

جامعة ميدأوشن

عمادة كلية العلوم الإنسانية

تخصص / ماجستير في القيادة التربوية

العلاقة بين ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام
بالمملكة العربية السعودية

**The relationship between entrepreneurial leadership practices among school principals and
achieving institutional excellence in public schools in the Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد الطالب/

خلود بنت خالد صالح الحميدي

العام الدراسي:

٢٠٢٦ م

مقدمة الدراسة

تعد القيادة التربوية أحد الركائز الأساسية ومفتاح نجاح المؤسسات التعليمية، حيث تعتمد عليها في مجابهة التحديات والمشكلات المعاصرة، وفي ضوء الرؤى التنموية الحديثة لم يعد الدور التقليدي للقيادة في المدارس قدرًا على مواكبة التغيرات والتحولات التي يشهدها الميدان التعليمي، لذا اتجهت الأنظار نحو تبني الأنماط القيادية الحديثة التي تتسم بالمرونة والقدرة على استثمار الفرص المتاحة، ومنها القيادة الريادية.

ونمط القيادة الريادية من الأنماط القيادية التي لها القدرة على التصدي للتحديات والتعامل مع الأمور المستجدة والمتغيرة، وذلك لأنها تمنح القادة القدرة على تحسين أداء مؤسساتهم التعليمية، وحل المشكلات بطرق مبتكرة وغير تقليدية، وتفتح لهم المجال لصقل قدراتهم في اكتشاف الفرص الجديدة، واستثمارها لرفع مكانة المؤسسة التنافسية (عبد الهادي وآخرون، ٢٠٢٤، ص ١٠٠)، وتكتسب القيادة الريادية أهميتها في المؤسسات التعليمية، من خلال وظيفتها الأساسية التي تركز على ربط الكوادر البشرية بالخطط والاستراتيجيات التعليمية المستقبلية، حيث يتجسد هذا النمط القيادي في مجموعة من الخصائص تشمل المرونة والكشف الاستباقي عن الفرص والتهديدات، ومما يتيح تغيير وإنجازات حقيقية بمشاركة فريق العمل (المالكي، ٢٠٢٤، ص ٢٠).

وقد أظهرت القيادة الريادية فكرة الربط بين القيادة والسلوك الريادي، حيث تمثل نوعًا خاصًا يتصدره القائد الريادي، ويعتمد على ممارسات فعلية يقوم بها مديري المدارس لتحفيز الفرص والسلوك الريادي، ومن أهم هذه الممارسات، هي: الرؤية الاستراتيجية من خلال تحديد التصور المستقبلي الواضح الذي تسعى المدرسة لتحقيقه، والاستباقية والقدرة على استشراف التحديات والفرص، والمخاطرة، والإبداع والابتكار من خلال تهيئة بيئة تعليمية محفزة للتفكير الإبداعي والعمل الابتكاري (الغامدي وبني مرتضى، ٢٠٢٦، ص ٣٦٤).

وتلعب القيادة الريادية دور فعال في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تؤثر على سلوكيات الموظفين في المؤسسات التعليمية، وتنظيم جهودهم، وتحسين العملية التعليمية عبر خوض المخاطر، واغتنام الفرص، واتخاذ القرارات الجريئة، كما أنها تسعى إلى تطبيق الأفكار الجديدة وابتكار حلول إبداعية في ظل مواجهة العديد من المشكلات والتحديات، علاوة على ذلك، تعمل القيادة الريادية على تطوير سياسات تشجع ريادة الأعمال وتعزز استخدام إدارة التغيير في بيئة ديناميكية لصالح المؤسسة، مما يسمح لها بتحسين أدائها وبلوغ التميز المؤسسي (AI-Shahrani et al., 2024, p. 730)، كما تعزز ممارسات القيادة الريادية كفاءة مديري المدارس في وضع الخطط التعليمية، وإجراء البحوث والإصلاحات التربوية، والإشراف على الأداء التعليمي للطلاب، بما يضمن تحقيق رسالة

المدرسة وتعزيز فاعلية الإدارة وتميزها (Jinke et al., 2025, p. 2)، وتزايد أهمية ممارسات القيادة الريادية القائمة على الجمع بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي والقدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية لتعزيز الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، وتسهم القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي أيضًا من خلال تعزيز الرؤية الاستراتيجية، وتطوير القدرة على اتخاذ القرارات، مما يدعم قدرة المؤسسات على تحقيق التميز والحفاظ على نجاحها واستمراريتها في بيئات العمل المتغيرة (Priady & Gede, 2026, p. 1067).

وفي ضوء هذا التوجه القيادي الحديث، يمثل التميز المؤسسي هدفًا أساسيًا تسعى مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية إلى تحقيقه، من أجل تطوير أعمالها وتحسين أدائها بما يتماشى مع التطورات الإدارية الحديثة (باقعر وحداد، ٢٠٢٣، ص ٦٠)، فالتميز المؤسسي يعد مقياسًا حقيقيًا على كفاءة المؤسسة التعليمية وفعاليتها، وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، من خلال الأساليب الإدارية التي تسهم بشكل إيجابي في تحقيق حالة من التفرد والتفوق في الأداء، على جانب الالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الأهداف؛ للارتقاء بالمدارس إلى حد الكفاءة والاتقان في أداء الأعمال، والوصول إلى نتائج ملموسة متوازنة في إشباع احتياجات جميع العاملين من معلمين وطلبة، وضمان التحسين والتطوير المستمر (أنديجاني والغامدي، ٢٠٢١، ص ٣٣).

ويرتكز التميز المؤسسي على مجموعة من الأبعاد، تشمل: بُعد تميز القيادة من خلال امتلاكهم للقدرات العالية على التواصل مع العاملين والتخطيط الجيد وسرعة اتخاذ القرارات؛ وتميز المرؤوسين من خلال امتلاكهم للمهارة والمعرفة اللازمة للقيام بأعمالهم، وتميز الهيكل التنظيمي من خلال اتصافه بالمرونة والوضوح، وتميز الاستراتيجية من خلال وضوح رؤية ورسالة المنظمة، وتميز الثقافة التنظيمية من خلال تفعيل الابتكار لتحقيق التميز (محمد وآخرون، ٢٠٢٥، ص ١٠٤٤-١٠٤٥)، وفي ضوء ما سبق، تأتي الدراسة الحالية للوقوف على مستوى ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، والكشف عن طبيعة علاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدعم متخذي القرار وتطوير الممارسات القيادية في الميدان التربوي.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير التعليم العام؛ إلا أنه لا يزال هناك جوانب من القصور واضحة في مستوى الأداء المؤسسي (عسيري، ٢٠٢٤)، وبالتمعن في واقع التميز المؤسسي في المدارس الحكومية، يتضح ما تعانيه المدارس من جوانب من القصور في التعلم المستمر أثناء تأدية العمل، وعدم إتاحتها لجميع الموظفين، وضعف الحوار المهني الهادف، علاوة على ضعف التشجيع على تبادل الخبرات والأفكار من خلال الحوار والمناقشة الفعالة

(الحربي والعباسي، ٢٠٢٢)، وفي هذا الإطار تؤكد نتائج العديد من الدراسات المحلية السابقة على ضعف مستوى تحقيق تميز المؤسسي في المدارس الحكومية، الذي يعزي إلى عدم استثمار الفرص المتاحة، وضعف الدعم من الإدارة العليا، وعدم توافر نظم متطورة لضمان تحقيق الجودة (الرفاعي، ٢٠٢١؛ الجودي، ٢٠٢٣). وتعد القيادة الريادية من الاتجاهات الحديثة لتطوير الأداء المدرسي، إلا أن المؤسسات التربوية تواجه منافسة قوية على مدار السنوات الماضية، والتي أوجدت معها العديد من التحديات التي تنعكس على أدائها، الأمر الذي أدى إلى الانتقال النوعي في الاتجاهات التربوية، مما نجم عن ذلك الكثير من المشكلات الناتجة عن ممارسة الأساليب التقليدية في القيادة، ورغم أهمية تبني المفاهيم الريادية، إلا أن دور القيادة الريادية في العديد من مدارس التعليم العام لم تصل للحد المأمول، لضعف قدرة مديري المدارس على تحمل المخاطرة، وتجنب المبادرات الاستباقية، وغياب الرؤية الاستراتيجية تطوير المدرسية (حمدي والفيحي، ٢٠٢٤؛ السلمي، ٢٠٢٥؛ الكثيري، ٢٠٢٤).

وفي ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠ تسعى وزارة التعليم نحو تبني الخطط الإصلاحية الشاملة، لذا بات من الضرورة إعادة صياغة الأدوار التقليدية لمديري المدارس، وتحويلها من النمط التقليدي إلى أدوار ريادية فاعلة تسهم في تحسين البيئة المدرسية ورفع الكفاءة (المالكي، ٢٠٢٦)، واستناداً إلى ما سبق، يتضح أن معظم الدراسات المحلية ركزت على علاقة القيادة الريادية بالجودة وتطوير الأداء، وبعضها تناول التميز المؤسسي ومتطلبات تحقيقه، ولم تتناول العلاقة المباشرة بينها وبين التميز المؤسسي؛ لذا فلا تزال الحاجة لكشف العلاقة بين ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

ما العلاقة بين ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما مستوى تحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

٣. ما طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس وتحقيق التميز المؤسسي؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الريادية وتحقيق التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

فرضيات الدراسة:

١. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين الرؤية الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بالمملكة.
٢. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين الاستباقية وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بالمملكة.
٣. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين المخاطرة وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بالمملكة.
٤. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين الإبداع والابتكار وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بالمملكة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

١. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
٢. تحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
٣. الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة الريادية وتحقيق التميز المؤسسي.
٤. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الريادية وتحقيق التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

- الإسهام في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية التي تناولت القيادة الريادية والتميز المؤسسي في البيئة التعليمية من خلال تناول طبيعة العلاقة بين المتغيرين.
- سد الفجوة البحثية المتمثلة في محدودية الدراسات العربية والمحلية التي تناولت العلاقة المباشرة بين ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس وتحقيق التميز المؤسسي.
- دعم التوجهات البحثية الحديثة التي تؤكد أهمية الأنماط القيادية المعاصرة في تطوير المؤسسات التعليمية وتحسين أدائها المؤسسي.

الأهمية التطبيقية

- تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في الجهات المعنية لتنمية الكفاءات الريادية لدى مديري المدارس.
- دعم صناع القرار في تطوير البرامج والسياسات الهادفة لتعزيز القيادة الريادية في مدارس التعليم العام.
- دعم المؤسسات ذات العلاقة ببيانات علمية حديثة حول مستوى ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي.
- تقديم توصيات عملية من شأنها مساعدة القيادات المدرسية على تبني الممارسات القيادية الأكثر ابتكاراً وإبداعاً وفاعلية في إدارة المدارس.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث واقع ممارسة القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية والاستباقية والمخاطرة والإبداع والابتكار) في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي.
- الحدود المكانية: مدارس التعليم العام (الحكومية والأهلية) بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الحالي ١٤٤٧/٢٠٢٦ م.
- الحدود البشرية: سوف تشمل على عينة ممثلة من المعلمين، ووكلاء المدارس في مدارس التعليم العام الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

• القيادة الريادية:

عرف "غزالي وآخرون" (Ghazali et al, 2022, p. 2) القيادة الريادية بأنها "إحدى أفضل الآليات لتطوير المنظمات واستدامتها، وهي أحد الأساليب القيادية التي يتسم القادة فيها بالصفات التي تُعزز الابتكار، والمجازفة، وسرعة اتخاذ القرارات، والسعي وراء الفرص الجديدة، والقدرة على بناء ثقافة إيجابية ذات رؤية واضحة وقوية". كما تشير القيادة الريادية إلى "النمط القيادي الذي يعمل على استثمار الجهود ووضع الرؤى الواضحة، ومشاركة الجميع في تحقيقها، وتقديم خدمات مميزة تساعد المدرسة في تحقيق مكانة ريادية بشكل مستمر" (المعمرية وآخرون، ٢٠٢٤، ص ١٠٥-١٠٦).

وتعرف إجرائيًا بأنها مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية للسلوكيات والممارسات القيادية الريادية التي تتجسد في الرؤية الاستراتيجية والاستباقية وتحمل المخاطرة والإبداع والابتكار.

• التميز المؤسسي:

عرف "العلياني وآخرون" (Alalyani et al., 2026, p. 3) التميز المؤسسي بأنه "نهجًا إداريًا يعكس قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أداء فريد و متميز قائم على رؤية مشتركة تتسم بوضوح الأهداف وكفاءة استخدام الموارد، وهذا بدوره يعزز قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها وبلوغ نتائج ملموسة تلبي احتياجات المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي، مع ضمان التحسين والتطوير المستمر، ويتضمن التميز المؤسسي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي التميز القيادية والتميز الخدمي والتميز المعرفي".

ويعرف إجرائيًا بأنه مستوى قدرة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية على تحقيق أداء مؤسسي متميز من خلال كفاءة القيادة والمروسين، والثقافة التنظيمية وكفاءة الهيكل التنظيمي.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

سوف يتضمن استعراض لمفهوم القيادة الريادية في المجال التربوي، وأهميتها، وأبعاد القيادة الريادية، وسمات القائد الريادي، كما سيتم التطرق لمفهوم التميز المؤسسي وأهميته، وما يرتبط به من معايير محلية وعالمية مثل نموذج EFQM وجائزة الملك عبد العزيز للجودة.

ثانيًا: النظريات المفسرة للموضوع

- **نظرية القيادة الريادية:** برزت النظرية في ضوء الاتجاه الجديد في القيادة الذي يقوم على استغلال الفرص واستثمارها، بما يحتويه ذلك من مخاطر، والريادة في أساسها طريقة للتفكير تربط الاكتشافات المبتكرة بإشباع الحاجة واستغلال الفرص، وترتبط نظرية القيادة الريادية بصفة القوة مع التركيز على الخصائص الرئيسية لها، مثل حل المشكلات واتخاذ القرارات، والمخاطر والمبادرات الاستراتيجية (العمودي والقحطاني، ٢٠١٦). وهو ما يتناسب مع تأهيل القادة على مبدأ التعلم الذاتي وتأكيد أهمية الدافعية، وتغيير السلوك بما يجعل من الفرد قائدًا رياديًا في مدرسته (إبراهيم وفتحي، ٢٠٢١).
- **نموذج التميز الأوروبي EFQM:** يُعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) من أبرز النماذج العالمية في تفسير التميز المؤسسي، إذ ينطلق من حقيقة مفادها أن تحقيق التميز يتطلب التكامل بين القيادة والاستراتيجية والموارد البشرية والعمليات، إلى جانب تميز الخدمات الراسخة والدعم المتواصل؛ لتنمية القدرة المؤسسية (الحموري والمعايطة، ٢٠١٥).

وفي ضوء التكامل بين النظريات يمكن تفسير موضوع الدراسة؛ إذ توضح نظرية القيادة الريادية الخصائص والسلوكيات القيادية التي ينبغي أن يتحلى بها مدير المدرسة، بينما يوضح نموذج EFQM الآليات التي تتحول من خلالها هذه الممارسات القيادية إلى نتائج مؤسسية متميزة، ومن ثم، يمكن أن توفر هذه النظريات أساسًا علميًا مناسبًا لتفسير العلاقة بين ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

ثالثًا: الدراسات السابقة

أولًا: الدراسات العربية

هدفت دراسة الخليف والطراونة (٢٠٢٣) إلى التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٤) معلمًا ومعلمة، كما استعانت بالاستبانة (القيادة الريادية والميزة التنافسية) أدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الريادية والميزة التنافسية لدى مديري

المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور ولواء وادي السير جاءتا بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة ممارسة القيادة الريادية ودرجة تحقق الميزة التنافسية.

هدفت دراسة الغانمي ومحضر (٢٠٢٥) إلى التعرف على دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بالقيادة الريادية، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الريادية تعد عاملاً محورياً في تعزيز التميز المؤسسي داخل الجامعات؛ حيث تساعد في تطوير بيئة تعليمية مبتكرة تدعم تحقيق الأهداف الأكاديمية والتنافسية، كما تبين أن القيادة الريادية تقوم على ثلاث أبعاد رئيسية الإبداع، المبادرة، والمخاطرة المحسوبة، والتي تعتبر أساسية لتحقيق التميز المؤسسي.

هدفت دراسة حمدي والفيافي (٢٠٢٤) إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات، كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بالاستبانة أداة للدراسة، كما تألفت من عينة تكونت من (٢٧٩) معلمة، وقد توصلت الدراسة إلى إن مستوى ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك جاء بدرجة مرتفعة؛ حيث جاء ترتيب بُعد الرؤية أولاً يليه بُعد الابتكار، وجاء بُعد المبادرة في الترتيب الثالث، وأخيراً بُعد المخاطرة.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

دراسة "جينكي وآخرون" (Jinke et al., 2025) والتي هدفت إلى البحث عن العلاقة بين القيادة الريادية لمديري المدارس، والقيادة الريادية للمعلمين، وكفاءة المعلمين، وبين الفعالية التنظيمية في المدارس الصينية، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٤٠٠) مدرس، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية لمديري المدارس التي تتضمن (السلوك التنقيبي- السلوك المسرع- السلوك الاستكشافي – السلوك التكاملي) وبين الممارسات الريادية للمعلمين، وزيادة كفاءة المعلمين، كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الريادية وبين الفعالية التنظيمية للمدارس، حيث تعزز القيادة الريادية من القدرات الإدارية والسلوكيات القيادية لدى مديري المدارس.

دراسة "هازميواتي وآخرون" (Hasmiwati et al., 2025) والتي هدفت إلى الكشف عن تأثير ممارسات القيادة الريادية التي تدمج وظائف الإدارة التعليمية بروح الابتكار وريادة الأعمال على تحسين جودة التعليم في المدارس الإعدادية في شمال آتشيه ريجنسي، واشتملت عينة الدراسة على (١) مدير مدرسة و عدد من الإداريين،

وقد طبقت الدراسة أسلوب أخذ العينة الهادفة، وقد تبنت الدراسة المنهج النوعي، كما استعانت بالمقابلات وتحليل الوثائق كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى تطبيق ممارسات القيادة الريادية له دور فعال في دورًا تحسين جودة التعليم، وتحسين مخرجات تعلم الطلاب على المستويين الأكاديمي وغير الأكاديمي، وتعزيز كفايات الخريجين، بما يشمل الاستقلالية، والإبداع، والابتكار، ومهارات حل المشكلات، ورفع سمعة المدرسة من خلال زيادة ثقة المجتمع المحلي بها، وتعزيز التعاون مع شركاء قطاع الأعمال.

دراسة "جانباري وآخرون" (Ghanbari et al., 2021) والتي هدفت إلى الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في تعزيز التميز المؤسسي في المدارس الموجودة في إيران، واشتملت عينة الدراسة على (٢٨٧) معلم ومعلمة، باستخدام أسلوب أخذ العينة العشوائية، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي والمنهج الوصفي الارتباطي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود دور إيجابي للقيادة الأخلاقية في تعزيز التميز المؤسسي في المدارس، حيث تراعي القيادة الأخلاقية احتياجات العاملين، وتعاملهم بعدالة وإنصاف، وتعزز الصدق والاحترام في تعاملاتهم، وتشرك المعلمين في اتخاذ القرارات، وتشجع إظهار الثقة بقدراتهم، مما يعزز شعورهم بالتمكين النفسي، وينعكس إيجابًا على تحسين مستوى التميز المؤسسي للمدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تم تناولها يتضح أن هناك دراسات تشابهت مع الدراسة الحالية في مجال الاهتمام بدراسة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس وتحقيق التميز المؤسسي، مثل: دراسة الخليف والطراونة (٢٠٢٣)، ودراسة الغانبي ومحضر (٢٠٢٥)، ودراسة حمدي والفيافي (٢٠٢٤)، ودراسة "جينكي وآخرون" (Jinke et al., 2025)، ودراسة "هازميواتي وآخرون" (Hasmiwati et al., 2025)، ودراسة "جانباري وآخرون" (Ghanbari et al., 2021)، وقد اتفقت بعض الدراسات في استخدامها للمنهج الوصفي الارتباطي، مثل: دراسة الخليف والطراونة (٢٠٢٣)، ودراسة الغانبي ومحضر (٢٠٢٥)، ودراسة حمدي والفيافي (٢٠٢٤)، كما اتفقت في أداة الدراسة، وهي الاستبانة، مثل: دراسة "جانباري وآخرون" (Ghanbari et al., 2021)، ودراسة الخليف والطراونة (٢٠٢٣)، ودراسة حمدي والفيافي (٢٠٢٤)، واشتمالها على العاملين في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مثل: دراسة "جانباري وآخرون" (Ghanbari et al., 2021)، ودراسة الخليف والطراونة (٢٠٢٣)، ودراسة حمدي والفيافي (٢٠٢٤)، ودراسة حمدي والفيافي (٢٠٢٤)، وتميزت الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود علم الباحث التي تناولت العلاقة بين ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس وتحقيق التميز

المؤسسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وإطارها النظري وتصميم أداة الدراسة ومناقشة نتائجها.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف إلى وصف مستوى ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على مستوى تحقيق التميز المؤسسي، والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين، بالإضافة إلى تحديد مدى إسهام القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وذلك باعتبارهم الأكثر احتكاكًا بالممارسات القيادية لمديري المدارس، والأقدر على تقييم مستوى القيادة الريادية والتميز المؤسسي داخل مدارسهم، وفق أحدث الإحصاءات الصادرة عن وزارة التعليم السعودية في العام الدراسي الذي ستطبق فيه الدراسة.

عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)؛ لضمان تمثيل جميع فئات المجتمع وفق المرحلة التعليمية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)، والجنس، أو المناطق التعليمية حسب طبيعة المجتمع، وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ريتشارد جيجر (Richard Geiger Formula) أو جدول Krejcie and Morgan بما يتناسب مع حجم مجتمع الدراسة ويحقق مستوى مناسبًا من الدقة الإحصائية.

أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، ويتم إعدادها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، وتتكون الاستبانة من قسمين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية، وتشمل: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.

- القسم الثاني: فقرات متغيرات الدراسة، ويضم:
 - القيادة الريادية (المتغير المستقل).
 - التميز المؤسسي (المتغير التابع).
- وتقاس جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

الصدق والثبات

سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية ومناهج البحث العلمي للتأكد من سلامة الصياغة وملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة (الصدق الظاهري)، كما سيتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، وبين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة.

أما ثبات الأداة فسيتم التحقق منه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ويعد معامل ثبات (٠,٧٠) فأعلى مؤشراً على تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الثبات.

إجراءات جمع البيانات

تتم إجراءات الدراسة وفق الخطوات الآتية:

١. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الريادية والتميز المؤسسي.
٢. إعداد الاستبانة بصورتها الأولية.
٣. عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة.
٤. تطبيق الدراسة الاستطلاعية للتحقق من الصدق والثبات.
٥. استخراج الموافقات الرسمية اللازمة لتطبيق الدراسة.
٦. توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة.
٧. جمع الاستبانات، ومراجعتها، واستبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل.
٨. ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.
٩. تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، ثم تقديم التوصيات والمقترحات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، وقياس العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- اختبار (Independent Samples t-test) للكشف عن الفروق بين متوسطات مجموعتين وفق بعض المتغيرات الديموغرافية.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق بين أكثر من مجموعتين.
- اختبار شيفيه (Scheffé) أو توكي (Tukey) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق ذات دلالة إحصائية.
- تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر القيادة الريادية وأبعادها في تحقيق التميز المؤسسي والتنبؤ بمستواه

الجوانب الأخلاقية

- الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات المختصة قبل البدء في تنفيذ الدراسة.
- إبلاغ المشاركين بهدف الدراسة وطبيعتها، والتأكيد على أن المشاركة طوعية ولهم الحق في الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات.
- الحفاظ على سرية البيانات وخصوصية المشاركين، وعدم الإفصاح عن أي معلومات شخصية يمكن أن تؤدي إلى التعرف على هوياتهم.
- استخدام البيانات التي يتم جمعها لأغراض البحث العلمي فقط، وعدم توظيفها في أي أغراض أخرى.
- عرض النتائج بصورة موضوعية وأمانة علمية، مع الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي وتوثيق جميع المراجع وفق الأسلوب العلمي المعتمد.

النتائج المتوقعة

من المتوقع أن تسهم الدراسة في الكشف عن مستوى ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ومستوى تحقيق التميز المؤسسي في تلك المدارس، كما يتوقع أن تظهر النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الريادية وتحقيق التميز المؤسسي، بما يعكس أهمية تبني الممارسات القيادية الريادية في تعزيز الأداء المؤسسي.

ومن المتوقع أيضًا أن تبين النتائج مدى إسهام القيادة الريادية في التنبؤ بتحقيق التميز المؤسسي، مع إمكانية وجود فروق في استجابات أفراد الدراسة تبعًا لبعض المتغيرات الديموغرافية، ومن شأن هذه النتائج أن تقدم مجموعة من التوصيات العملية لصناع القرار ووزارة التعليم، بما يساهم في تطوير القيادات المدرسية، وتعزيز ممارسات القيادة الريادية، ودعم تحقيق التميز المؤسسي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

المراجع

أولاً المراجع العربية

- إبراهيم، ياسر بدر محمود؛ فتحي، شاكر محمد. (٢٠٢١). الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء بعض النماذج العالمية لتدريب قيادات المدارس الريفية. *مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف*، ١ (عدد يناير)، ٤٧٤-٥١٢.
- الجودي، جود حسين. (٢٠٢٣). التميز المؤسسي للمراحل السنية في مدارس مدينة الرياض في ضوء الإدارة الإبداعية من وجهة نظر المشرفات التربويات. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، ٤ (٣٩)، ٤١٤-٤٣٠.
- الحري، دينا مسفر؛ العباسي، دلال عمر. (٢٠٢٢). واقع تطبيق إدارة التعليم بمدينة جدة لمعايير المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر منسوباتها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦ (٤٤)، ١-٣٧.
- الحموري، صالح؛ المعاينة، رولا. (٢٠١٥). *المسؤولية المجتمعية للمؤسسات من الألف إلى الياء: الموجة الرابعة للإدارة*. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- الخليف، زانه سعود صبحي؛ الطراونة، علي عودة. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط: عمان.
- الرفاعي، عيده عويد عيد. (٢٠٢١). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ٤ (٣٦)، ٢٥١-٢٧٨.
- السلي، عبد الرحمن حامد. (٢٠٢٥). واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٩ (٨)، ٢٤-٤٢.
- العمودي، صلاح؛ القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠١٦). *القيادة الإدارية - التحول نحو نموذج القيادي العالمي*. الرياض: مكتبة المتنبي.
- الغامدي، ليلى بنت خميس بن دخيل الله؛ بني مرتضى، أحمد سليمان. (٢٠٢٦). واقع ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخبر وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات. *مجلة دراسات تربوية ونفسية*، ٤١ (١٥١)، ٣٥٧-٣٩٣.

- الغانمي، نورا حات؛ محضر، وفاء عبد العزيز. (٢٠٢٥). القيادة الريادية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات: السعودية: دراسة تحليلية. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب*، ٤ (٢)، ١٣٦-١٦٩.
- الكثيري، وفاء بنت علي ناصر. (٢٠٢٤). تعزيز التميز المؤسسي في ضوء مدخل القيادة الريادية بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض: تصور مقترح. *مجلة العلوم التربوية*، ٢ (٣٧)، ٣١٢-٢٤٥.
- المالكي، حامد جعفر. (٢٠٢٤). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، ٧ (٥)، ٤٢-١٩.
- المالكي، حامد جعفر. (٢٠٢٦). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الريادية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الجودة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة سبأ للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٢ (٦)، ٥٥-٢٧.
- المعمرية، أمل بنت عبد الله سيف؛ الزكي، أحمد عبد الفتاح؛ جمعة، محمد أحمد حسن؛ رضوان، وائل وفيق. (٢٠٢٤). متطلبات دعم القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم. *مجلة كلية التربية جامعة دمياط*، ٣٩ (٩٠)، ١٣٨-٩٤.
- أنديجاني، سامي مشرب عصام الدين؛ الغامدي، عمير سفر عمير. (٢٠٢١). أثر التنمية المهنية للمعلمين في تعزيز التميز المؤسسي لمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ١٠ (١)، ٤٨-٢٧.
- باقر، أحمد عوض سليمان؛ حداد، محمد عبدالكريم بخاري. (٢٠٢٣). دور تطبيق منصة مدرستي على التميز المؤسسي بمدارس المرحلة الثانوية بجدة: دراسة تطبيقية على الهيئة الإدارية التعليمية والمعلمين بالمدارس الحكومية بجدة. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، ٧ (٢٧)، ١٠٦-٥١.
- حمدي، حنان عبده يحي؛ الفيفي، نورة يحي جابر. (٢٠٢٤). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات. *مجلة التربية*، ٣ (٢٠٣)، ١٢٨-٩٨.
- حمدي، حنان عبده يحي؛ الفيفي، نورة يحي جابر. (٢٠٢٤). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، ٥ (٢٠٣)، ٩٧-١٢٨.

عبد الهادي، أميرة رمضان؛ رمضان، فريدة أميرة؛ حب الله، سالمه فتحي مصطفى. (٢٠٢٤). أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ في ضوء مدخل القيادة الريادية (دراسة ميدانية). *مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ*، ١(٢)، ٩٦-١٢٨.

عسيري، أمل إبراهيم أحمد. (٢٠٢٤). تطوير أداء مديرات المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التميز المؤسسي تصور مقترح. *مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف*، ٣ (عدد أكتوبر)، ٤١-٦٠.

محمد، سامح سمير السيد؛ طه، حسنين السيد؛ البردان، محمد فوزي. (٢٠٢٥). دور الجدارات الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، ٤(١٤)، ١٠١٤-١٠٦٦.

ثانيًا المراجع الأجنبية

Alalyani, M. R. S., Jubran, A. M., & Mahmoud, A. S. K. A. (2026). Organizational Learning And Its Relationship To Achieving Institutional Excellence In Basic Education Schools In The Sultanate Of Oman In Light Of Oman Vision 2040. *Veredas do Direito*, 23, 1- 37.

Al-Shahrani, N. M. Z., & Al-Dhuwaih, A. (2024). Entrepreneurial leadership and its relationship with organizational excellence in government schools in Dammam. *Migration Letters*, 21(S11), 729–742.

Ghanbari, S., Heidari Sorshjane, N., & Abdolmaleki, J. (2021). The role of principals' ethical leadership in school organizational excellence mediated by teachers' psychological empowerment. *School Administration*, 9(2), 73-98.

Ghazali, S. S., Kadir, S. A., Krauss, S. E., & Asimiran, S. (2022). The entrepreneurial leadership practices of Malaysian secondary school principals in fundraising. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 851-870.

Hasmiwati, A., Bahri, S., & Najmuddin, N. (2025). ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT OF SCHOOL PRINCIPALS IN IMPROVING EDUCATIONAL QUALITY AT JUNIOR HIGH SCHOOLS IN NORTH ACEH REGENCY. *Benchmarking*, 9(2), 393-403.

Jinke, L., Abdul Aziz, N. A., & Kadir, S. A. (2025, April). How significantly are principal and teacher entrepreneurial leadership related to teacher efficacy and organizational effectiveness in China? In *Frontiers in Education*, 10, 1- 13.

Priady, D. M., & Gede, I. K. (2026, July). ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AND BUSINESS PERFORMANCE: A CASE STUDY OF MINE_OFFICIAL FASHION BUSINESS. In *Proceeding of International Conference on Economics, Technology, Management, Accounting, Education, and Social Science (ICETEA)*, 2, 1075-1084.