليمية اليوم على توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي بما يمكنها من إنجاز خططها التعليمية، وتحقيق أهدافها،

إلا أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يعتمد على تطوير مهارات الإدارة الإبداعية الريادية المتجددة وكفاءتها في التعامل مع تغيرات بيئتها الخارجية وما يرتبط بها من فرص، أو تهديدات من جهة، وخصائص بيئتها الداخلية، وما يرتبط بها من نقاط قوة، أو أوجه ضعف من جهة أخرى، فلم يعد بمقدورها اتخاذ قرارات في ضوء قواعد جامدة، أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية بدلاً من ذلك فإنه يجب أن يتوفر لديها الرؤية الابتكارية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية، ووضع السياسات التعليمية لها، وتصميم الاستراتيجية المستقبلية لها (جرجر، ٢٠١٥، ص ١٩١).

لهذا تطلب الاهتمام بتطوير وتحويل القيادات التقليدية إلى قيادات ريادية في المدارس، حيث تعمل القيادة الريادية في المدرسة على بناء ثقافة المعرفة والتنمية المستدامة في المجتمع، وبناء جيل متميز في مجالات الإبداع والابتكار، عن طريق نقل الخبرات والمعارف والمهارات لعملية التعليم بالاتصال بين المعلمين وبعضهم بعضاً، وكذلك بين المعلمين والمتعلمين وتبادل واستخدام طرق جديدة وتطوير الاستراتيجيات التعليمية والقيادية المطبقة لزيادة فاعليتها (مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم، ٢٠١٤، ص ١٠).

وتأسيساً على ما سبق فقد دعت الحاجة لدراسة واقع تطبيق نمط القيادة الريادية بأبعادها المختلفة، ودراسة واقع التميز المؤسسي للمدرسة الثانوية بالرياض، ودراسة الارتباط بينهما تماشياً مع المستجدات العالمية في تكنولوجيا التعليم، والانتقال نحو تطبيق الأنماط الإدارية الحديثة في التربية، حيث صار الاعتراف العالمي بأهمية التعليم يتوسع، مُشكلاً نقطة التقاء محورية بين مختلف التقارير الإقليمية والدولية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من جهود المملكة العربية السعودية، ووزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لتطوير التعليم العام، إلا أنه ما زال هناك قصور واضح في مستوى مؤشرات الأداء المؤسسي، حيث كشفت تقارير الأمانة العامة لإدارات التعليم، التي تعد الجهة المسؤولة بالوزارة عن تقييم الإدارات التعليمية عن وجود تحديات تواجه القيادات المدرسية في تحقيق مؤشرات الأداء، وقصور في تجاوز الإدارات لبعض التحديات التي تواجهها، وضعف قدرتها على معالجتها بما يجد من آثارها وتداعياتها (وزارة التعليم، ٢٠١٦)، كما كشفت نتائج قياس أداء الإدارات وتقارير التقييم الذاتي التي طبقتها الوزارة على جميع إدارات التعليم عن ضعف الأداء، حيث كانت معظم تلك الإدارات بين الأداء المتوسط والضعيف (وزارة التعليم، ٢٠١٧).

وأظهرت تقارير التغذية الراجعة لأمانة جائزة التعليم للتميز ضعفًا في أداء الإدارات المشاركة في جائزة الوزارة (فئة التميز المؤسسي) في مراحلها الخمس، حيث ظهر واضحًا ضعف توثيق العمل والاهتمام بالمؤشرات التي تعكس مدى تحقق الأهداف، وضعف في بعض الممارسات التي تتعلق بالأداء القيادي، وكذلك ضعف في الاهتمام برضا المستفيد، وأيضًا ظهر ضعف في كفاءة تفعيل الشراكات الداخلية والخارجية التي تحقق مصلحة العمل (جائزة التعليم المتميز، ٢٠١٨).

والمتمثل في واقع التميز المؤسسي في مدارس التعليم الثانوي كما أشار إليه كل من الحربي والعباسي (٢٠٢٢) يكشف عما تعانيه هذه المدارس من جوانب قصور في التعلم المستمر أثناء تأدية العمل، وتوليد المعرفة ونشرها في بيئة العمل، وضعف في التشجيع على تبادل الأفكار والخبرات من خلال الحوار والمناقشة

الفعالة بين فرق العمل، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى تحقق التميز المؤسسي بوجه عام بدرجة متوسطة، في إدارات التعليم بمدينة بجدة.

ويُعد برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠م بالمملكة العربية السعودية، الذي أكد ضرورة رفع كفاءة رأس المال البشري من خلال برامج التدريب والتمكين وإعداد القادة من أهم البرامج الداعمة للأتماط القيادية الحديثة ومن أهمها القيادة الريادية (برنامج التحول الوطني، ٢٠٢٠، ص ٦٧)؛ ودعمت وزارة التعليم السعودية ذلك التوجه لتطوير الموارد البشرية القيادية بإطلاق منصة (قادة المستقبل) في ٤ نوفمبر ٢٠٢٠م، لاستكشاف القيادات الواعدة وإعدادها، بهدف تكليفهم بالمراكز القيادية بالمدارس ومكاتب التعليم، استثماراً لرأس المال البشري للعاملين بالوزارة، وإعداد صف ثانٍ من القيادات التربوية الواعدة المؤهلة إلى مواكبة النهضة التنموية الشاملة في المملكة العربية السعودية (الثبيتي والعتيبي، ٢٠٢٢، ص ٢٤٧).

وأظهرت العديد من الدراسات قصوراً في ممارسات أبعاد القيادة الريادية بالمدارس الثانوية بالسعودية ومنها دراسة كل من: (الشطيبي، ٢٠٢١: حوالة والسبيعي، ٢٠١٩).

ومع تنامي الدعوات للتحول الريادي وزيادة ما تواجهه المؤسسات التعليمية من تحديات تظهر الحاجة إلى تطوير أداء القيادات التعليمية والمدرسية على ضوء أبعاد القيادة الريادية، وتوصلت دراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) عن واقع ممارسة القيادة الريادية المتمثلة في (الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الميل للمخاطرة)، وتحديد أهم المعوقات ومتطلبات تطبيقها، إلى أن ممارسة القيادة الريادية كانت متوسطة، حيث جاء الإبداع في المرتبة الأولى، يليه المبادرة، فاستثمار

الفرص، وأخيراً المخاطرة، كما اتفق أفراد عينة الدراسة على أن من أهم متطلبات تطبيق القيادة الريادية هو تدريب قادة المدارس على المهارات الريادية. و توصلت دراسات كل من: (أنديجاني والغامدي، ٢٠٢١: الداود، ٢٠٢٠: الرفاعي، ٢٠٢١) إلى نتائج ومنها: الافتقار إلى سياسات تعليمية واضحة تُسهم في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، ضعف في نشر ثقافة الجودة في المدرسة، قلة الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية، وبخاصة في الشراكات وتنمية الموارد المالية، عدم توافر مقاييس مناسبة لمعرفة رأي المستفيدين من الخدمة التعليمية، ضعف مهارات التمكين لدى المعلمين وقلة المشاركة في صنع القرار التعليمي بالمدرسة، وانخفاض مستوى الطموح لدى المعلمين وعزوف الكثير منهم عن تولى المناصب القيادية بالمدرسة، وغياب الحافز المالي للمبدعين من العاملين بالمدرسة، وضعف البنية التحتية لتقنية المعلومات ومتطلبات التحول الرقمي. مما يستدعي بذل المزيد من الجهود من منتسبي العملية التعليمية بمدارس التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية لتحقيق معايير التميز المؤسسي المنشود، وتحقيق أبعاد القيادة الريادية بها.

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية نحو تحقيق عدد من الأهداف منها ما يلي:
- التعرف على واقع إدارة التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر الإدارة المدرسية (مديرات/ وكيالات) والمعلمات بها.
 - الوقوف على واقع تطبيق القيادة الريادية بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر الإدارة المدرسية (مديرات/ وكيالات) والمعلمات بها.

- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، فيما يتعلق بمحوري أداة الدراسة الميدانية، وهما: (المحور الأول: التميز المؤسسي، والمحور الثاني: القيادة الريادية)، تعزى لمتغيرات (الوظيفة بالمدرسة، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة).
- التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الريادية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض (بأبعادها الأربعة)، ومستوى التميز المؤسسي (بأبعاده السبعة) بهذه المدارس.
- تقديم تصور مقترح لتعزيز التميز المؤسسي في ضوء مدخل القيادة الريادية لمدارس التعليم الثانوي بمدينة الرياض.

أسئلة الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:
- ما واقع إدارة التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض، من وجهة نظر الإدارة المدرسية (مديرات/ وكيالات) والمعلمات بها؟
- ما واقع تطبيق القيادة الريادية بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض، من وجهة نظر الإدارة المدرسية (مديرات/ وكيالات) والمعلمات بها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، فيما يتعلق بمحوري أداة الدراسة الميدانية وهما: (المحور الأول: التميز المؤسسي، والمحور الثاني: القيادة الريادية)، تعزى لمتغيرات (الوظيفة بالمدرسة، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة)؟

— هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض (بأبعادها الأربعة) ومستوى التميز المؤسسي (بأبعاده السبعة) بهذه المدارس؟

— ما التصور المقترح لتعزيز التميز المؤسسي في ضوء مدخل القيادة الريادية لمدارس التعليم الثانوي بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال الاستجابة لتوصيات عدد من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة التميز المؤسسي والقيادة الريادية بمؤسسات التعليم بالسعودية، سعياً من الباحثة إلى بناء تصور مقترح بناءً عن التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، الذي قد يُسهم في تعزيز التميز المؤسسي لمدارس التعليم الثانوي بمدينة الرياض في ضوء مدخل القيادة الريادية، ويسهم في مساندة المسؤولين من قيادات التعليم بها في تحقيق التطوير المنشود، وتُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت محوري التميز المؤسسي والقيادة الريادية معاً بالمدرسة الثانوية بمدينة الرياض، وقد تزود الدراسة الحالية المكتبة التربوية والباحثين في مجال الإدارة المدرسية بنسق من النتائج والتوصيات، التي توضح الواقع النظري والميداني لتحقيق معايير التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض في ضوء مدخل القيادة الريادية بأبعادها (الابداع، الاستباقية(المبادرة)، الرؤية الاستراتيجية، الميل إلى المخاطرة).

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة في حدودها على الآتي:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على استقصاء واقع معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز المؤسسي، وبينت الدراسة المعايير كما يلي: الغاية والرؤية الاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحوّل، انطباعات المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي من خلال مؤشرات الأداء، حيث أثبت النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز المؤسسي منذ صدوره عن المؤسسة الأوروبية للجودة بأنه النموذج الأكثر شمولية وقبولاً في مساعدة القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية، وكذلك استقصاء أبعاد القيادة الريادية بأبعادها المختلفة حيث اختلف الباحثون في تصنيف أبعاد القيادة الريادية غير أن هناك أبعاداً مشتركة مع بعض الدراسات، وبناءً على ذلك حددت الدراسة الحالية الأبعاد التالية: الابداع، الاستباقية (المبادرة)، الرؤية الاستراتيجية، الميل إلى المخاطرة، وتوصلت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز التميز المؤسسي في ضوء مدخل القيادة الريادية بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض.

الحدود المكانية:

شملت الدراسة الميدانية جميع المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض.

الحدود الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤٤هـ.

مصطلحات الدراسة:

أولاً: التميز المؤسسي: التعريف الاصطلاحي:

أشار المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم (٢٠١٧) إلى أن التميز المؤسسي هو "حالة من الإبداع والتفوق المؤسسي، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية وغيرها بمخرجات تعليمية متميزة، ما ينتج عنه من إنجازات تفوق ما يحققه المنافسون الآخرون، ويُرضي جميع منتسبي المؤسسة التعليمية" (ص ١٥).

التعريف الإجرائي:

تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفرد للمدرسة، يسعى إلى تحقيق الأهداف المنشودة وفق خطة استراتيجية، في ظل قيادة مميزة، ويعمل على تطوير الأنظمة الإدارية بالمدرسة متمسكةً بالموثوق والحداثة، يستثمر الموارد البشرية والمادية وفق الإمكانيات المتاحة، في ظل ثقافة تنظيمية إيجابية، لتحقيق نتائج تؤدي إلى تحقيق الرضا لدى منتسبي المدرسة.

ثانياً: القيادة الريادية: التعريف الاصطلاحي:

أشار الدوسري (٢٠١٦) إلى أن القيادة الريادية هي: سلوك منظم وهادف تتوفر فيه روح المبادرة والجرأة على المألوف والاستعداد لتحمل المخاطر وتقديم الحلول المبتكرة للصعوبات المتوقعة وغير المتوقعة، يقوم به القائد من أجل تشغيل مدخلات العملية التعليمية للوصول لمخرجات ذات الحد الأقصى من القوة بشكل يُمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق التميز المؤسسي وتحقيق التنافسية على المستويين المحلي والإقليمي (ص ٣٣٣).

التعريف الإجرائي:

تعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: قيادة إبداعية، استباقية، تهتم بالتأثير على العاملين بالمدرسة عن طريق نشر العلاقات الاجتماعية الإيجابية بينهم، تتميز بالمخاطرة المدروسة بتخطيط مسبق، وتهدف إلى تنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين والمتعلمين بالمدرسة وفق رؤية استراتيجية واضحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

الإطار النظري

المحور الأول: التميز المؤسسي

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي:

يُعد مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم الإدارية الحديثة ومن أكثر المواضيع أهمية في مجال الإدارة التعليمية، وهو حالة من الإبداع والتفوق المؤسسي، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية وغيرها بمخرجات تعليمية متميزة؛ ما ينتج عنه من إنجازات تفوق ما يحققه المنافسون الآخرون، ويُرضي جميع منتسبي المؤسسة التعليمية (القرزعي، ٢٠١٨، ص ١٥).

ويمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه: سعي المؤسسات التعليمية بكل ما تمتلكه من إمكانيات وقدرات، وخبرات، ومعارف بالاعتماد على العاملين بها (العنصر البشري)؛ من أجل تحسين وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والعمل على استغلال الفرص المتاحة في البيئة بشكل مطلوب للوصول إلى التفوق في الأداء والتفوق في الإنتاجية بما يؤدي إلى كسب ولاء عملائها نحو المؤسسة التعليمية وتعزيز ثقتهم بها (خلف وإبراهيم، ٢٠٢١، ص ٤٧٦).

ثانياً: أهداف التميز المؤسسي:

يسعى التميز المؤسسي إلى تحقيق أهداف كثيرة للمدرسة الثانوية منها ما أورده كل من: (الرفاعي، ٢٠٢١: القناوي، ٢٠٢٢: ٢٠٢٢: Aljama, 2018) على النحو التالي:

- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة لحاجات المتفاعلين من الخدمة التعليمية بالمدرسة.
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية بالمدرسة، وتفعيل مصادر القوة التنافسية بما يحقق جودة المخرجات التعليمية.
- تنمية العلاقات مع منتسبي المدرسة من أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي المحيط وتوظيفها لتحقيق التميز المنشود.
- الاهتمام بتنمية المهارات القيادية لدى العاملين بالمدرسة.
- الارتقاء بمستوى الطلاب في كافة الجوانب ومختلف الأنشطة التعليمية.
- وضع معايير، بهدف قياس الأداء، ومن ثم تقويمه بطرق علمية منهجية.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء والعمل على تحسين الثقة وتحسين نوعية المخرجات.

ثالثاً: مبادئ التميز المؤسسي:

أشارت دراسة شحاتة، سعد وعطية (٢٠٢١)، إلى عدد من المبادئ التي يجب على المؤسسة التعليمية الالتزام بها لتحقيق التميز المؤسسي وأهمها: الاستمرارية والشمول، وتعني أن تشمل ممارسات التميز المؤسسي جميع عناصر العملية التعليمية فيما يخص المعلم والمتعلم والقدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية بها، ويجب على المؤسسة التعليمية الاستمرارية في هذا التميز وتنميته للوصول إلى الميزة

التنافسية المنشودة، ويرتبط بالشمول والاستمرارية مبدأي المقومات والمناخ، حيث توافر مقومات التميز المؤسسي من موارد بشرية مدربة، وقيادة قدوة ملهمة، واستثمار الفرص المتاحة والمبتكرة، تؤدي إلى تحقيق مناخ تربوي وثقافة تنظيمية تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي، وأخيراً مبدأ التركيز، ويعني التركيز على توقعات المستفيدين من المؤسسة التعليمية، من المتعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المدني المحيط بها، والعمل على إنتاج مخرجات تعليمية تتناسب مع متطلبات العصر، والاستفادة من الأنشطة التي تحقق التميز ودعمها بزيادة الإنفاق المالي عليها وإهمال الأنشطة الروتينية التي تعرقل مسيرة التميز وأهمها المركزية الشديدة وضعف التمكين لدى العاملين.

رابعاً: نماذج التميز المؤسسي:

إن التجارب المحلية والإقليمية والعالمية لتطبيق نماذج التميز المؤسسي، هي من أنجح الوسائل لتحقيق قفزة نوعية بمستوى أداء المؤسسات، من حيث تقديم الخدمات للمستفيدين وسهامتها في التنمية المستدامة من خلال نماذج متميزة وفقاً لأفضل الممارسات العالمية، ومن أهم نماذج وجوائز التميز العالمية والعربية كما ذكرتها (القرزعي، ٢٠١٨: رفاعي، ٢٠٢٢) ومنها ما يلي:

- نموذج وجائزة Deming اليابانية لإدارة التميز المؤسسي.
- نموذج وجائزة مالكوم بالدريج الوطنية الأمريكية (MBNQA).
- النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز المؤسسي.
- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز المؤسسي في الأردن.
- نموذج جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز.
- جائزة الملك عبد العزيز للجودة في المجال التعليمي.

- جائزة مصر للتميز الحكومي .

وأثبت النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز المؤسسي بأنه نموذج أكثر شمولية وقبولاً في مساعدة القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية (إبراهيم، ٢٠٢٠، ص ٢٢٦) ، ويشكل هذا النموذج أداة مهمة لتطوير أداء المؤسسات التعليمية ورفع كفاءتها، وقياس أداء العاملين بها والعمل على رفع قدراتهم المهنية، كما يعمل على دعم الخطط الاستراتيجية للمؤسسات وتوظيف مواردها البشرية والمادية في سبيل تحقيق التميز المؤسسي والارتقاء بمكانتها (Moradzadeh, 2015). ويتكون الإصدار الجديد من النموذج الأوروبي (EFQM) ٢٠٢٠م من سبعة معايير رئيسة مقسمة على ٢٥ معياراً فرعياً، موزعة على ثلاثة محاور رئيسة (EFQM, 2020).

تري الباحثة أن التميز المؤسسي من النظم الإدارية المهمة في مجال التعليم، التي تحقق التنافسية المنشودة تحقيقاً لرؤية المملكة، معتمداً في المقام الأول على تطوير الموارد البشرية بالتركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية بين المعلمات والادارة المدرسية للوصول إلى حالة من الرضا الوظيفي، الذي بدوره يدعم التطوير المستهدف لكل جوانب العملية التعليمية تنظيمياً ومادياً وبشرياً، ونظراً لتعدد النماذج المحلية والعالمية لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي فقد رأت الباحثة أن النموذج الأحدث والأنسب لتحقيق هدف الدراسة هو النموذج الأوروبي (EFQM) ٢٠٢٠م بمعايره السبعة مراعيةً الممارسات المحلية بالتعليم السعودي للحفاظ على الهوية والعمل على الإسهام في تطوير العملية التعليمية.

البحر الثاني: القيادة الريادية

أولاً: مفهوم القيادة الريادية:

أشارت دراسات (Kavitha & Zaidatol, (Huang, Ding, &Chen, 2014) (٢٠١٧)، (AL-Mutairi, 2019)، إلى أن للقيادة تأثيراً قوياً على تنفيذ التوجه الريادي لدى العاملين بالمؤسسة، وأكدوا أن القيادة الريادية هي واحدة من أكثر أنماط القيادة الفعالة التي يجب انتهاجها في البيئة التعليمية الحديثة.

وعرف القحطاني (٢٠١٥) القيادة الريادية بأنها: قيادة إبداعية واستباقية في الوقت نفسه، والقائد الرائد هو المبدع والمبتكر لأشياء غير موجودة حالياً، أي أنه مبدع وخلاق بشكل استباقي، من خلال اهتمامه بالإبداع والمبادرة والرؤية الثاقبة، والمخاطرة ولديه القدرة على التعامل مع التغيير بمرونة.

ثانياً: أهمية القيادة الريادية:

أصبحت القيادة الريادية من أكثر المؤشرات المهمة في الوعي المجتمعي المدرسي، لما لها من تأثير فعال في رسم الخطط والسياسات التعليمية وبرامج التنمية المستدامة في نطاق البيئة الداخلية والخارجية لها، ما يعني القيام بدور مؤثر في تعزيز وتحقيق أهداف ومتطلبات التنمية المستدامة وتحقيق التميز المؤسسي للوصول للتنافسية المحلية والإقليمية، وتكمن أهمية القيادة الريادية كما أشارت إليها دراسات (الثبيتي والعتيبي، ٢٠٢٢)؛ (Olva, 2018)؛ (Cai, Habib, & Shoaib, 2020) في الآتي:

- تعد القيادة الريادية آلية تغيير وتطوير وتحديد استراتيجي.
- تعمل على إيجاد رؤية مستقبلية للمدرسة.
- شاملة لجميع المستويات التنظيمية.
- تسهم في تحفيز المبادرات الاستباقية.

- تتحدى البيروقراطية ومركزية القرارات.
- تشجع على الإبداع وتنمي روح الابتكار لدى العاملين بالمدرسة.
- تعمل على تحفيز وتشجيع العاملين بالمدرسة بصفة دورية لحثهم على المزيد من العطاء والعمل على تقدم المدرسة للتنافسية.
- تُسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين والعاملين بالمدرسة.
- تُسهم القيادة الريادية في بناء الثقة عند العاملين بالمدرسة وزيادة ولائهم لها.
- تعمل على تحقيق معايير الجودة الشاملة في المدرسة.
- تنمي سلوكيات الريادة لدى مدير المدرسة والعاملين بها.
- تُعد القيادة الريادية في حد ذاتها مؤشرًا للنمو والميزة التنافسية.

ثالثًا: أبعاد القيادة الريادية:

اختلف الباحثون في تصنيف أبعاد القيادة الريادية غير أن هناك أبعادًا مشتركة مع بعض الدراسات كدراسة كل من: (الشطيبي، ٢٠٢١: حوالة والسبيعي، ٢٠١٩: سليمان، ٢٠٢١: Bagheri, 2017: Yang, 2018): واستخلصت الدراسة الحالية منها الأبعاد الآتية للقيادة الريادية:

الإبداع:

ويعني قدرة قائد المدرسة على تشجيع المعلمين والإداريين على توليد مجموعة من الأفكار والوسائل والطرق الجديدة وغير المألوفة لحل المشكلات.

الاستباقية:

وتشير إلى قدرة قائد المدرسة على اغتنام الفرص، وتوقع الاحتياجات المستقبلية لتطوير المدرسة، وتقديم الأفكار وأساليب العمل بشكل جديد للقيام بأعمال تتجاوز متطلبات العمل.

الرؤية الاستراتيجية:

وتشير إلى تصورات وتوجهات قائد المدرسة لرؤية المستقبل، ووضع دستور للمدرسة، وهي الوثيقة المكتوبة التي تحدد القيم والمبادئ التي تنظم كافة القرارات والجهود في المدرسة.

الميل إلى المخاطرة:

وتعني الرغبة في الحصول على الفرص من عدم التأكد الذي يحيط بها، وتمثل في قدرة قائد المدرسة على تقديم أفكار جديدة، وتطوير آليات عمل غير مسبوقة، واتخاذ قرارات غير اعتيادية ومميزة.

ونظرًا لتعدد الأنماط الإدارية الحديثة في مجال التعليم فقد سعت الدراسة بعد الاطلاع على بعض الأدبيات المحلية والعالمية إلى دراسة النمط الأفضل من وجهة نظر الباحثة لتحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي، حيث تُعد القيادة الريادية مدخلًا لتحقيق بيئة تعليمية محفزة للعمل التعليمي هادفة لدعم العمل بروح الفريق، برؤية واستراتيجية واضحة المعالم، داعمة لإبداع المعلمات والطالبات، متخذة الاستباقية كمنهج عمل لتحقيق التميز المستهدف والتفوق على باقي المدارس في محيط العمل، هادفة لإعداد قيادات وسطى من المعلمات والعاملين بالمدرسة بتبني التفويض الفعال في اتخاذ القرارات دون خوف من المخاطرة بذلك؛ ثقةً من القيادة المدرسية بفريق العمل بالمدرسة، وسعيًا منها لاكتساب ثقة المجتمع المحلي في الأداء بالمدرسة، ساعية إلى تحقيق التواصل الفعال مع منتسبي العملية التعليمية من أولياء الأمور وأصحاب المصالح من المؤسسات الحكومية الأخرى ورجال الأعمال؛ ما يُسهم في دعم التميز المؤسسي المنشود وتطوير العملية التعليمية بالمدرسة وتحقيق التنافسية المحلية والاقليمية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي بالتعليم:

هدفت دراسة الحربي والعباسي (٢٠٢٢) إلى التعرف على واقع تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة وتحقيق التميز المؤسسي في إدارة التعليم بمدينة جدة وطبيعة العلاقة بينهما، اتبعت الباحثة المنهج الارتباطي العلائقي، وتوصلت إلى: وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة في تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تحقق التميز المؤسسي، وأوصت بتفعيل تطبيق جميع جوانب المنظمة المتعلمة لتحقيق التميز المؤسسي بدرجة أفضل.

وقام الرفاعي (٢٠٢١) بدراسة هدفت إلى التعرف على التحديات الإدارية والتقنية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، والتعرف على أهم الاستراتيجيات والطرق التي يمكن من خلالها التغلب على تلك التحديات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأوصت بتفعيل نظام التقييم الذاتي في إدارة التعليم، وتوفير هياكل تنظيمية مرنة تناسب متطلبات الأداء.

وأجرى الداود (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى معرفة واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض للمرحلة الثانوية للبنين في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة من وجهة نظر قادة المدارس، والتعرف على الصعوبات التي تواجههم في تحقيق التميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التميز في أداء مدارس التعليم للمرحلة الثانوية بمنطقة الرياض متحقق بدرجة كبيرة، مع وجود بعض الصعوبات التي تعوق عمل إدارة

المدرسة، وأوصت بالعمل على توفير الموارد المالية اللازمة للمدارس للتقديم لجوائز التميز.

وهدفت دراسة (Hamilton, Forde, & McMahon, 2018) إلى تصميم استراتيجية لتنمية المهارات القيادية لدى المعلمين في إسكتلندا، وتفعيل الدور القيادي للمعلمين لتحسين التميز المؤسسي للمدرسة، والتركيز على التنمية المهنية القيادية المستدامة لدى المعلمين بمشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية من مخرجات التعليم بإسكتلندا، وقد استخدمت الدراسة: المنهج الوصفي، وأوصت بالاستفادة من المؤسسات التدريبية الحكومية في مجال القيادة لدعم وتنمية القدرات القيادية لدى المعلمين.

ثانياً: الدراسات التي تناولت القيادة الريادية في التعليم:

سعت دراسة (Kasim, 2022) للتعرف على مدى تأثير القيادة الريادية، والقيادة المستدامة، والتمكين، على أداء المدارس الابتدائية عالية الأداء في الساحل الشرقي لماليزيا، والتعرف على أفضل ممارسات القيادة ومؤشرات الأداء بها، والتعرف على متطلبات استمرارية التميز والحفاظ على أدائها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أوضحت النتائج أن المدارس عالية الأداء تمارس القيادة الريادية، القيادة المستدامة، والتمكين بدرجة مرتفعة؛ ما يؤدي إلى استمرارية التميز وارتفاع مستوى الأداء، أوصت الدراسة باستمرارية ممارسة الإبداع والابتكار بتلك المدارس.

وهدفت دراسة الثبيتي والعتيبي (٢٠٢٢) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر المشرفات التربويات، واستخدم المنهج الوصفي

المسحي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن ممارسة القيادات التربوية بمكاتب التعليم لأبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بوضع منظومة متكاملة لتدريب الكفاءات الإشرافية، وقيادات مكاتب التعليم على الاتجاهات الحديثة في القيادة.

وجاءت دراسة الأسمرى (٢٠٢٢) لدراسة واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في الإدارة العامة لتعليم عسير، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير من وجهة نظرهم، والتعرف على معوقات تطبيقها، مستخدماً المنهج الوصفي المسحي، وكان من أهم نتائجها أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية جاء بواقع ممارسة مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات هو افتقار البيئة التي يقودها القائد الإداري للموارد المالية والمادية والبشرية، وأوصت الدراسة بإنشاء إدارة داخل وزارة التعليم معنية بالقيادة الريادية. وفي مجال التعليم المهني هدفت دراسة (Arifin & Gunawan, 2020) لدراسة نماذج القيادة الريادية في القرن الحادي والعشرين المناسبة للتعليم المهني بإندونيسيا، والتعرف على تأثير القيادة الريادية على سلوكيات العمل لدى مديري المدارس وقدرتهم على تطوير مدارسهم بمزيد من الإبداع والابتكار المهني، والتعرف على معوقات تطبيق القيادة الريادية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن نتائجها ضرورة اختيار القادة الريادين ممن تتوفر فيهم القدرة على الإبداع والابتكار ومهارة التعامل مع التكنولوجيا الرقمية المتطورة، والقدرة على اتخاذ القرارات الجريئة والاستباقية، وأوصت الدراسة بضرورة محور الأمية التكنولوجية لدى قادة المدارس.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسات (الحري والعباسي، ٢٠٢٢)، (الرفاعي، ٢٠٢١)، (الداود، ٢٠٢٠)، (Hamilton et al, 2018)، في تناوله أحد محوري الدراسة (التميز المؤسسي)، وتشابه مع دراسات (Kasim, 2022)، (Arifin & Gunawan, 2020)، (الثبيتي والعتيبي، ٢٠٢٢)، (الأسمرى، ٢٠٢٢)، في تناول المحور الثاني (القيادة الريادية)، ولم تربط أي من الدراسات السابقة بين التميز المؤسسي والقيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي في مدينة الرياض، وتشابهت في منهج البحث (المنهج الوصفي) وكذلك استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. واختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة، حيث تم التطبيق الميداني بمدارس التعليم الثانوي للبنات بمدينة الرياض على أفراد الدراسة (مديرات، وكيلات، معلمات). كما اختلفت الدراسة الحالية في نتائجها عن دراسة كل من: (الداود، ٢٠٢٠) في المحور الأول التميز المؤسسي، (الأسمرى، ٢٠٢٢) في المحور الثاني (القيادة الريادية)، حيث جاءت نتائجهما بعد التطبيق الميداني بدرجة مرتفعة، وهذا يخالف نتائج الدراسة الحالية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تقدم الدراسة الميدانية في التالي عرضاً وتحليلاً وتفسيراً للنتائج التي تم الوصول إليها، بغرض تحقيق أهداف الدراسة، ومعرفة مدى إمكانية تعزيز التميز المؤسسي في ضوء مدخل القيادة الريادية بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض، وذلك من وجهة نظر مديرات، وكيلات، ومعلمات تلك المدارس.

منهج الدراسة:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي بنمطه الارتباطي لملاءمته لطبيعة البحث مع استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبعض الأساليب الإحصائية الملائمة لمعالجة بيانات الدراسة الميدانية. مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

يتمثل في الإدارة المدرسية (مديرة، وكيلة) والمعلمات بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض، ويبلغ عددهن وفقاً لإحصائية وزارة التعليم لعام ١٤٤٣هـ، (٦٣٩٧) معلمة، و(١٨٦) مديرة، و(٤٢٣) وكيلة (الإحصائية، ١٤٤٣هـ)، وقد أستخدمت معادلة ستيفن ثامبسون الإحصائية (Thompson, s., 2002, p. 10)؛ لتحديد عدد أفراد العينة الممثلة للمجتمع، وتحديد الأعداد المتعلقة بكل خاصية من خصائص أفراد عينة الدراسة، والمبينة كالتالي:

جدول (١): حجم مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع	الحد الأدنى للعينة	نسبة الحد الأدنى للعينة من المجتمع
مديرة	١٨٦	٦٨%
وكيلة	٤٢٣	٤٨%
معلمة	٦٣٩٧	٦%
الإجمالي	٧٠٠٦	١٠%

وتمكنت الباحثة من تحديد الأعداد المتعلقة بكل خاصية من خصائص أفراد

عينة الدراسة بعد وصول الاستجابات، حيث يمكن توضيحها في الآتي:

جدول (٢): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة الثلاثة

الوظيفة بالمدرسة	العدد	النسبة المئوية	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
مديرة	١٢٦	١٨	بكالوريوس	٥٧٨	٨٤	أقل من ٥ سنوات	٢٧	٤
وكيلة	٢٠٢	٣٠	ماجستير	١٠٤	١٥	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	٦٤	٩

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة	النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي	النسبة المئوية	العدد	الوظيفة بالمدرسة
٨٧	٥٩٩	أكثر من ١٠ سنوات	١	٨	دكتوراه	٥٢	٣٦٢	معلمة
١٠٠	٦٩٠	الإجمالي	١٠٠	٦٩٠	الإجمالي	١٠٠	٦٩٠	الإجمالي

أداة الدراسة الميدانية

- وصف أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة، واشتملت على (٤٤) عبارة في محورين، المحور الأول: واقع التميز المؤسسي في المدارس الثانوية في مدينة الرياض (٢٨ عبارة)، المحور الثاني: واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض (١٦ عبارة).

وتم تحديد مستويات التقييم لكل عبارة عند استجابة العينة عليها، على الاختيار من بين خمس استجابات، التي تعبر عن مقياس ليكرت الخماسي:

جدول (٣): مستوى درجة التطبيق لكل استجابة

المدى	الدرجة	م
من (١) حتى (١,٨٠)	غير موافقة بشدة	١
من (١,٨١) حتى (٢,٦٠)	غير موافقة	٢
من (٢,٦١) حتى (٣,٤٠)	موافقة إلى حد ما	٣
من (٣,٤١) وحتى (٤,٢٠)	موافقة	٤
من (٤,٢١) وحتى (٥)	موافقة بشدة	٥

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال استخدام أساليب الصدق الآتية:

صدق المحكمين:

بعد تصميم الاستبانة ومراجعتها في صورتها الأولية، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية قوامها (٣٠) من الإدارة المدرسية (مديرة/ وكيلة) والمعلمات بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض، الذين يمثلون مجتمع الدراسة الأصلي، بهدف التحقق من صلاحية الاستبانة في صورتها النهائية للتطبيق على عينة الدراسة، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها، بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه من محاور الأداة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الإصدار رقم (١٩)، حيث جاءت النتائج كما يلي:

جدول (٤): معامل ارتباط بنود كل بعد من أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للبعد

المحور الأول: واقع إدارة التميز المؤسسي في المدارس الثانوية في مدينة الرياض													
المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي من خلال مؤشرات الأداء		المعيار السادس: انطباعات المعنيين		المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول		المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة		المعيار الثالث: إشراك المعنيين		المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة		المعيار الأول: الغاية والرؤية الإستراتيجية	
معامل الارتباط	رتبة العبارة	معامل الارتباط	رتبة العبارة	معامل الارتباط	رتبة العبارة	معامل الارتباط	رتبة العبارة	معامل الارتباط	رتبة العبارة	معامل الارتباط	رتبة العبارة	معامل الارتباط	رتبة العبارة
٠,٩٣	١	٠,٩٢	١	٠,٩١	١	٠,٩٢	١	٠,٩٠	١	٠,٩٢	١	٠,٩٢	١
٠,٩٢	٢	٠,٩٥	٢	٠,٩٥	٢	٠,٩١	٢	٠,٩١	٢	٠,٩٢	٢	٠,٩٠	٢
٠,٩٥	٣	٠,٩٥	٣	٠,٩٤	٣	٠,٩١	٣	٠,٩٣	٣	٠,٨٩	٣	٠,٩٣	٣
٠,٩٣	٤	٠,٩٣	٤	٠,٩٤	٤	٠,٩٢	٤	٠,٩٠	٤	٠,٩٢	٤	٠,٨٦	٤

جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط بنود كل بُعد من أبعاد (المحور الأول: واقع إدارة التميز المؤسسي في المدارس الثانوية في مدينة الرياض) مع الدرجة

الكلية للبعد قوية، وأن جميعها دالة عند مستوى (٠,٠١)، وتتراوح بين (٠,٩٥) إلى (٠,٨٦)، ويدل هذا على مستوى مقبول من الاتساق الداخلي والمصادقية.

جدول (٥): معامل ارتباط بنود كل بُعد من أبعاد المحور الثاني بالدرجة الكلية للبعد

المحور الثاني: واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض							
الميل إلى المخاطرة		الرؤية الإستراتيجية		الاستباقية (المبادرة)		الإبداع	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠,٩١	١	٠,٩٤	١	٠,٩٢	١	٠,٩٠	١
٠,٩٢	٢	٠,٩٤	٢	٠,٩٤	٢	٠,٩٢	٢
٠,٩١	٣	٠,٩٦	٣	٠,٩٤	٣	٠,٩٣	٣
٠,٩١	٤	٠,٩٥	٤	٠,٩٤	٤	٠,٩١	٤

جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط بنود كل بُعد من أبعاد (المحور الثاني: واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض) مع الدرجة الكلية للبعد قوية، وأن جميعها دالة عند مستوى (٠,٠١)، وتتراوح بين (٠,٩٦) إلى (٠,٩٠)، ويدل هذا على مستوى مقبول من الاتساق الداخلي والمصادقية.

ثبات أداة الدراسة:

تتناول الدراسة الميدانية فيما يلي التأكد من ثبات أداة الدراسة بمعنى مقدار التكرار الذي يمكن أن يحدث في استجابات العينة وردودها إذا ما تم إعادة تطبيق الاستبانة عليها مرة أخرى في ظل ظروف مشابهة للمرة الأولى، وهو ما يظهره الجدول التالي:

جدول (٦): معاملات ألفا كرونباخ لتقدير ثبات محاور الدراسة

مستوى الثبات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	عدد العبارات	الأبعاد	المحاور
مرتفع	٠,٩٢	٤	المعيار الأول: الغاية والرؤية الاستراتيجية	المحور الأول: واقع إدارة التميز المؤسسي في المدارس الثانوية في مدينة الرياض
	٠,٩٣	٤	المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة	
	٠,٩٣	٤	المعيار الثالث: إشراك المعنيين	
	٠,٩٣	٤	المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة	
	٠,٩٥	٤	المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول	
	٠,٩٦	٤	المعيار السادس: انطباعات المعنيين	
	٠,٩٥	٤	المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي من خلال مؤشرات الأداء	
	٠,٩٩	٢٨	إجمالي المحور الأول: التميز	
	٠,٩٣	٤	الإبداع	المحور الثاني: واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض
	٠,٩٥	٤	الاستباقية (المبادرة)	
٠,٩٦	٤	الرؤية الإستراتيجية		
٠,٩٣	٤	الميل إلى المخاطرة		
٠,٩٨	١٦	إجمالي المحور الثاني: القيادة		

يبين الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لتقدير ثبات أبعاد ومحاور الدراسة تراوحت بين (٠,٩٩) إلى (٠,٩٢)، وهي معاملات عالية، وقيم تشير إلى درجة قوية من الثبات.

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الاستبانة:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for

(social science) المعروف اختصاراً ببرنامج (spss)، للتأكد من صدق الأداة وثباتها، وتحليل نتائجها إحصائياً باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية التالية:

- **المتوسط الحسابي (mean):** حيث يمكن من خلاله التعرف على متوسط استجابات أفراد العينة.

- **المتوسط الحسابي الموزون (weighted mean):** لتحديد مستوى الموافقة أو مستوى الإجابة عن كل عبارة من عبارات الاستبانة، وهكذا يكون التقدير الرقمي أو الوزن النسبي لكل عبارة من العبارات كالآتي:

المتوسط الموزون = $5 \times \text{تكرارها} + 4 \times \text{تكرارها} + 3 \times \text{تكرارها} + 2 \times \text{تكرارها}$

$\times \text{تكرارها} + 1 \times \text{تكرارها} \div \text{عدد العينة}$ ، وتمثل المعادلة التالية كيفية حساب الوزن النسبي:

$$\text{weighted mean} = \frac{\sum (x_i w)}{n}$$

حيث: $X =$ التكرار المقابل لكل استجابة، $W =$ الدرجة المقابلة لكل استجابة، $n =$ إجمالي عينة الدراسة.

- النسبة المئوية في حساب التكرارات: حيث تعدُّ النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الأرقام الخام.

- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (one way ANOVA): وهو أسلوب إحصائي يستخدم لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات متغير واحد به أكثر من

- فئتين. وتكون الفروق بين الفئات معنوية أو ذات دلالة إحصائية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) المحسوبة أقل من أو تساوي (٠,٠٥).
- معامل ارتباط بيرسون (pearson correlation coefficient): وقد تم استخدامه لتحديد قيم الصدق الارتباطي لعبارات ومحاور الدراسة بعضها ببعض لعينة الدراسة الاستطلاعية.
- معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach): وقد تم استخدامه للتحقق من ثبات أداة الدراسة
- اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test): للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير يتضمن أكثر من فئتين.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (simple regression): لفحص العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع.
- التحليل الإحصائي للنتائج:**
- إجابة السؤال الأول: واقع التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض:

جدول (٧): النتائج التفصيلية لعبارات المحور الأول

الأبعاد	م	العبارة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
المعيار الأول: الغاية والرؤية الاستراتيجية	١	تماشي الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمدرسة مع رؤية وزارة التعليم.	٣,٩٦	١,٢٥	موافقة	١
	٢	توافق الخطة التشغيلية للمدرسة مع قدرات المعلمات.	٢,٦٤	١,١٦	موافقة إلى حد ما	٤

الأبعاد	م	العبارة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة	٣	تُصمم استراتيجيات وأهداف المدرسة وفقاً لاحتياجات المجتمع.	٢,٧٦	١,١٩	موافقة إلى حد ما	٣
	٤	تُراجع الرؤية الاستراتيجية للمدرسة بصفة دورية بمشاركة منسوبيها.	٣,٤٤	١,١٨	موافقة	٢
	١	تعمل إدارة المدرسة على تطوير الثقافة الداعمة للتميز.	٤,٧٤	٠,٦٥	موافقة بشدة	١
	٢	توفر الإدارة المدرسية بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار	٢,٥٤	١,١٧	غير موافقة	٤
المعيار الثالث: إشراك المعنيين	٣	تعمل قيادة المدرسة على تفويض بعض الصلاحيات الإدارية لمنسوبيها.	٢,٧٨	١,١٤	موافقة إلى حد ما	٣
	٤	توظف الإدارة المدرسية التقنية في جميع عملياتها الإدارية.	٤,٠٧	١,٠٣	موافقة	٢
	١	تتوافر وسائل اتصال وحوار فعال بين إدارة المدرسة ومنسوبيها.	٣,٩٨	١,٣٠	موافقة	١
	٢	يشترك أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرار التعليمي بالمدرسة.	٢,٦١	١,١٧	موافقة إلى حد ما	٣
المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة	٣	يوجد نظام فعال للتفاعل مع الشكاوى والاقتراحات.	٢,٧٣	١,١٩	موافقة إلى حد ما	٢
	٤	تطبيق آليات مبتكرة لقياس مدى رضا الطالبات عن أنشطة المدرسة المختلفة.	٢,٥٨	١,٠٩	غير موافقة	٤
	١	تنتهج إدارة المدرسة نظاماً فعالاً لدعم الإبداع والابتكار.	٢,٧٥	١,١٢	موافقة إلى حد ما	٢
	٢	تحدد إدارة المدرسة توجهاتها المستقبلية على المدى البعيد.	٢,٦١	١,١٣	موافقة إلى حد ما	٣
المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول	٣	تُحفز إدارة المدرسة المعلمات للمشاركة في المسابقات المحلية والدولية.	٣,٨٤	١,٢٠	موافقة	١
	٤	تُتم إدارة المدرسة بنتائج البحوث التربوية الأكاديمية.	٢,٥٥	١,١٤	غير موافقة	٤
	١	تبتكر إدارة المدرسة أساليب فعالة لتنمية دافعية الطالبات للتعلم.	٢,٥٤	١,١٢	غير موافقة	٣
	٢	توظف إدارة المدرسة المعلومات المتاحة لدعم أنشطة التميز لديها.	٢,٧٨	١,٢٠	موافقة إلى حد ما	٢

الأبعاد	م	العبرة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
	٣	يتم الاستفادة من نتائج التقييم الذاتي بالمدرسة في دعم التميز المؤسسي بها.	٢,٤٨	١,١٣	غير موافقة	٤
	٤	تضع إدارة المدرسة آليات إجرائية مناسبة للتحسين المستمر بها.	٢,٧٨	١,١٩	موافقة إلى حد ما	١
المعيار السادس: انطباعات المعنيين	١	تتم إدارة المدرسة بكسب ولاء العاملين بها وتحفيزهم.	٣,٦٢	١,٢٧	موافقة	٢
	٢	تشجع إدارة المدرسة التواصل الاجتماعي بين العاملين.	٣,٩٣	١,٢٦	موافقة	١
	٣	تعمل إدارة المدرسة على تحقيق التنمية المستدامة لمسوياتها مهنيًا بناءً على احتياجاتها التدريسية.	٢,٨٢	١,٢٢	موافقة إلى حد ما	٣
	٤	توفر إدارة المدرسة آليات مختلفة وفعالة للتواصل مع المجتمع المحلي.	٢,٧٧	١,٢٠	موافقة إلى حد ما	٤
المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي م ن خلال مؤشرات الأداء	١	تمتلك إدارة المدرسة منهجية واضحة للتقييم الذاتي والاستفادة منه في التطوير.	٢,٧٧	١,١٢	موافقة إلى حد ما	٢
	٢	يتوفر في المدرسة نظام تواصل مع جميع المستويات بالمجتمع المحلي.	٢,٧٨	١,١٥	موافقة إلى حد ما	١
	٣	يتوفر لدى المدرسة نظام للتحفيز والتميز لجميع منسوبات المدرسة.	٢,٤٩	١,٢٧	غير موافقة	٤
	٤	تستخدم إدارة المدرسة أدوات قياس مختلفة لتقدير توجهات المجتمع حول أداء المدرسة.	٢,٧٢	١,١٨	موافقة إلى حد ما	٣

أظهر التحليل الإحصائي أن درجة تحقق إجمالي المحور الأول (واقع إدارة التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض) من وجهة نظر (المديرات، الوكيلات، المعلمات) ممن يعملن بهذه المدارس، جاءت بمستوي (موافقة إلى حد ما)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي المعايير بشكل عام (٣,٠٤) بانحراف معياره قدره (١,٠٣)، ما يشير إلى توافر التميز المؤسسي بمجتمع الدراسة بدرجة متوسطة.

حيث جاء ترتيب المعايير بشكل عام كما يلي:

في المرتبة الأولى المعيار الثاني (الثقافة المؤسسية والقيادة) بمستوي (موافقة) وبمتوسط حسابي موزون بلغ (٣,٥٣) وانحراف معياري قدره (١,٠٧) مما يشير إلى تحقق المعيار بدرجة كبيرة، يليه المعيار السادس (انطباعات المعنيين) بمستوي (موافقة إلى حد ما) وبمتوسط حسابي موزون بلغ (٣,٢٩) وانحراف معياري قدره (١,١٤) مما يشير إلى تحقق المعيار بدرجة متوسطة، ثم المعيار الأول (الغاية والرؤية الاستراتيجية) بمستوي (موافقة إلى حد ما) وبمتوسط حسابي موزون بلغ (٣,٢٠) وانحراف معياري قدره (١,٠٩) مما يشير إلى تحقق المعيار بدرجة متوسطة، يليه المعيار الثالث (إشراك المعنيين) بمستوي (موافقة إلى حد ما) وبمتوسط حسابي موزون بلغ (٢,٩٨) وانحراف معياري قدره (١,٠٦) مما يشير إلى تحقق المعيار بدرجة متوسطة، يليه المعيار الرابع (بناء قيمة مستدامة) بمستوي (موافقة إلى حد ما) وبمتوسط حسابي موزون بلغ (٢,٩٤) وانحراف معياري قدره (١,٠٥) مما يشير إلى تحقق المعيار بدرجة متوسطة، ثم المعيار السابع (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي من خلال مؤشرات الأداء) بمستوي (موافقة إلى حد ما) وبمتوسط حسابي موزون بلغ (٢,٦٩) وانحراف معياري قدره (١,٠٣) مما يشير إلى تحقق المعيار بدرجة متوسطة تقترب من الضعيفة، وأخيراً المعيار الخامس (بناء قيمة مستدامة) بمستوي (موافقة إلى حد ما) وبمتوسط حسابي موزون بلغ (٢,٦٥) وانحراف معياري قدره (١,١٠) مما يشير إلى تحقق المعيار بدرجة متوسطة تقترب من الضعيفة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحربي والعباسي (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى تحقق التميز المؤسسي بإدارة التعليم بمدينة جدة بدرجة متوسطة

حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (٣,٣٠) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٨) ، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة أنديجاني والغامدي (٢٠٢١) والتي أسفرت نتائج المتوسط العام لمجالات محور التميز المؤسسي لمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين جاء بدرجة متوسطة.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الداود (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى تحقق التميز المؤسسي بمدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة بمستوى موافقة (موافق) في أداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (٣,٠٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٦١٤) بالمقياس الرباعي، مما يشير إل تحقق التميز المؤسسي بمجتمع الدراسة بدرجة كبيرة. كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى عبارة في (المعيار الأول) الخاص (بالغاية والرؤية الاستراتيجية) كانت رقم (١)، التي تنص على (تتماشى الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمدرسة مع رؤية وزارة التعليم) حيث جاء المتوسط الموزون لها (٣,٩٦) أي بمستوى (موافقة)؛ وقد يعزى ذلك إلى الحاجة لضبط صياغة الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمدرسة بحيث تكون موائمة مع رؤية وزارة التعليم، في حين جاءت العبارة رقم (٢) التي تنص على (تتوافق الخطة التشغيلية للمدرسة مع قدرات المعلمات) في الترتيب الأخير من بين عبارات هذا المعيار، حيث جاءت بمتوسط موزون (٢,٦٤) أي بمستوى (موافقة إلى حد ما)، وقد يعزى ذلك إلى احتواء الخطة التشغيلية للمدرسة على ممارسات لا تتناسب وواقع قدرات المعلمات.

وكانت أعلى عبارة في (المعيار الثاني) الخاص (بالثقافة المؤسسية والقيادة) العبارة رقم (١)، التي تنص على: (تعمل إدارة المدرسة على تطوير الثقافة الداعمة

للتميز)، حيث جاء المتوسط الموزون لها (٤,٧٤) أي بمستوى (موافقة بشدة)، وقد يرجع ذلك إلى بذل إدارة المدارس العديد من الجهود لإقامة بعض الندوات وحث المعلمات على المشاركة في المؤتمرات التي تتعلق بالتميز وممارساته مما يمكن من تطوير الثقافة الداعمة للتميز لديهم، في حين جاءت العبارة رقم (٢) التي تنص على (توفر الإدارة المدرسية بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار) في الترتيب الأخير من بين عبارات هذا البُعد، حيث جاءت بمتوسط موزون (٢,٥٤) أي بمستوى (غير موافقة)؛ وقد يعزى ذلك إلى ضعف قيام الإدارة المدرسية بإقامة جلسات عصف ذهني يشارك بها المعلمات واستخدام أساليب حديثة مثل أسلوب حل المشكلات، وذلك لإيجاد ممارسات ذكية لتطوير المدرسة والتغلب على مشكلاتها، بما يوفر بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار، ويشير ذلك إلى اهتمام القيادة المدرسية بالثقافة النظرية لدعم التميز وعدم القدرة على تحقيقها على واقع العمل بالمدرسة.

في حين كانت أعلى عبارة في (المعيار الثالث) الخاص (إشراك المعنيين) العبارة رقم (١) وتنص على: (تتوافر وسائل اتصال وحوار فعال بين إدارة المدرسة ومنسوباتها)، حيث جاء المتوسط الموزون لها (٣,٩٨) أي بمستوى (موافقة)؛ وقد يكون السبب في ذلك قلة تمكين الإدارة لمنسوباتها من صناعة واتخاذ القرارات وقلة تفويض بعض الصلاحيات لهن، في حين جاءت العبارة رقم (٤)، التي تنص على: (تطبيق آليات مبتكرة لقياس مدى رضا الطالبات عن أنشطة المدرسة المختلفة) في الترتيب الأخير من بين عبارات هذا المعيار، حيث جاءت بمتوسط موزون (٢,٥٨) أي بمستوى (غير موافقة)؛ وقد يعزى ذلك إلى ضعف استخدام الإدارة لبعض

المقاييس العلمية التي تقيس مدى رضا الطالبات عن أنشطة المدرسة المختلفة بحيث يتم بناءً عليها تطوير تعديل الأنشطة أو الاستمرار فيها.

في حين كانت أعلى عبارة في (المعيار الرابع) الخاص (بناء قيمة مستدامة) العبارة رقم (٣) وتنص على: (تُحفز إدارة المدرسة المعلمات للمشاركة في المسابقات المحلية والدولية)، حيث جاء المتوسط الموزون لها (٣,٨٤) أي بمستوى (موافقة)؛ وقد يعزى ذلك إلى حاجة وعي إدارة المدرسة بأهمية مشاركة المعلمات في المسابقات المحلية والدولية إلى زيادة هذا الوعي؛ من أجل تحسين سمعة المدرسة، في حين جاءت العبارة رقم (٤)، التي تنص على: (تهتم إدارة المدرسة بنتائج البحوث التربوية الأكاديمية) في الترتيب الأخير من بين عبارات هذا المعيار، حيث جاءت بمتوسط موزون (٢,٥٥) أي بمستوى (غير موافقة)، وقد يعزى ذلك إلى ندرة اتصال إدارة المدرسة بكليات التربية الموجودة في محيطها وندرة اطلاعها على الدراسات الأكاديمية.

كما يشير الجدول السابق إلى أن أعلى عبارة في (البُعد الخامس) الخاص (بقيادة الأداء والتحوّل) العبارة رقم (٢)، وتنص على: (توظف إدارة المدرسة المعلومات المتاحة لدعم أنشطة التميز لديها)، حيث جاء المتوسط الموزون لها (٢,٧٨) أي بمستوى (موافقة إلى حد ما)، وقد يعزى ذلك إلى قلة استقطاب إدارة المدرسة لبعض الخبراء خاصة أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية لتقديم الدعم المناسب لها حول كيفية توظيف المعلومات المتاحة لديها لدعم أنشطة التميز، في حين جاءت العبارة رقم (٣) التي تنص على: (يتم الاستفادة من نتائج التقييم الذاتي بالمدرسة في دعم التميز المؤسسي بها) في الترتيب الأخير من بين عبارات هذا البُعد، حيث جاءت بمتوسط موزون (٢,٤٨) أي بمستوى (غير موافقة)، وقد

يعزى ذلك إلى شكلية التقييم الذاتي الذي تقوم به المدرسة وقلة الاستفادة منه في دعم التميز المؤسسي بها.

أشار الجدول السابق أيضًا إلى أن أعلى عبارة في (المعيار السادس) الخاص (بانطباعات المعنيين) العبارة رقم (٢) وتنص على: (تشجع إدارة المدرسة التواصل الاجتماعي بين العاملين)، حيث جاء المتوسط الموزون لها (٣,٩٣) أي بمستوى (موافقة)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف استخدام المدرسة متمثلة في إدارتها لوسائل التواصل الاجتماعي الحديثة في نقل المعلومات والمعارف ومناقشة الأحداث المتنوعة التي تتم يوميًا وتخص العملية التعليمية، في حين جاءت العبارة رقم (٤) التي تنص على: (توفر إدارة المدرسة آليات مختلفة وفعالة للتواصل مع المجتمع المحلي) في الترتيب الأخير من بين عبارات هذا المعيار، حيث جاءت بمتوسط موزون (٢,٧٧) أي بمستوى (موافقة إلى حد ما)؛ وقد يكون السبب في ذلك ندرة تواصل إدارة المدرسة مع أعضاء المجتمع وندرة اهتمامها بحضورهم في الفعاليات المتنوعة التي تقيمها؛ ما يُضعف جسور التواصل معهم.

كما وضح الجدول السابق أن أعلى عبارة في (المعيار السابع) الخاص (بالأداء الاستراتيجي والتشغيلي من خلال مؤشرات الأداء) العبارة رقم (٢) وتنص على: (يتوفر في المدرسة نظام تواصل مع جميع المستويات بالمجتمع المحلي)، حيث جاء المتوسط الموزون لها (٢,٧٨) أي بمستوى (موافقة إلى حد ما)؛ وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود لجنة أو وحدة بالمدرسة تختص بالتعامل مع ملف التواصل بالمجتمع الخارجي، في حين جاءت العبارة رقم (٣)، التي تنص على: (يتوفر لدى المدرسة نظام للتحفيز والتميز لجميع منسوبات المدرسة) في الترتيب الأخير من بين عبارات هذا المعيار، حيث جاءت بمتوسط موزون (٢,٤٩) أي بمستوى (غير

موافقة)؛ وقد يرجع ذلك إلى قلة الحوافز التي تقدم للمعلمات المتميزات سواء كانت مادية أم معنوية وقلة اهتمام الإدارة بتقديمها.

- إجابة السؤال الثاني: واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض:

جدول (٨): النتائج التفصيلية لعبارات المحور الثاني

الأبعاد	م	العبارة	المتوسط الحزبون	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
الإبداع	١	تمنى إدارة المدرسة مناخًا تنظيميًا داعمًا للإبداع والابتكار في المدرسة.	٢,٥٢	١,١٤	غير موافقة	٤
	٢	تكافئ الإدارة المدرسية الأفكار الإبداعية والأعمال المتميزة.	٢,٨٥	١,١٣	موافقة إلى حد ما	٣
	٣	تحت الإدارة المدرسية منسوباتها على الالتحاق ببرامج القيادة الريادية للإمام بالتجارب الحديثة في الميدان التربوي.	٢,٩٠	١,١٤	موافقة إلى حد ما	٢
	٤	تشجع إدارة المدرسة المعلمات على استخدام أساليب وطرق تدريس حديثة.	٤,٥٩	٠,٧٢	موافقة بشدة	١
الاستباقية (المبادرة)	١	تضع إدارة المدرسة سيناريوهات مستقبلية بعيدة الأمد لتطوير العملية التعليمية بما.	٢,٥٩	١,١٣	موافقة إلى حد ما	٤
	٢	تبادر إدارة المدرسة لبناء علاقات مع المجتمع الخارجي لدعم المدرسة.	٢,٨٠	١,١٣	موافقة إلى حد ما	٣
	٣	تستثمر إدارة المدرسة التقنية ووسائل الاتصال لتطوير سير العمل في المدرسة.	٤,٥٩	٠,٨١	موافقة بشدة	١
	٤	تستجيب إدارة المدرسة لمقترحات منسوبات المدرسة لتطوير وتحسين سير العمل في المدرسة.	٢,٨٣	١,٢٠	موافقة إلى حد ما	٢
الرؤية الاستراتيجية	١	توجد بالمدرسة رؤية واضحة ومحددة لمستقبل المدرسة.	٤,٩١	٠,٤٦	موافقة بشدة	١
	٢	ترتبط أهداف المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط بما.	٢,٩٩	١,٢٠	موافقة إلى حد ما	٣

الأبعاد	م	العبارة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
الميل إلى المخاطرة	٣	تتوافر بالمدرسة خطة إجرائية واقعية لتحقيق رؤية المدرسة الاستراتيجية.	٣,٣٧	١,٤٠	موافقة إلى حد ما	٢
	٤	تقيم إدارة المدرسة مدى تحقيق الرؤية الاستراتيجية بشكل دوري.	٢,٥٩	١,١٩	غير موافقة	٤
	١	تتخذ إدارة المدرسة القرارات دون الرجوع للمسؤولين عند الضرورة.	٢,٦٥	١,١٦	موافقة إلى حد ما	٢
	٢	تتحمل إدارة المدرسة نواتج اتخاذ القرارات الاستباقية إيجاباً أو سلباً.	٣,١٥	١,٤٠	موافقة إلى حد ما	١
	٣	تفوض إدارة المدرسة منسوبات المدرسة لاتخاذ القرارات الصعبة في الحالات الطارئة.	٢,٥١	١,١٧	غير موافقة	٤
	٤	تستخدم إدارة المدرسة آليات قيادية غير مسبقة دون التخوف من الإخفاق.	٢,٥٩	١,١٢	غير موافقة	٣

أظهر التحليل الإحصائي أن درجة تحقق إجمالي المحور الثاني (واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض) من وجهة نظر (المديرات، الوكيلات، المعلمات) ممن يعملون بهذه المدارس، جاءت بمستوي (موافقة إلى حد ما)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الأبعاد بشكل عام (٣,١٥) بانحراف معياره قدره (١,٠٢)، ما يشير إلى توافر القيادة الريادية بمجتمع الدراسة بدرجة متوسطة.

حيث جاء ترتيب الأبعاد بشكل عام كما يلي:

في المرتبة الأولى جاء البعد الثالث (الرؤية الاستراتيجية) بمستوي (موافقة) وبمتوسط حسابي موزون بلغ (٣,٤٧) وانحراف معياري قدره (١,١٠) مما يشير إلى تحقق البعد بدرجة كبيرة، يليه في المرتبة الثانية البعد الأول (الإبداع) بمستوي (موافقة إلى حد ما) وبمتوسط حسابي موزون بلغ (٣,٢٢) وانحراف معياري قدره

(١,٠٧) مما يشير إلى تحقق المعيار بدرجة متوسطة، ثم البُعد الثاني (الاستباقية (المبادرة)) بمستوي (موافقة إلى حد ما) وبمتوسط حسابي موزون بلغ (٣,٢٠) وانحراف معياري قدره (١,٠٩) مما يشير إلى تحقق المعيار بدرجة متوسطة، وأخيراً البُعد الرابع (الميل إلى المخاطرة) بمستوي (موافقة إلى حد ما) وبمتوسط حسابي موزون بلغ (٢,٧٣) وانحراف معياري قدره (١,٠٥) مما يشير إلى تحقق المعيار بدرجة متوسطة

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الشطيبي (٢٠٢١) والتي توصلت إلى تحقق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبل بدرجة متوسطة، حيث اتفقت في المتوسط العام لأبعاد الاستباقية والميل للمخاطرة بمستوى موافقه يعزى إلى تحقق الأبعاد بمستوي بدرجة متوسطة، إلا أنها اختلفت عنها في بعدي الرؤية الاستراتيجية والابداع، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى تحقق بعد الرؤية الاستراتيجية بمستوي موافقة تعزى إلى تحقق البعد بدرجة كبيرة، وتوصلت دراسة الشطيبي إلى تحقق البعد بمستوي موافق إلى حد ما ويعزى إلى تحقق البعد بدرجة متوسطة، كذلك توصلت الدراسة الحالية لتحقيق بعد الابداع بدرجة مستوى موافق إلى حد ما يعزى إلى تحقق البعد بدرجة متوسطة، وتوصلت دراسة الشطيبي إلى تحقيقه بمستوى موافق يعزى إلى تحقق البعد بدرجة كبيرة.

وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة الثبتي والعتيبي (٢٠٢٢) والتي أسفرت نتائج المتوسط العام لممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض بمستوى موافقة إلى حد ما، وهو ما يعزى إلى تحقق أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة، حيث جاء ترتيب الأبعاد من

الأعلى تحقّقاً: الرؤية الاستراتيجية بدرجة كبيرة، الاستباقية (المبادرة) بدرجة متوسطة، الإبداع بدرجة متوسطة، وأخيراً المخاطرة بدرجة متوسطة، واختلفت الدراسة الحالية عن دراسة الثبيتي والعتيبي (٢٠٢٢) في مجتمع الدراسة.

اتفقت أيضاً مع دراسة حوالة والسبيعي (٢٠١٩)، حيث توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية بشرق الرياض، جاء بدرجة متوسطة.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الأسمرى (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الادارية في الادارة العامة لتعليم عسير جاء بواقع ممارسة بدرجة (مرتفعة)، حيث جاء ترتيب الأبعاد من الأعلى تحقّقاً: الابداع، الرؤية الاستراتيجية، الاستباقية (المبادرة)، وأخيراً الميل للمخاطرة.

ويظهر الجدول السابق أن أعلى عبارة في (المعيار الأول) الخاص (بالإبداع) كانت رقم (٤)، التي تنص على (تشجع إدارة المدرسة المعلمات على استخدام أساليب وطرق تدريس حديثة)، حيث جاء المتوسط الموزون لها (٤,٥٩) أي بمستوى (موافقة بشدة)، وقد يعزى ذلك إلى الاهتمام الحالي بتطوير أداء المعلمات خاصة فيما يتعلق باستخدام الوسائل التعليمية الموجودة بالمدرسة، إضافة إلى حرص إدارة المدرسة على تحديثها، في حين جاءت العبارة رقم (١) التي تنص على: (تهيئ إدارة المدرسة مناخاً تنظيمياً داعماً للإبداع والابتكار في المدرسة) في الترتيب الأخير من بين عبارات هذا المعيار، حيث جاءت بمتوسط موزون (٢,٥٢) أي بمستوى (غير موافقة)؛ وقد يعزى ذلك إلى قلة استشارة إدارة المدرسة للأفكار الإبداعية من قبل المعلمات للتغلب على المشكلات التي تواجه المدرسة.

وكانت أعلى عبارة في (المعيار الثاني) الخاص (بالاستباقية أو المبادرة) العبارة رقم (٣) التي تنص على: (تستثمر إدارة المدرسة التقنية ووسائل الاتصال لتطوير سير العمل في المدرسة)، حيث جاء المتوسط الموزون لها (٤,٥٩) أي بمستوى (موافقة بشدة)؛ وقد يرجع ذلك إلى الاهتمام الحالي من قبل إدارة المدرسة بتوفير عدد من التقنيات الحديثة للتواصل مع المستفيدين مثل: (الفييس بوك، أو جروبات الواتس آب)، إضافة إلى إتاحتها الفرصة لإقامة بعض الاجتماعات على غرف منصات زووم للاجتماعات، في حين جاءت العبارة رقم (١) التي تنص على: (تضع إدارة المدرسة سيناريوهات مستقبلية بعيدة الأمد لتطوير العملية التعليمية بها) في الترتيب الأخير من بين عبارات هذا البُعد، حيث جاءت بمتوسط موزون (٢,٥٩) أي بمستوى (غير موافقة)، وقد يعزى ذلك إلى تعامل المدرسة مع المشكلات التعليمية بعد حدوثها دون وضع تصورات للمستقبل ودون وضع الإجراءات الاحترازية المناسبة التي تجعلها في قمة الاستعداد لمواجهة أي أزمة.

في حين كانت أعلى عبارة في (المعيار الثالث) الخاص (بالرؤية الاستراتيجية) العبارة رقم (١) وتنص على: (توجد بالمدرسة رؤية واضحة ومحددة لمستقبل المدرسة)، حيث جاء المتوسط الموزون لها (٤,٩١) أي بمستوى (موافقة بشدة)؛ وقد يكون السبب في ذلك الإجراءات التي تقوم بها المدرسة من أجل استشراف المستقبل، في حين جاءت العبارة رقم (٤) التي تنص على: (تُقيم إدارة المدرسة مدى تحقيق الرؤية الاستراتيجية بشكل دوري) في الترتيب الأخير من بين عبارات هذا المعيار، حيث جاءت بمتوسط موزون (٢,٥٩) أي بمستوى (غير موافقة)؛ وقد يعزى ذلك إلى ندرة قيام إدارة المدرسة بالتغذية الراجعة للتأكد من سيرها في المسار الصحيح نحو تطبيق رؤيتها.

في حين كانت أعلى عبارة في (المعيار الرابع) الخاص (بالميل إلى المخاطرة) العبارة رقم (٢) وتنص على: (تتحمل إدارة المدرسة نواتج اتخاذ القرارات الاستباقية إيجاباً أو سلباً)، حيث جاء المتوسط الموزون لها (٣,١٥) أي بمستوى (موافقة إلى حد ما)؛ وقد يعزى ذلك إلى قلة استعداد إدارة المدرسة لتحمل أي مشكلات تنجم عن اتخاذ بعض القرارات الخطيرة، وبالتالي ميلها نحو التقليدية في صناعة واتخاذ قراراتها، في حين جاءت العبارة رقم (٣) التي تنص على: (تفوض إدارة المدرسة منسوبات المدرسة لاتخاذ القرارات الصعبة في الحالات الطارئة) في الترتيب الأخير من بين عبارات هذا المعيار، حيث جاءت بمتوسط موزون (٢,٥١) أي بمستوى (غير موافقة)؛ وقد يعزى ذلك إلى قلة تمكين إدارة المدرسة لمنسوباتها في اتخاذ القرارات المتنوعة واستئثارها بعملية صناعة واتخاذ القرارات.

- إجابة السؤال الثالث: عرض النتائج المتعلقة بمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، فيما يتعلق بمحوري أداة الدراسة الميدانية تعزى لمتغيرات (الوظيفة بالمدرسة، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة).

وتم عرض نتائج كل متغير على حدة على النحو الآتي:

■ الوظيفة

معرفة وجود فروق بين آراء العينة من عدمه تم استخدام أحد الأساليب الإحصائية البارامترية وهو (تحليل التباين أحادي الاتجاه) (ف)؛ نظراً لوجود أكثر من مجموعتين مستقلتين، إضافة إلى استخدام المتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد.

جدول (٩): نتائج اختبار (ف) عن أثر متغير الإدارة على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	المحور
٠,٠٠	٥٨,٣١	٠,٨٢	٣,٣٣	٧٢,٣٧	١٢٦	مديرة	المحور الأول التميز
		١,١١	٢,٨١	٧٨,٥٤	٢٠٢	وكيلة	
		٠,٨٦	٢,٥٨	٩٣,١٥	٣٦٢	معلمة	
		١,٠٣	٣,٠٤	٨٥,٠٨	٦٩٠	الإجمالي	
٠,٠٠	٥٨,٢٢	٠,٨٣	٢,٦٦	٤٢,٦١	١٢٦	مديرة	المحور الثاني القيادة الرياضية
		١,١١	٢,٩٨	٤٧,٦٨	٢٠٢	وكيلة	
		٠,٨٠	٣,٤٢	٥٤,٦٧	٣٦٢	معلمة	
		١,٠٢	٣,١٥	٥٠,٤٢	٦٩٠	الإجمالي	

يُشير الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بالنسبة لإجمالي المحور الأول: واقع إدارة التميز المؤسسي في المدارس الثانوية في مدينة الرياض، وإجمالي المحور الثاني: واقع تطبيق القيادة الرياضية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض، وذلك بحسب متغير (الوظيفة).

كانت الفروق في المحور الأول: واقع إدارة التميز المؤسسي في المدارس الثانوية في مدينة الرياض على سبيل المثال لصالح (مديرة)، حيث بلغت قيمة اختبار (ف) (٥٨,٣١)، بدلالة قدرها (٠,٠٠)، وكان المتوسط الحسابي الموزون (للمديرة) (٣,٣٣) وهو أعلى من المتوسطات الموزونة الأخرى لباقي الفئات، ويشير ذلك إلى ارتفاع درجة توافر التميز المؤسسي في المدارس الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات مقارنة بالوظائف الأخرى، وقد يرجع هذا إلى أن المديرات هن المسؤولات عن المدارس، وبالتالي يردن أن تكون صورتها في أسمى صورة وأفضلها؛ ما جعل استجاباتهن أعلى من غيرهن من الوكيلات والمعلمات.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحربي والعباسي (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الوظيفة الأعلى في

مجتمع الدراسة بإدارة التعليم بمدينة جدة فيما يخص محور التميز المؤسسي، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة حوالة والسيبي (٢٠١٩)، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق الرياض، فيما يخص محور القيادة الريادية.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الأسمرى (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية يعزى لمتغير الوظيفة لدى القيادات الادارية في الادارة العامة لتعليم عسير فيما يخص محور القيادة الريادية.

■ المؤهل الدراسي

نظرًا لوجود بعض فئات المتغير يقل عددها عن (٣٠) مفردة، وبالتالي عدم توافر أحد شروط الاختبارات الإحصائية البارامترية، تم استخدام اختبار كروسكال واليس لأكثر من مجموعتين مستقلتين، إضافة إلى متوسطات الرتب لجميع الأبعاد. جدول (١٠): نتائج اختبار كروسكال واليس للكشف عن أثر متغير المؤهل الدراسي على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحور	المؤهل الدراسي	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال واليس	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
المحور الأول التميز	بكالوريوس	٥٧٨	٣٤٥,٣٦	٠,٠٢	٢	٠,٩٣
	ماجستير	١٠٤	٣٤٦,١٣			
	دكتوراه	٨	٣٤٧,٥٦			
المحور الثاني القيادة الريادية	بكالوريوس	٥٧٨	٣٤١,٣٦	٠,٩١	٢	٠,٧٦
	ماجستير	١٠٤	٣٦٥,٩٠			
	دكتوراه	٨	٣٧٩,٥٠			

بالنظر للجدول السابق نجد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، بالنسبة لإجمالي المحور الأول: واقع إدارة التميز

المؤسسي في المدارس الثانوية في مدينة الرياض، وإجمالي المحور الثاني: واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض، بحسب متغير (المؤهل الدراسي)، حيث بلغت قيمة (اختبار كروسكال واليس) على سبيل المثال في المحور الأول: واقع التميز المؤسسي (٠,٠٢)، بدلالة قدرها (٠,٩٣)، ومعنى ذلك اتفاق آراء العينة حول درجة توافر التميز المؤسسي في المدارس الثانوية في مدينة الرياض، وقد يكون السبب في ذلك أن الواقع وضعفه وانخفاض تطبيق ممارسات التميز فيه أمر واضح لجميع المؤهلات ويمكن الحكم عليه والاتفاق في وجهات النظر بشأنه.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أنديجاني والغامدي (٢٠٢١) والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمجالات محور التميز المؤسسي لمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة الشطيبي (٢٠٢١) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى فئات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحري والعباسي (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمجالات التميز المؤسسي بإدارة التعليم بمدينة جدة، واختلفت أيضاً مع دراسة حوالة والسبيعي (٢٠١٩)، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند تطبيق فئات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية بشرق الرياض.

■ سنوات الخبرة

نظراً لوجود بعض فئات المتغير يقل عددها عن (٣٠) مفردة، وبالتالي عدم توافر أحد شروط الاختبارات الإحصائية البارامترية، قامت الباحثة باستخدام أحد الأساليب الإحصائية اللابارامترية، وهو اختبار كروسكال واليس لأكثر من مجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول التالي، إضافة إلى متوسطات الرتب لجميع الأبعاد.

جدول (١١): نتائج اختبار كروسكال واليس للكشف عن أثر متغير سنوات الخبرة على وجهات نظر

أفراد عينة الدراسة من المديرات والوكيلات والمعلمات حول محاور الدراسة

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كروسكال واليس	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة	المحور
٠,٠٠	٢	٣٣,٨٥	٣٢٩,٨١	٢٧	أقل من ٥ سنوات	المحور الأول التميز
			٤٢٩,٦٦	٦٤	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	
			٤٩٤,٠٧	٥٩٩	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٠٠	٢	٣٢,٨٨	٣٢٩,٢٢	٢٧	أقل من ٥ سنوات	المحور الثاني القيادة الريادية
			٤٤٧,٥٧	٦٤	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	
			٤٦٤,٨٠	٥٩٩	أكثر من ١٠ سنوات	

يبين الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بالنسبة لإجمالي المحور الأول: واقع إدارة التميز المؤسسي في المدارس الثانوية في مدينة الرياض، وإجمالي المحور الثاني: واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض، بحسب متغير (سنوات الخبرة)، حيث بلغت قيمة (اختبار كروسكال واليس) على سبيل المثال في المحور الأول: واقع التميز المؤسسي (٣٣,٨٥)، بدلالة قدرها (٠,٠٠)، وكانت الفروق لصالح خبرة (أكثر من ١٠ سنوات)، حيث كان متوسط الرتب لهذه الخبرة (٤٩٤,٠٧)، وهو أعلى

من متوسطات الرتب لسنوات الخبرة الأخرى، ويشير ذلك إلى ارتفاع درجة توافر التميز المؤسسي في المدارس الثانوية في مدينة الرياض في الواقع من وجهة نظر سنوات الخبرة العالية عن باقي سنوات الخبرة، وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الفئة تتكون في الغالب من العاملين الذين أمضوا فترة طويلة في العمل، وبالتالي يريدون أن يعبروا عن الجهد الذي بذلوه في تطوير المدارس، فكانوا حريصين على الإشارة إلى أن الواقع به قدر من التميز.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحربي والعباسي (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الأكثر في عدد سنوات الخبرة بمجال العمل بالمدرسة لواقع تطبيق مجالات التميز المؤسسي بإدارة التعليم بمدينة جدة، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة حوالة والسبيعي (٢٠١٩)، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى عدد سنوات الخبرة لصالح الأكثر في عدد سنوات الخبرة بمجال العمل بالمدرسة عند تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية بشرق الرياض.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أنديجاني والغامدي (٢٠٢١) والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لمجالات محور التميز المؤسسي لمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة الشطيبي (٢٠٢١) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل.

- إجابة السؤال الرابع: دراسة وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الريادية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض (بأبعاده الأربعة) ومستوى التميز المؤسسي (بأبعاده السبعة) بهذه المدارس. ولتحقيق ذلك الهدف تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لفحص العلاقة بين ممارسة القيادة الريادية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض (بأبعاده الأربعة) ومستوى التميز المؤسسي (بأبعاده السبعة)، وكانت النتائج كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط

مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	(Beta)	الخطأ المعياري	معامل التأثير (B)	المتغير المستقل
٠,٨٦	٠,١٨		٠,١٨	٠,٣٣	الثابت (constant)
**٠,٠٠	٦٥,٢٥	٠,٩٣	٠,٠١	٠,٢٥	ممارسة القيادة الريادية (بأبعاده الأربعة)
	(R) = 0.93 معامل الارتباط		$R^2 =$ معامل ((٠,٨٦) التحديد	قيمة = (٤٢٥٧,٥٦**) (F)	

(**) تشير إلى أن القيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.01$)

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين ممارسة القيادات الريادية لمديرات المدارس (بأبعاده الأربعة) ومستوى التميز المؤسسي (بأبعاده السبعة) بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٩٣)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٢٥٧,٥٦) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.01$)، كما بلغت قيمة معامل (التفسير) أو التحديد (R^2) ما قيمته (٠,٨٦)؛ ما يشير إلى أن ممارسة مديرات المدارس للقيادة الريادية (بأبعاده

الأربعة) يفسر ما قيمته (86%) من مستوى التميز المؤسسي (بأبعاده السبعة) بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض.

وبالنسبة للعلاقة التأثيرية لممارسة مديرات المدارس للقيادة الريادية (بأبعاده الأربعة)، على التميز المؤسسي (بأبعاده السبعة) بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض، يتضح أن قيم (BETA) و (T) كانت على التوالي (0,93) و (65,25) وبدلالة إحصائية ($a=0.01$) ومن خلال قيمة معامل التأثير (B) ومقدارها (0,25) يمكن القول إن ممارسة مديرات المدارس للقيادة الريادية (بأبعاده الأربعة)، بمقدار درجة واحدة يُسهم في تحسين مستوى التميز المؤسسي (بأبعاده السبعة) بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض بمقدار (25%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسة مديرات المدارس للقيادة الريادية (بأبعاده الأربعة)، ينعكس على عمل إدارة المدرسة على تطوير الثقافة الداعمة للتميز وتوفيرها بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار واستخدامها لوسائل اتصال وحوار فعالة مع منسوبياتها، وبالتالي فممارسة مديرات المدارس للقيادة الريادية (بأبعاده الأربعة)، يُسهم في تحسين مستوى التميز المؤسسي (بأبعاده السبعة) بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض.

وللإجابة عن السؤال الخامس: قدمت الباحثة التصور المقترح التالي لتعزيز القدرة المؤسسية في ضوء مدخل القيادة الريادية لمدارس التعليم الثانوي بمدينة الرياض.

التصور المقترح لتعزيز التميز المؤسسي لمدارس في ضوء القيادة الريادية لمدارس التعليم الثانوي بمدينة الرياض تمهيد:

بناءً عما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج، وفي ضوء ما قدمه الإطار النظري من تحليل للدراسات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، تسعى الدراسة إلى تقديم تصور مقترح، الذي يمكن من خلاله تعزيز التميز المؤسسي في المدارس الثانوية في مدينة الرياض في ضوء مدخل القيادة.

أهداف التصور المقترح:

- يهدف التصور المقترح إلى الوصول للآليات التي تُسهم في تعزيز التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الريادية من خلال الأهداف الآتية:
- تطوير السياسات والاستراتيجيات المنظمة لعمل مديري المدارس الثانوية ومنحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات الداعمة لأنشطة التميز المؤسسي بقيادة ريادية واعية وفق رؤية وزارة التعليم السعودية.
 - تنمية القدرات والكفايات الإدارية لدى قيادات المدارس الثانوية والعمل على استحداث آليات علمية لانتقاء أفضل العناصر من المتقدمين للعمل كقيادات للمدارس الثانوية.
 - توعية صفوف القيادات المدرسية والمعلمات بأهمية التميز المؤسسي في ضوء أبعاد القيادة الريادية وتذليل التحديات المواجهة لتطبيق الأنشطة المطلوبة لتعزيز التميز المؤسسي.

منطلقات التصور المقترح ومرتكزاته:

- ينطلق التصور المقترح من وجود العديد من نقاط الضعف لممارسات التميز المؤسسي والقيادة الريادية بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض، التي أظهرتها المعالجة الإحصائية للدراسة الميدانية وتمثلت في المنطلقات الآتية:
- أن الغاية والرؤية الاستراتيجية للمدرسة هي اللبنة الأولى لخلق بيئة تعليمية هادفة، ويجب أن تراعي قدرات المعلمات وإمكاناتهم وتصمم بآليات تراعي فيها احتياجات المجتمع ومشاركة جميع منتسبي المدرسة وتتماشى مع رؤية وزارة التعليم السعودية.
 - أن الثقافة المؤسسية والقيادة لا بد أن تواكب التطورات التقنية في عصرنا الحالي متخذةً أسس إدارية حديثة أهمها التفويض ونقل الصلاحيات والعمل الجماعي وتوظيف التقنية التكنولوجية في مهامها.
 - أن إشراك المعنيين ومشاركتهم في صنع القرارات التعليمية وفتح آفاق جديدة ومتنوعة للتواصل داخل المدرسة وخارجها من أساسيات الوصول إلى رضا منتسبي المدرسة عن الأداء.
 - أن بناء القيم المستدامة من أولويات مهام القيادة المدرسية بدعم التوجه نحو التميز المؤسسي عن طريق تحفيز المعلمات ودعم المبدعات منهن والعمل على رفع قدراتهن بتنمية مهنية فعالة، وابتكار أساليب إدارية تتوافق مع مخرجات البحوث الأكاديمية التربوية.
 - أن قيادة الأداء والتحول من الأنماط التقليدية إلى نمط رياضي استباقي إبداعي يعتمد على توظيف المعلومات المتاحة من التقييم الذاتي المستمر يعمل على زيادة الدافعية لدى المتعلمات والمعلمات لتحقيق تميز مؤسسي بالمدرسة.

- أن انطباعات المعنيين بالخدمة التعليمية هي المؤشر الرئيس لنجاح المدرسة في خلق ميزة تنافسية ناجحة عن التميز المؤسسي الفعال؛ ما يؤدي إلى تحقيق الرضا المنشود المجتمع المدرسي .

- أن الأداء الاستراتيجي والتشغيلي من خلال مؤشرات الأداء هو عصب التطوير الهادف وخلق بيئة مناسبة لممارسة أنشطة التميز المؤسسي عن طريق الاستفادة من نتائج التقييم الذاتي، ووجود أدوات مختلفة لقياس توجهات المجتمع نحو أداء المدرسة، والعمل على التواصل المستمر مع منتسبي المدرسة.

- أن انتهاج أبعاد القيادة الريادية (الإبداع، الاستباقية، الرؤية الاستراتيجية، والميل للمخاطرة) هي دستور لعمل القيادات المدرسية لتعزيز التميز المؤسسي عن طريق الدمج بين أنشطة القيادة الريادية المختلفة لتحقيق أبعاد التميز المؤسسي المنشودة.

متطلبات التصور المقترح:

سعيًا لتحقيق التصور المقترح ترى الدراسة أن هناك مجموعة من المتطلبات يجب توافرها، ومن خلالها يمكن تحويل هذا التصور إلى واقع، متفقه في كثير من توصيات الدراسات السابقة بالإطار النظري ومعتمدة على نتائج التحليل الإحصائي لأداة الدراسة ويمكن عرضها كالتالي:

متطلبات بشرية:

- العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمات والعاملين بالمدرسة عن طريق التحفيز المادي والمعنوي للأنشطة الإبداعية والمبتكرة.

- توفير برامج تنمية مهنية للمعلمات تتلاءم مع أنشطة التميز المؤسسي مع توفير المتطلبات المادية لها.

- إشراك المعلمات والمعنيين بالخدمة التعليمية بالمدرسة في وضع وصياغة الرؤية الاستراتيجية للمدرسة.

- مشاركة المعلمات ومنتسبي العملية التعليمية بالمدرسة في صنع القرارات التعليمية بها.

- مشاركة المعلمات ومنتسبي المدرسة في كل مراحل عملية التطوير بالمدرسة للوصول للأهداف المنشودة.

متطلبات تنظيمية:

- تضع إدارة المدرسة سيناريوهات مستقبلية بعيدة الأمد لتطوير العملية التعليمية بها.

- تعزيز الهيكل التنظيمي داخل المدرسة بما يتلاءم مع أنشطة التميز المؤسسي، ويتمشى مع أبعاد القيادة الريادية.

- تطوير الثقافة الداعمة للتميز المؤسسي بقيادة ريادية عن طريق الندوات والاجتماعات الدورية.

- انتهاج اللامركزية الإدارية وتمكين المعلمات من اتخاذ القرارات بما لا يخالف تشريعات وزارة التعليم.

- وضع نظام فعال لتلقي الشكاوى من المعنيين بالخدمة التعليمية والتعامل معها بشفافية.

- الاهتمام بالترباط الاجتماعي وتنمية العلاقات الإنسانية بين قيادة المدرسة والمعلمات ومنتسبي المدرسة عن طريق وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة.

- توفير بيئة تعليمية داعمة للإبداع والابتكار بالتغلب على تحديات تحقيق أنشطة التميز.

- حث المعلمات على التقديم لوظائف قيادية، واستكمال الدراسات العليا التربوية الأكاديمية.

- امتلاك المدرسة لمنهجية واضحة في التقييم الذاتي والاستفادة منه في التطوير المؤسسي.

- توافر أدوات قياس مختلفة لتقدير توجهات المجتمع حول أداء المدرسة مثل: (استبانة - استطلاع رأي - مقابلات شخصية) ورقي وإلكتروني.

- ارتباط أهداف المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط، وإدارة المدرسة بآليات قيادية إبداعية وغير مسبقة دون التخوف من الإخفاق.

متطلبات مادية وتقنية:

- مواكبة التقنيات الإلكترونية الحديثة في العمل الإداري والتقني والتعليمي بالمدرسة لآخر مستجدات التكنولوجيا والدول المتقدمة مهنيًا.

- توافر موقع إلكتروني للمدرسة على برامج التواصل الإلكترونية المختلفة (الإنترنت) وحسب المتوفر منها بالمجتمع المحيط لخلق قنوات تواصل فعالة مع منتسبي المدرسة.

- العمل على توافر المعامل التعليمية الحديثة والمزودة بأحدث الأجهزة التكنولوجية الحديثة اللازمة لتعزيز التميز المؤسسي ومتابعة أعمال الصيانة المستمرة لها.

- توافر شبكة إنترنت بالمدرسة موصلة بقاعات التدريس والقاعات الإدارية ومعامل التقنية المختلفة.

- رفع كفاءة المعلمين والعاملين بالمدرسة على استخدام التقنية التكنولوجية الحديثة.

معوقات تطبيق التصور المقترح:

- ندرة الحوافز المادية المقدمة للمتميزين والمبدعين في المدرسة.

- قلة التمويل المخصص للإنفاق على أنشطة التميز المؤسسي.
- جمود اللوائح والسياسات التي تحكم وتنظم العمل.
- ضعف مستوى الكفايات الإدارية لبعض مديرات المدارس.
- ندرة الشراكات بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.
- ضعف البنية التحتية بمبنى المدرسة اللازمة لأنشطة التميز المؤسسي بها.
- تنتهج إدارة المدرسة الأسلوب الإداري التقليدي الذي يفتقر للإبداع والابتكار.
- ضعف مستوى التطور التقني في المدرسة.
- ضعف مهارات التفويض الإداري.
- الافتقار إلى قاعدة بيانات دقيقة.
- تدني القدرة على ترشيد الإنفاق المالي حسب الأولويات بخطط التحسين.
- غياب الرؤية الاستراتيجية للتطوير بالمدرسة.
- انخفاض مستوى الثقافة المدرسية الداعمة للتميز.
- تجنب إدارة المدرسة المبادرات الاستباقية خوفاً من الفشل.
- قلة البرامج التدريبية المقدمة للمعلمات.
- لا يشجع المناخ الإداري على الابتكار ويثبط الأفكار الجديدة والإبداعية.
- ندرة المشاركة في مسابقات التميز المحلية.
- الافتقار إلى التخطيط السليم لتحقيق التميز.
- تحوف الإدارة المدرسية من تطبيق الأفكار الجديدة.
- انخفاض مهاراتعاملات بالمدرسة في إدارة التطبيقات الإلكترونية المتاحة بها.
- ضعف استثمار الإدارة المدرسية للفرص المتاحة.
- انخفاض مهاراتعاملات بالمدرسة في إدارة التطبيقات الإلكترونية المتاحة بها.

- ضعف ثقة الإدارة المدرسية في قدرة المعلمات على تحقيق التميز.
- ضعف تشجيع العمل الجماعي بالمدرسة.
- آليات التغلب على معوقات التصور المقترح:**
- تشريع حافز مالي يتناسب مع حجم مسؤوليات القيادات المدرسية والمبدعات من المعلمات.
- استحداث برامج تدريب مهنية تواكب متطلبات العصر التقني على طرق التدريس الحديثة ومهارات القيادة الريادية.
- حث المعلمات على المشاركة في المسابقات المحلية والدولية بدعمهم بأساليب مبتكرة ومتنوعة، وتشريع قانون يميزهن عن أقرانهن بالمدرسة.
- دعم التواصل الاجتماعي بين العاملين بالمدرسة وتوطيد العلاقات الإنسانية في المناسبات المختلفة واحتفالات الأنشطة المدرسية.
- ربط تقرير أداء المعلمات بمشاركتهم الفعالة في أنشطة التميز، والمشاركة الجادة في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمدرسة.
- تشريع بتفويض السلطات ومنح الصلاحيات لقيادات المدارس باتخاذ القرارات بما لا يخالف رؤية الوزارة.
- زيادة الدعم المالي للمدارس وفتح قنوات للمشاركة المجتمعية لدعم أنشطة التميز.
- انتهاج اللامركزية في إدارة المدارس، وتفويض المعلمات وتمكينهن من اتخاذ القرارات فيما يخص أنشطة التميز في مجال عملهن.
- انتقاء قيادات المدارس بأسس علمية ومبتكرة لدعم أنشطة القيادة الريادية بالمدارس وتطبيق أبعادها على الواقع الميداني.
- توافر قواعد البيانات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات اللازمة لأنشطة التميز.

- التوسع في الشراكات المجتمعية مع منتسبي المدرسة لفتح آفاق جديدة للاستفادة منهم في دعم أنشطة التميز، والمساهمة الإيجابية في رفع القدرات والكفاءات للعاملين بالمدرسة.
- الاستفادة من خبراء التعليم وأساتذة كليات التربية بالمجتمع المحيط لدعم ثقافة التميز ورفع مهارات القيادات والمعلمات على التخطيط المستقبلي.
- تعاقد الوزارة مع مراكز صيانة معتمدة لتطوير البنية التحتية للمدارس طبقاً للمواصفات الدولية.
- توافر المعامل التقنية الحديثة والمجهزة بأحدث الأجهزة ومعينات التعليم الحديثة.
- ضرورة تنوع وسائل التواصل الإلكترونية بين قيادات المدارس والمعلمات والمجتمع المحلي كصفحات الفيس بوك ومجموعات الواتس آب المغلقة، والاجتماعات عن بُعد عبر برنامج الزووم لتوفير الوقت والجهد.

الخاتمة

انتهاج الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة الريادية (الابداع، الاستباقية، الرؤية الاستراتيجية، الميل للمخاطرة) هو دستور عمل لتعزيز التميز المؤسسي عن طريق الدمج بين أنشطة القيادة الريادية المختلفة لتحقيق أبعاد التميز المؤسسي، حيث أن التحول من نمط القيادة التقليدية بالمدارس الثانوية إلى نمط ريادي استباقي ابداعي يعمل على توظيف المعلومات المتاحة من التقييم الذاتي المستمر لزيادة الدافعية لدى المتعلمات والمعلمات للعمل على تحقيق التميز المؤسسي بالمدرسة، ويدعم اشراك المعنيين بالعملية التعليمية هذا التحول القيادي الريادي بمشاركتهم في صنع القرارات التعليمية وفتح آفاق جديدة ومتنوعة للتواصل داخل المدرسة وخارجها للعمل على تحقيق رضا المنتسبين للمدرسة، بالتزامن مع بناء القيم المستدامة لدي جميع العاملين بالمدرسة، ونشر الثقافة المؤسسية القيادية المتطورة المدعومة بأحدث التقنيات التكنولوجية، وتوصلت الدراسة الحالية إلى أن ممارسة مديرات المدارس للقيادة الريادية (بأبعادها الأربعة)، ينعكس على عمل إدارة المدرسة على تطوير الثقافة الداعمة للتميز وتوفيرها بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار واستخدامها لوسائل اتصال وحوار فعالة مع منسوباتها، وبالتالي فممارسة مديرات المدارس للقيادة الريادية (بأبعادها الأربعة)، يسهم في تحسين مستوى التميز المؤسسي (بأبعاده السبعة) بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، محمد حسين. (٢٠٢٠م). تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء النموذج الأوروبي للتميز "EFQM". مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية. جامعة أسيوط. (عدد خاص)، ٢٢٤ - ٢٥٧

الأسمرى، مها محمد مقطوف. (٢٠٢٢م). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير. مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر ١٣ (١٣)، ١-٤٦.

آل إبراهيم، تغريد بنت محمد و الجارودي، ماجدة إبراهيم. (٢٠٢٠م). متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التميز. مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. مصر. ١٠ (٢١)، ٤٦ - ٨٤.

أنديجاني، سامي مشرب والغامدي، عمير سفير. (٢٠٢١م). أثر التنمية المهنية للمعلمين في تعزيز التميز المؤسسي لمدارس التعليم العام بمكة من وجهة نظر المشرفين التربويين. المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية ١٠ (١) ٢٧-٤٨.

برنامج التحول الوطني. (٢٠١٨-٢٠٢٠م). الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني ٢٠١٨ - ٢٠٢٠م. تاريخ الاسترداد بتاريخ ١٦ / ١٢ / ٢٠٢٢م من الموقع:

<https://vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/NTP%20Arabic%20Public>

الثبتي، خالد والعتيبي، حنان. (٢٠٢٢م). ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. مصر. ٦ (٢٨)، ٢٤٣-٢٨٤.

جرجر، إبراهيم البشير عبد الحميد. (٢٠١٥م). متطلبات تطبيق التخطيط
الإستراتيجي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة. مصر، ٦ (١)، ١٩١
- ٢١١.

الحري، دينا مسفر والعباسي، دلال عمر. (٢٠٢٢م). واقع تطبيق إدارة التعليم
بمدينة جدة لمعايير المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي. مجلة العلوم التربوية
والنفسية، ٦ (٤٤)، ١-٣٧.

حوالة، سهير والسبيعي، قوت. (٢٠١٩م). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى
قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية. كلية
الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة، ج ٢ (٣). ٣٠٠-٣٤٧.

خلف، سعد حجاج وإبراهيم، رؤي أحمد. (٢٠٢١م). تأثير متطلبات بناء المنظمة
المتعلمة على التفوق المنظمي"، دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية
في جامعة تكريت. مجلة دنانير، ١ (٢٢)، ٤٦٤-٤٩٢.

الداود، حسن بن عبد العزيز. (٢٠٢٠م). واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام
بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة. المجلة الدولية
التربوية المتخصصة، ٣ (٧)، ١٣٦-١٥٤.

الدوسري، صالح بن محمد. (٢٠١٦م). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات
جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أمودجًا (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية
جامعة طنطا، ٦٣ (٣)، ٣٢١-٣٧١.

رفاعي، إيمان عبد الحميد. (٢٠٢٢م). دور قيادات رياض الأطفال في تحقيق التميز
المؤسسي بالروضات الداخلة في ضوء الأمودج الأوروبي EFQM "دراسة
استشراقية". مجلة الطفولة، ٤٢ (١)، ١٠٣٣-١١١٢.

الرفاعي، عيده عويد. (٢٠٢١م). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم
محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات. المجلة العربية للنشر العلمي،
٤ (٣٦)، ٢٥١-٢٧٨.

سليمان، السعيد بدير. (٢٠٢١م). إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفرالشيخ. مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف. ١٨ (١٠٧)، ١ - ١٣٠.

سليمان، هناء إبراهيم إبراهيم. (٢٠٢١م). تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط. مجلة كلية التربية، كلية التربية بالقاهرة. جامعة الأزهر، ٤ (١٨٩)، ٦٠ - ١٢١.

شحاتة، أحمد وسعد، السيدة وعطية، أفكار. (٢٠٢١م). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة الإسكندرية. الشطي، عواطف بنت حمدي. (٢٠٢١م). القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجليل. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٧ (١١)، ٥٤٨-٥٧١.

القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠١٥م). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات. معهد الإدارة العامة، السعودية، ٥٥ (٣)، ٤٣٥-٤٩٩.

القحطاني، عبير بنت حسن والمخلافي، محمد بن سرحان. (٢٠١٩م). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية (دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل). مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٤٠)، ٢١٦-٢٣٣.

القرزعي، مها صالح. (٢٠١٨م). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم. نماذج دولية وعربية ومحلية. مركز الخبرات المهنية بالإدارة. القاهرة.

القناوي، محمد عبد الناصر و مجاهد، محمد عطوة و الاخواني، محمد السيد. (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية. مجلة تطوير الأداء الجامعي، ١٧ (١)، ٥٥-٧٤.

المركز الأقليمي للجودة والتميز في التعليم. (٢٠١٧م). دور جوائز التميز في التعليم في بعض دول العالم العربي. المركز الاقليمي للجودة والتميز في التعليم. الرياض. السعودية.

مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم. (٢٠١٤ م). تطوير مجتمعات التعلم المهنية. البرنامج الوطني لتطوير المدارس بالسعودية. شركة تطوير الخدمات السعودية.

وزارة التعليم. (٢٠١٦م). تقرير نتائج قياس أداء إدارات التعليم ونتائج التقييم الذاتي رقم (٤-٧). السعودية.

وزارة التعليم. (٢٠١٧م). التقرير الختامي للتميز الإداري في دورته الثانية ضمن الدورة السابعة لجائزة التعليم رقم (٢-١٥).

وزارة التعليم. (٢٠١٨م). جائزة التعليم للتميز: الدليل التفسيري لمعايير التميز. مطبوعات وزارة التعليم. الرياض.

وزارة التعليم، (١٤٤٣هـ). البطاقة الإحصائية. تاريخ الاسترداد بتاريخ ٢٠٢٢/١١/١م. من الموقع:

<https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/About/Pages/Statistics.aspx>

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية والعربية المترجمة للإنجليزية:

Ad-Dawood, H. A. (2020). The Reality of Excellence in the Performance of Public Education Schools in Riyadh Region in the Light of the Criteria of the King Abdulaziz Award for Quality (in Arabic). The Specialized International Educational Journal, Jordan,3(7), 136-154.

Ad-Dosari, S. M. (2016). Developing Administrative Leadership Performance in Shaqra University Colleges: Entrepreneurial Leadership Approach as a Model (A Field Study) (in Arabic). Journal of the Faculty of Education, Tanta University, Egypt,63(3),321-371.

Al-Asmari, M. M. M. (2022). The Reality of the Application of the Dimensions of Pioneering Leadership among the Administrative Leaders in the General Administration of Education in Asir (in Arabic). Journal of Young Researchers, Faculty of Education, Sohag University, Egypt, 13.

Al-Harbi, D. M., & Al-Abbasi, D. O. (2022). The Reality of the Application of Learning Organization Standards in the Department of Education in Jeddah and Its Relationship with the Achievement of Institutional Excellence (in Arabic). Journal of Educational and Psychological Sciences, Egypt, 6(44), 1-37.

Aljama, S. S. (2018). The Practice of Transformational Management and its Role in Achieving Institutional Excellence from the Point of View of Workers in the Directorates of Education in

Hebron. International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG), Online ISSN: 2717-9923.

AL-Mutairi, A. M. (2019). Effect of Entrepreneurial leadership on Maximizing Competitiveness An Applied to Kuwait Petroleum Corporation (KPC). Global Journal of Economics and Business,7(1),93-104.

Al-Qahtani, A. H; & Al-Mikhlaifi, M. S. (2019). The Reality of Entrepreneurial Leadership Dimensions in Saudi Universities: An Empirical Study in Imam Abdulrahman bin Faisal University (in Arabic). Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology, Emirates College for Educational Sciences, (40), 216-233.

Al-Qahtani, S. S. (2015). The Entrepreneurial Leadership and Its Applications in Universities (in Arabic). Journal of Institute of Public Administration, Saudi Arabia, 55(3), 435-499.

Al-Qarzaie, M. S. (2018). The Philosophy of Managing Institutional Excellence in Education: International, Arab and Local Models (in Arabic). Professional Experience Center for Management, Cairo.

Al-Qenawy, M. A. (2022). Requirements for Achieving Institutional Excellence in Industrial Secondary Schools (in Arabic). Journal of University Performance Development, 17(1). ISSN:20905890 & 2735-3222

Al-Rifai, E. O. (2021). The Challenges of Achieving Institutional Excellence in the Department of Education in Yanbu Governorate

from the perspective of the Educational Supervisors (in Arabic). The Arab Journal for Scientific Publication, 4 (36). ISSN: 2663-5798. www.ajsp.net

Al-Shitaiti, Awatif Bint Hamdi. (2021). Entrepreneurial Leadership and Its Role in Learning Communities of Secondary School Leaders in Jubail Governorate (in Arabic). Scientific Journal of the College of Education, Assiut University, 37(11), 548-571.

Al-Thobaiti, K.; & Al-Otaibi, H. (2022). Practicing the Dimensions of Entrepreneurial Leadership among Educational Leaders in Female Education Offices in Riyadh (in Arabic). Arab Journal for Educational and Psychological Sciences, Arab Foundation for Education, Science and Arts, Egypt, 6(28), 243-284.

Andijani, S. M.; & Al-Ghamdi, O. S. (2021). The Effect of Teacher's Professional Development on Enhancing Institutional Excellence of Public Education Schools in Makkah from the Educational Supervisor's Perspective (in Arabic). College of Education Journal, Mansoura University, Egypt, 114.

Arifin, M., & Gunawan, G. (2020). Entrepreneurial Leadership Models in the 21st Century for Vocational Education. Utopía y Praxis Latinoamericana, 25(6), 175-188.

Bagheri, A. (2017). The impact of Entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. The Journal of High-Technology Management Research, 6(2).

Cai, L., Habib, U. M., & Shoaib, A. (2020). Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovative Work Behavior: Examining Mediation and Moderation Mechanisms. *Psychology Research and Behavior Management* (13), 105-118.

EFQM, (2020). Retrieved 12/ 2/ 2022, from [/https://www.efqm.org/ar/efqm-model](https://www.efqm.org/ar/efqm-model):
[/https://www.efqm.org/ar/efqm-model](https://www.efqm.org/ar/efqm-model).

Gupta, v., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260.

Hamilton, G., Forde, C., & McMahan, M. (2018). Developing a coherent strategy to build leadership capacity in Scottish education. *Management in Education, University of Glasgow, Scotland*,32(2).72-78.

Hewala, S.; & Al-Subaiei, Q. (2019). The Reality of Applying the Dimensions of Entrepreneurial Leadership by Private Female Secondary School Leaders in East Riyadh City (in Arabic). *Journal of Educational Sciences, Faculty of Graduate Studies of Education, Cairo University*, 2 (3), 300-347.

Huang, S., Ding, D., & Chen, Z. (2014). Entrepreneurial leadership and performance in Chinese new ventures: A moderated mediation model of exploratory innovation, exploitative innovation and environmental dynamism. *Creativity and Innovation Management*, 23, 453-471.

Ibrahim, M. H. (2020). A Suggested Paradigm for the Institutional Excellence Department in the Egyptian Tennis Federation in Light of the European Excellence Model (EFQM) (in Arabic). Assiut Journal of Sport Science and Arts, Faculty of Physical Education. Assiut University. (special issue).

Jarjar, I. A. A. (2015). Requirements for the Application of Strategic Planning (in Arabic). Scientific Journal of Business and Environmental Studies, Egypt, 6(1).

Kasim, N. M. (2022, February 9). The influence of entrepreneurial leadership and sustainability leadership on high-performing school leaders: mediated by empowerment. Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, 3, 101-115.

Kavitha, S., & Zaidatol, A. (2017). Conceptualization of entrepreneurial leadership models and its suitability towards educational settings, International. Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE), 4(11), 2349-2381.

Khalaf, S. H.; & Ibrahim, Rouaa A. (2021). The Effect of the Requirements of Building A Learning Organization on Organizational Excellence: A Field Study of the Views of A Sample of Academic Leaders at the University of Tikrit (in Arabic). Dananir Journal, Iraq, 1 (22). 464-492.

King Abdullah bin Abdulaziz Education Development Project. (2014). Developing Professional Learning Communities (in Arabic).

The National Program for School Development in Saudi Arabia. Tatweer Company for Educational Services, Saudi Arabia.

Ministry of Education, Education Award for Excellence. (2017). The Final Report of the Administrative Excellence Conference in Its Second Session within the Seventh Session of the Education Award No. (2-15) (in Arabic).

Ministry of Education. (1443). The Statistical Card (in Arabic). Retrieved on 01/11/2022 from: <https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/About/Pages/Statistics.aspx>

Ministry of Education. (2016). Report of Results of Measuring Performance of Education Departments and Results of Self-Evaluation No. (4-7) (in Arabic). Saudi Arabia.

Moghli, A. A. (2015). Recruitment and Selection and Their Effect in Achieving the Institutional Excellence. International Business Research, 8(3), 156-166.

Moradzadeh, V. (2015). Foundation for Quality Mangement EFQM Model Feasibility (EFQM) in Education Institutions, Lorestan Province, Iran. The Online Journal of Quality in Higher Education, [https://www.tojqih.net/?pid=showissue&issueid=140,2\(1\),1-22](https://www.tojqih.net/?pid=showissue&issueid=140,2(1),1-22).

Olva, S. (2018). Social networks and the geography of entrepreneurship. Small Bus Econ(51), 527-537.

Rifai, E. A. (2022). The Role of Kindergarten Leaders in Achieving the Inclusive Kindergartens Institutional Excellence in

Light of the 'EFQM' Model "An Oriental Study" (in Arabic).
Childhood Journal, Egypt, Issue 42.

Saudi Ministry of Education. (2018). Education Award for
Excellence: A Guide to Standards of Excellence (in Arabic).
Publications of the Ministry of Education, Riyadh.

Shehata, A., Saad, A.; & Attia, A. (2021). Institutional
Excellence Management in Egyptian Universities According to the
European Excellence Model EFQM: A Field Study at Alexandria
University (in Arabic). PhD Thesis, Faculty of Education,
Alexandria University, Egypt.

Suleiman, A. B. (2021). Competency Management as an Entry
Point for Achieving Competitive Advantage at Kafrelsheikh
University (in Arabic). Journal of Faculty of Education, Beni Suef
University, Egypt (Second Part).

Suleiman, H. I. I. (2021). A Proposed Framework for an
Organizational Environment Supporting the Entrepreneurial
Leadership Practices in the Industrial Technical Secondary
Education Schools in Damietta Governorate A proposed (in Arabic).
Journal of the Faculty of Education, Faculty of Education in Cairo,
Al Azhar University, 4 (189), 60-121.

The National Transformation Program. (2018-2020). The
Executive Plan of the National Transformation Program (in
Arabic). Retrieved on 12/16/2022 from:

<https://vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/NTP%20Arabic%20Public>

The Regional Center for Quality and Excellence in Education. (2017). The Role of Excellence Awards in Education in Some Countries of the Arab World (in Arabic). The Regional Center for Quality and Excellence in Education, Riyadh, Saudi Arabia.

Thompson, s. (2002). Sampling, wiley series in probability and statistics. new jersey: john wiley and sons.

Yang, J.-H. (2018). The Effect of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Leadership of University Students. Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship, 13(3), 59-69.