

ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الرشيدة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمات

أمل سائر العتيبي

درجة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

د. هيفاء بنت عبد الله السحيم

أستاذ مساعد ، قسم الإدارة التربوية ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الرشيدة، والكشف عن درجة تحقق التميز المؤسسي في تلك المدارس، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة الرشيدة وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمات. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهدافها. واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وشارك في الدراسة عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٤١٧) معلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض يمارسن القيادة الرشيدة بدرجة مرتفعة جداً، وبيّنت النتائج أن درجة تحقق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاءت بدرجة مرتفعة جداً أيضاً، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية معنوية طردية بين ممارسة القيادة الرشيدة وتحقيق التميز المؤسسي، وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور مديرات المدارس في تمكين فرق العمل ومنحهم مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات باستقلالية ومرونة. كما أوصت بتوفير بيئة تعليمية داعمة تشجع على الإبداع والتجديد لدى المعلمات، وذلك من خلال تنظيم برامج تحفيزية ومسابقات مبتكرة وتقدير المبادرات الإبداعية. وأكدت الدراسة أهمية دعم مديرات المدارس من خلال برامج تطوير مهني لتعزيز ممارسات القيادة الرشيدة التي تستجيب لاحتياجات البيئة المدرسية المتغيرة. وأخيراً، شددت الدراسة على ضرورة بناء فلسفة واضحة للتقييم الذاتي والتطوير المستمر، من خلال تزويد مديرات المدارس بأدوات تقييم دورية تساعد على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي وتعزيز ثقافة التميز في البيئة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيدة، التميز المؤسسي، مديرات المدارس.

The Practice of Agile Leadership by Secondary School Principals in Riyadh and Its Relationship to Institutional Excellence from the Perspective of Female Teachers

Abstract

This study aimed to identify the level of practice of agile leadership by female principals in secondary schools in Riyadh, reveal the degree of institutional excellence achieved in these schools, and analyze the relationship between the practice of agile leadership and the achievement of institutional excellence from the perspective of female teachers. The study followed a descriptive correlational approach to achieve its objectives. A questionnaire was used as the primary data collection tool. The study sample consisted of a simple random sample of 417 female teachers from public secondary schools for girls in Riyadh. The results of the study showed that the female principals in secondary schools in Riyadh practice agile leadership at a very high level. The findings also indicated that the degree of institutional excellence achieved in secondary schools in Riyadh was also at a very high level. Furthermore, the results revealed a significant positive correlation between the practice of agile leadership and the achievement of institutional excellence. Based on these findings, the study recommended enhancing the role of female principals in empowering work teams and granting them more authority to make independent and flexible decisions. It also recommended providing a supportive educational environment that encourages creativity and innovation among teachers through organizing motivational programs, innovative competitions, and recognizing creative initiatives. The study emphasized the importance of supporting female principals through professional development programs to enhance agile leadership practices that respond to the changing school environment. Finally, the study stressed the need to build a clear philosophy for self-assessment and continuous development by providing female principals with periodic evaluation tools that help improve individual and institutional performance and foster a culture of excellence within the school environment.

Keywords: agile leadership, institutional excellence.

ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الرشيدة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمات

أمل سائر العتيبي

درجة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

د. هيفاء بنت عبد الله السحيم

أستاذ مساعد ، قسم الإدارة التربوية ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

المقدمة

حظيت القيادة التعليمية في المملكة العربية السعودية باهتمام واسع، خاصة في ظل التوجه نحو الاعتماد للمؤسسات التعليمية، الذي يركز على تطبيق أنظمة الجودة لتحسين العملية التعليمية والارتقاء بكافة عناصرها، سواء كانت الموارد البشرية مثل المديرين والمعلمين والإداريين والطلبة، أو عناصر مادية مثل المرافق المدرسية والمناهج وأساليب التدريس، فضلاً عن تحسين الخدمات المقدمة للطلبة. وتبرز العديد من المؤشرات التي تعكس هذا الاهتمام، من أبرزها برنامج تطوير التعليم الذي يتضمن مشاريع لتأهيل القيادات التربوية وتطوير قدراتها وأدائها؛ حيث يهدف إلى تمكين القادة التربويين من مواكبة التطورات المتسارعة في القطاع التعليمي والإسهام في تحقيق النهضة التعليمية التي تتطلع إليها رؤية ٢٠٣٠ (الختعمي والألفي، ٢٠٢٠).

ولا شك أن القيادة التربوية تمثل أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها فاعلية المؤسسات التعليمية، إذ تؤثر بعمق في سلوكيات العاملين، وطرق التواصل وتبادل الأفكار، وتسهم في اتخاذ قرارات فعالة تواكب متطلبات تطوير العملية التعليمية (آل قماش، ٢٠٢٠). ومن خلال الدور المحوري الذي تقوم به القيادة المدرسية في تسيير المهام اليومية وتنفيذ السياسات التعليمية وتطوير الكوادر البشرية وتهيئة بيئة تعليمية محفزة، تتجلى أهمية القيادة في دفع عجلة التحول والتجديد التربوي (المخاريز وآخرون، ٢٠٢١). وتبرز هنا المسؤولية الكبيرة الملقاة على مديرة المدرسة باعتبارها محوراً رئيساً في عملية التطوير المدرسي، بما في ذلك قيادة التغيير وتوظيف البرامج والمشاريع

التطويرية والتعامل مع التحديات بفعالية من خلال رؤية واضحة تسهم في تحقيق أهداف المدرسة والارتقاء بأدائها. (Almardef, 2023)

وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها البيئة التعليمية المعاصرة، أصبح من الضروري أن تتبنى القيادات المدرسية أساليب قيادية حديثة تتلاءم مع هذه المتغيرات، حيث لم تعد الأساليب التقليدية قادرة على تحقيق النجاح المنشود. من هذا المنطلق، تبرز القيادة الرشيدة كأحد أبرز الأنماط القيادية المعاصرة التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والانفتاح الثقافي وتنوع احتياجات الطلبة، مما يجعلها أداة فعالة لمواجهة التحديات التي تعجز عنها الأساليب التقليدية (عجلان والجميعة، ٢٠٢٤؛ أمين، ٢٠٢٤). وقد أشار التويجري وآخرون (٢٠٢٣) إلى الحاجة الملحة لتبني هذا النوع من القيادة في المؤسسات التعليمية السعودية، لمواجهة التحديات الإدارية والمالية وتحقيق التميز المؤسسي، حيث يسهم تطبيق مبادئ القيادة الرشيدة في تطوير بيئة العمل وتعزيز التعاون بين المعلمين والإداريين ودعم ثقافة التحسين المستمر، بما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية وكفاءة الإدارة المدرسية في المملكة.

وقد استقطب مفهوم القيادة الرشيدة اهتماماً واسعاً في الأوساط البحثية، نظراً لدورها الفاعل في تحسين الأداء المؤسسي في بيئات التعليم المتغيرة. فقد أظهرت دراسة (Yılmaz & Özgenel, 2023) أن ممارسة القيادة الرشيدة من قبل مديري المدارس تؤثر إيجابياً على التطوير المهني والأداء الوظيفي للمعلمين، بينما كشفت دراسة السعدية وآخرون (٢٠٢٤) أن هذا النمط القيادي يعزز الالتزام التنظيمي للمعلمين، مما يؤكد على مساهمته في تعزيز البيئة التعليمية. ويعرّف هذا النمط القيادي بأنه قدرة القائد الإداري على اتخاذ قرارات مرنة وسريعة وفعالة تتجاوز العقبات المختلفة من خلال توظيف المعرفة والمهارات بأعلى درجات المرونة لتحقيق الأهداف المرجوة (Chen et al., 2022) و وفقاً للبدوي والبكري (٢٠٢٤)، تعكس القيادة الرشيدة قدرة المؤسسة على الحد من الهدر واتخاذ قرارات ذكية ومرنة لمواجهة بيئة العمل المتغيرة، في حين يراها كارمن وآخرون (Carmen et al., 2016) أداة لتعزيز الابتكار والتنافسية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات واغتنام الفرص.

وفي هذا السياق، تكتسب العلاقة بين ممارسات المديرين للقيادة الرشيدة وتحقيق التميز المؤسسي أهمية متزايدة، حيث يُتوقع أن تسهم هذه الممارسات في تعزيز الأداء المؤسسي، ورفع جودة المخرجات التعليمية، ودعم الابتكار والتطوير المستمر، لا سيما في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التعليمية السعودية. ويؤكد العنزي (٢٠٢٤) أن القيادة الرشيدة تُعد من الأساليب الفعالة في إدارة المؤسسات التعليمية، إذ تسهم في تعزيز كفاءتها وفعاليتها، وتحسين المناخ التعليمي، وتشجيع المشاركة الفعالة بين العاملين.

وتبرز أهمية القيادة الرشيدة في تمكين المؤسسات التعليمية من مواكبة التحولات المتسارعة، خاصة في مجالات التكنولوجيا وإدارة المعرفة، من خلال تبني أساليب مرنة تستجيب للتغيرات والتحديات. كما تسهم في تحسين كفاءة استغلال الموارد وتنفيذ أنشطة ذات عائد مرتفع، مما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع ضغوط العمل وتلبية احتياجات المستفيدين (التويجري وآخرون، ٢٠٢٣؛ الأحمري والحميدي، ٢٠٢٤). وتسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق التميز المؤسسي وتقديم تجارب تعليمية مبتكرة، الأمر الذي يتطلب اعتماد أساليب قيادية حديثة تواكب متطلبات البيئة التعليمية المتجددة (باقعر والحداد، ٢٠٢٣؛ عمر، ٢٠٢٠). وتشير الحديد (Alhadid, 2016) إلى أن القيادة الرشيدة تلعب دوراً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تعزيز القيادة، وتمكين الموظفين، وترسيخ الثقافة التنظيمية، إلى جانب توفير بيئة محفزة للإبداع والابتكار. وتُعد القيادة الرشيدة أداة استراتيجية تمكن المؤسسات التعليمية من تطوير مواردها وآلياتها بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية واستدامة التميز في بيئة متغيرة.

وقد أجرى البدوي والبكري (٢٠٢٤) دراسة تناولت دور القيادة الرشيدة في تحقيق التميز التنظيمي بإدارة التعليم في منطقة جازان، مركزة على أبعاد القيادة، المرؤوسين، والثقافة التنظيمية، وأظهرت النتائج أن القيادة الرشيدة تسهم بفعالية في تعزيز هذه الأبعاد، مما يؤكد دورها المحوري في تحسين الأداء المؤسسي. وأضاف بركودي (Porkodi, 2024) أن القيادة الرشيدة تمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات سريعة، وتقليل الهدر في الوقت والتكاليف، مما يعزز كفاءتها وقدرتها التنافسية. كما بينت دراسة التويجري وآخرون (٢٠٢٣) أن القيادة الرشيدة ترفع من مرونة المؤسسات وقدرتها على

التكيف من خلال بنية تنظيمية مرنة تشجع الابتكار والعمل التعاوني. وأشار أمين (٢٠٢٤) إلى أن المؤسسات التعليمية تعتمد القيادة الرشيدة لرفع جاهزيتها واستمرارية عملها في بيئة متغيرة، عبر سرعة اغتنام الفرص والتكيف مع التحديات. وأكد السواعير (٢٠٢١) أن ممارسة القيادة الرشيدة تعزز قدرة مديري المدارس على مواجهة ضغوط العمل وتحسين أدائهم في الجوانب الأكاديمية والإدارية. كما أوضحت دراسة الأحمري والحيمي (٢٠٢٤) أن تبني هذا الأسلوب يسهم في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية، وزيادة مرونتها، وتحسين جاهزية القرارات، خاصة في أوقات الأزمات.

وقد تناولت عدة دراسات مستوى تطبيق القيادة الرشيدة في المؤسسات التعليمية. فقد أجرى Yılmaz & Özgenel (2023) دراسة استهدفت التنبؤ بتأثير امتلاك مديري المدارس لخصائص القيادة الرشيدة على فعالية المدارس التركية. وأظهرت النتائج أن هذه الخصائص تُمارس بدرجة مرتفعة، وتسهم في تحسين الأداء المدرسي وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، مع دور واضح لإدراك المعلمين لهذه الخصائص في تعزيز فعالية المدرسة. كما أجرى القزعة (٢٠٢٣) دراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لمبادئ القيادة الرشيدة وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية، حيث بينت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الرشيدة بأبعادها الخمسة (التواضع، الحكمة، الموضوعية، الابتكار، المرونة)، مع وجود علاقة إيجابية دالة مع مستوى الريادة الاستراتيجية، مما يؤكد إسهام القيادة الرشيدة في دعم الريادة المؤسسية. وفي السياق ذاته، أجرى Adisa & Aeamkongsee (2024) دراسة في مدارس بانكوك لاستكشاف مستوى القيادة الرشيدة لدى المديرين وعلاقتها بالكفاءات الأساسية للمعلمين. و أوضحت النتائج أن كلاً من القيادة الرشيدة والكفاءات الأساسية (العمل الجماعي، التطوير الذاتي، التوجه نحو الإنجاز) جاءت بمستوى مرتفع، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بينهما، خصوصاً في بُعد المشاركة والعمل الجماعي، ثم القدرات التكنولوجية والابتكارية، مما يعكس أهمية القيادة الرشيدة في تطوير كفاءات المعلمين.

أما عن تطبيق القيادة الرشيدة في مدارس المملكة العربية السعودية ، فقد تناولت عدة دراسات تطبيق القيادة الرشيدة في المدارس. أظهرت دراسة السهلي (٢٠٢٤) أن

مستوى تطبيق القيادة الرشيقة في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة جاء متوسطاً، حيث احتل تنظيم موقع العمل المرتبة الأولى، يليه التحسين المستمر، بينما جاءت التعددية في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز ثقافة التنوع. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير تطبيقات القيادة الرشيقة لتعزيز الأداء الإداري والتكيف مع التحديات. كما بينت دراسة حكيم (٢٠٢٤) حول مديرات مدارس الطفولة المبكرة في جازان أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة كانت مرتفعة، مع التأكيد على أهمية تبادل الخبرات والندوات لنشر الممارسات الفعّالة. وأوضحت دراسة الأحمري والحيمي (٢٠٢٤)، حول مديرات المدارس الأهلية الابتدائية بالطائف، أن تطبيق القيادة الرشيقة جاء مرتفعاً، حيث تصدر بُعد السرعة، يليه الاستجابة، المرونة، ثم رشاقة اتخاذ القرار، مما يعكس فعالية القائد في التعامل مع بيئة العمل المتغيرة. وأظهرت دراسة التويجري وآخرون (٢٠٢٣) في المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة، أن القيادة الرشيقة تُمارس بدرجة كبيرة، حيث جاءت أبعاد التواصل، الهدوء، الحكمة، والموضوعية بتقييم مرتفع، بينما كان تقييم الثقة والصبر متوسطاً. وأكدت النتائج إسهام القيادة الرشيقة في تحسين البيئة التعليمية من خلال تعزيز التواصل الفعّال والقدرة على اتخاذ قرارات حكيمة والتكيف مع التحديات.

ويمكن القول إن التميز المؤسسي يمثل نهجاً شاملاً لتحسين أداء المؤسسات التعليمية، من خلال التركيز على الجودة، والابتكار، وكفاءة العمل. ويعتمد على تطبيق أفضل الممارسات الإدارية والتقنيات الحديثة لتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة، كما يُعد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء الإداري وتحقيق الأهداف بكفاءة (أبو سعدة وآخرون، ٢٠٢١). ووفقاً للعسيري (٢٠٢٤)، يشير التميز المؤسسي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج استثنائية عبر وضوح الرؤية ودقة الأهداف والتخطيط السليم والتقويم المستمر، مما يعزز قدرتها التنافسية. كما يُعرف التميز المؤسسي بقدرة المؤسسة على تقديم أفكار مبتكرة وتحقيق نتائج إيجابية تتفوق بها على منافسيها، مع التركيز على رضا العملاء، وتشجيع بيئة الابتكار والإبداع، والاستفادة من التخطيط الاستراتيجي لتحسين الخدمات واستدامة الأداء (النويصر، ٢٠٢٢). وعرف العسيري (٢٠٢٤) التميز المؤسسي بأنه الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتلبية احتياجاتها من خلال

تطبيق نظام أداء شامل يحقق نتائج متميزة ترضي جميع الأطراف المعنية. فيما أشار نيندال وآخرون (٢٠١٨) إلى أن التميز المؤسسي ينبع من تنسيق الأعمال بمرونة، والسعي المستمر لتحسين الأداء، وأنه يمكن تحقيقه في مختلف أنواع المؤسسات.

في القطاع التعليمي، لا يُختزل مفهوم التميز المؤسسي في تحقيق نتائج تعليمية فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز رضا الطلاب وأولياء الأمور، تطوير كفاءة العمليات الداخلية، وتمكين المعلمين والموظفين من خلال تنمية مهاراتهم وتحفيزهم على الابتكار والمشاركة الفعالة في صنع القرار (الزهراني، ٢٠٢١). وقد أظهرت دراسة الكندية وآخرون (٢٠٢٥) أن التميز المؤسسي يعكس قدرة المؤسسات التعليمية على بلوغ أعلى مستويات الجودة استناداً إلى معايير دولية معترف بها. ويتفق (El-Hammoui, 2024) على أن المؤسسات التعليمية الرائدة تتبنى نماذج مثل EFQM ومعايير ISO لتعزيز أدائها الأكاديمي والإداري، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتطوير خطط استراتيجية للتحسين المستمر، بما يتماشى مع التطلعات العالمية، وهو ما تؤكد أيضاً معايير اعتماد مثل AACSB و ABET التي تضمن جودة التعليم ورفع مستواه.

ويذهب أبو سعدة وآخرون (٢٠٢١) إلى أن التميز المؤسسي يقوم على إطار فكري يهدف إلى تحسين الأداء وجودة الخدمات التعليمية عبر تعزيز الكفاءة والابتكار، بدءاً من القيادة وتكامل الخطط الاستراتيجية، مروراً بتطوير بيئة العمل والموارد. ويتضمن هذا الإطار معايير وممارسات ترفع من جودة الأداء المؤسسي وتدعم نشر ثقافة التميز وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية، مما يعزز روح التنافس داخل المؤسسات التعليمية. وفي السياق ذاته، يشير الكندية وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن أهداف التميز تشمل تحقيق نقلة نوعية في الأداء، خلق بيئة محفزة على الإبداع، تطوير آليات فعالة لحل المشكلات، تعزيز التواصل التنظيمي، ورفع كفاءة العاملين، بما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية ومخرجاتها.

أما بالنسبة لواقع التميز المؤسسي في المدارس السعودية، فقد أجرى الداود (٢٠٢٠) دراسة استهدفت تقييم أداء مدارس التعليم العام الثانوية الخاصة للبنين بمنطقة الرياض وفقاً لمعايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة. وأظهرت النتائج تحقيق مستوى

مرتفع جداً من التميز المؤسسي، مع سعي مستمر من المدارس لتطبيق معايير الجودة وتطوير الأداء التعليمي والإداري لمواجهة التحديات المعاصرة. وفي دراسة أخرى، تناول Almardef (2023) الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعلاقته بمستوى التميز المؤسسي، حيث أظهرت النتائج أن كلاً من الدور القيادي والتميز جاءا بمستوى متوسط، مع وجود علاقة إيجابية بينهما. وأوصت الدراسة بوضع خطة استراتيجية لتحسين الدور القيادي وتعزيز التميز المؤسسي في هذه المدارس. وفي السياق ذاته، أشار باقعر والحداد (٢٠٢٣) إلى أن تحقيق التميز المؤسسي في المدارس السعودية يعتمد على عناصر عدة، أبرزها ثقافة التميز التي تُرسخ من خلال القيادة الفعالة، وطاقم المدرسة المحترف الذي يتم تطوير مهاراته باستمرار، والمرافق المدرسية المتطورة، إلى جانب اعتماد معايير دقيقة لاختيار الطلاب والموظفين ذوي الكفاءة. وبيّنت الدراسة أن هذه العوامل مجتمعة تسهم في بناء بيئة مدرسية داعمة للتميز وتعزيز سمعة المدرسة كمؤسسة تعليمية متميزة. وتجدر الإشارة إلى أن تحقيق التميز المؤسسي يُعد هدفاً تسعى إلى بلوغه جميع المؤسسات التعليمية، سواء على المستوى الوطني أو العالمي، إلا أن تحقيق هذا الأمر يواجه العديد من المعوقات. فقد أشار أبو هزيم (2020) إلى أن أبرز معوقات التميز المؤسسي تتمثل في ضعف الإمكانيات المادية والبشرية، وغياب مناخ تنظيمي محفز وداعم للتميز، إلى جانب عدم توفر الاستقرار الوظيفي للمرؤوسين، وضعف وضوح الأهداف وآليات التنفيذ داخل المؤسسة. كما أوضحت الدراسة أن مقاومة التغيير من قبل الإدارة والمرؤوسين، والتشبث بالأساليب التقليدية القديمة، تُعد من أبرز العوامل التي تعيق تحقيق التميز المؤسسي.

وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة الحماقي وآخرون (2023) أن من أبرز التحديات التي تعرقل تحقيق التميز المؤسسي في مصر ضعف المرونة التنظيمية، مما يحد من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات، بالإضافة إلى غياب النماذج الإرشادية الملائمة التي تتيح محاكاة تجارب التميز المؤسسي بما يتوافق مع خصوصية بيئة المنظمات العربية. كما يُعد ضعف الجاهزية البيئية التنظيمية من التحديات الرئيسية، بالإضافة إلى ضعف إدراك أهمية الموارد البشرية، وغياب السياسات والممارسات

المؤسسية المتوافقة مع مفاهيم التميز. كذلك، كشفت الدراسة عن ضعف في تأهيل العاملين وعدم كفاية الموارد المتاحة لتطوير قدراتهم، وغياب الرؤية المشتركة، واستمرار الأساليب الإدارية التقليدية والبيروقراطية، وضعف التركيز على جودة الأداء، وقلة التوجيه والدعم المالي الذي يعزز من تحقيق أهداف التميز المؤسسي.

وبالنظر إلى التحديات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية السعودية، فقد ذكر الداود (٢٠٢٠) أن هناك تحديات إضافية تواجه تطبيق التميز المؤسسي في المدارس السعودية، ومن أبرز هذه التحديات كثرة الأعباء التي تقع على عاتق القادة، وارتفاع تكلفة البرامج التربوية المتعلقة بتحقيق التميز، فضلاً عن ضعف دافعية القادة على الترشح للجوائز المخصصة للتميز. لذا، أوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم المادي اللازم لتحقيق التميز المؤسسي في المدارس، بالإضافة إلى تحفيز كافة القادة والعاملين لزيادة دافعيتهم نحو العمل وتبني برامج التميز وتنفيذها على أرض الواقع.

وفي السياق ذاته، أجرى الرفاعي (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ينبع، بالإضافة إلى الكشف عن أهم الطرق التي يمكن اتباعها للتغلب على هذه التحديات. أظهرت نتائج الدراسة أن التحديات الأساسية تتمثل في التحديات الإدارية والتقنية، وكان أبرزها ضعف دعم الإدارات العليا، وضعف الرقابة الداخلية، وعدم استثمار الفرص التعليمية المتاحة. كما أشارت الدراسة إلى وجود ضعف في السياسات والقدرات التقنية والأمنية التي تنظم العمل، بالإضافة إلى ضعف الثقة في العاملين بالمؤسسات التعليمية. وأكدت النتائج أن وضع السياسات والإجراءات الأمنية، وتحديد صلاحيات العاملين، وتبني أساليب إدارية حديثة، تعتبر من الحلول الرئيسية للتغلب على هذه التحديات.

مشكلة الدراسة

تلعب المدرسة دوراً محورياً في تطوير الجوانب المعرفية والوجدانية للطلّابات، من خلال توفير بيئة تعليمية محفزة تدعم تحقيق الأهداف التربوية الشاملة، ويُعد وجود كوادر مؤهلة قادرة على التأثير الإيجابي أحد العوامل الرئيسة لضمان جودة هذه البيئة. وتتحمل القيادة التربوية، ممثلة في مديرات المدارس، مسؤولية كبرى في إدارة العمليات

الإدارية والفنية، بما يضمن تحسين أداء الكوادر البشرية وتعزيز كفاءة العملية التعليمية (الحامدي، ٢٠٢١).

وفي ظل التحولات السريعة التي يشهدها الميدان التعليمي، أصبحت المؤسسات التعليمية مطالبة بتبني مداخل قيادية حديثة قادرة على الاستجابة للتغيرات، بما فيها القيادة الرشيقة التي تُعد من الأساليب الحديثة الداعمة للمرونة والسرعة في التعامل مع التحديات. وقد أشارت المطيري (٢٠٢٢) إلى أن الأنماط القيادية في المدارس لها تأثير مباشر على أداء المعلمات، حيث ترتبط بعوامل حيوية مثل الرضا الوظيفي، والدافعية، والإنجاز، والثقة التنظيمية، مما يؤثر في النهاية على جودة العملية التعليمية.

وتواجه القيادات المدرسية اليوم تحديات متزايدة نتيجة تسارع التغيرات في بيئة التعليم، ومن أبرزها تطبيق وزارة التعليم السعودية لمبادرة "تمكين المدرسة"، التي تهدف إلى منح المدارس مزيداً من الصلاحيات والاستقلالية، وزيادة نسبة المدارس المحققة لمستوى التميز المؤسسي، كما أكدت تقارير الوزارة أن أحد الأهداف الاستراتيجية لرؤية التعليم هو رفع نسبة المدارس المصنفة ضمن فئة "متميزة"، في ظل منافسة تعليمية محلية وإقليمية متصاعدة (وزارة التعليم، ٢٠٢٣).

وتشير الإحصاءات الصادرة عن هيئة تقويم التعليم والتدريب (٢٠٢٣) إلى أن نسبة المدارس الحاصلة على الاعتماد المؤسسي أو الجوائز التقديرية ما تزال أقل من المستهدف ضمن خطط تطوير التعليم، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز تبني أساليب قيادية أكثر فاعلية في المدارس. كما أن اعتماد الأنماط التقليدية في القيادة لم يعد كافياً لمواكبة متطلبات البيئة التعليمية الديناميكية، ما يبرز الحاجة لتبني أساليب قيادية مرنة مثل القيادة الرشيقة (عجلان والجميعي، ٢٠٢٤).

ومن جهة أخرى، يُعد التميز المؤسسي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات التعليمية الحديثة، وهو لا يقتصر فقط على رفع مستويات التحصيل الأكاديمي، بل يشمل تطوير البيئة التعليمية، وتوفير دعم شامل للكوادر التعليمية والطالبات (Shakhour et al., 2021).

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية هذه الدراسة، التي تهدف إلى استكشاف درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الرشيقة، وعلاقتها بمستوى التميز

المؤسسي من وجهة نظر المعلمات. وتسعى الدراسة إلى سد الفجوة البحثية الناتجة عن قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في سياق المدارس الثانوية السعودية، خاصة مع التغيرات الجديدة التي فرضتها مبادرات تمكين واستقلالية المدرسة. كما تهدف إلى تقديم توصيات تسهم في دعم توجهات وزارة التعليم نحو تطوير الأداء المؤسسي ورفع جودة المخرجات التعليمية.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الرشيدة من وجهة نظر المعلمات؟
- ما درجة تحقق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟
- هل توجد علاقة بين ممارسة القيادة الرشيدة وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الرشيدة.
- التعرف على درجة تحقق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
- الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الرشيدة وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من جانبين رئيسيين: النظري والتطبيقي. فعلى المستوى النظري، تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال الربط بين مفهوم القيادة الرشيدة والتميز المؤسسي في البيئة التعليمية، وهو ارتباط لم يحظَ بقدر كافٍ من البحث، لا سيما في سياق المدارس الثانوية بمدينة الرياض. وبحسب علم الباحثان، تُعد هذه الدراسة من المحاولات القليلة التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر، مما يجعلها إضافة علمية قيمة ومصدراً مهماً للباحثين المهتمين بمجالات القيادة المدرسية والتميز المؤسسي.

أما على المستوى التطبيقي، فمن المتوقع أن تقدم نتائج الدراسة توجيهاً عملياً لقيادات المدارس وصناع القرار في القطاع التعليمي، من خلال توضيح كيفية توظيف ممارسات القيادة الرشيدة لتحسين الأداء المؤسسي. كما يمكن أن تسهم النتائج في تطوير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تنمية مهارات المرونة والابتكار القيادي لدى مديري المدارس، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية ويساهم في تحقيق أهداف المدارس بفعالية أكبر.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على القيادة الرشيدة والتميز المؤسسي من خلال تحديد درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الرشيدة ودرجة تحقق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية، والكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين هذين المتغيرين.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٦هـ/٢٠٢٥م.

الحدود المكانية: تشمل المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض. الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة

١. القيادة الرشيدة Agile Leadership :

هي أسلوب قيادي يركز على قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات ومواجهة التحديات بشكل فعال. يقوم القائد الرشيق بالتفكير بمرونة، واتخاذ قرارات سريعة ومرونة، واستغلال الفرص المتاحة لمعالجة المشكلات وتحقيق التحسين المستمر. كما تهدف القيادة الرشيدة إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة قيمتها من خلال بناء فرق عمل متعددة المهام تعمل في بيئة مرنة ومنظمة، مما يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة في ظل بيئات العمل المتغيرة (حكيم، ٢٠٢٤).

وتعرف القيادة الرشيدة إجرائياً بأنها مجموعة من الممارسات والأساليب القيادية التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل الخاصة بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض.

٢. التميز المؤسسي Institutional Excellence :

هو التفوق الإداري الذي من خلاله تحقق المؤسسة التعليمية مستوى عالٍ من الأداء، عبر التزامها برؤية مشتركة تتسم بوضوح الأهداف، وكفاية الموارد، وتنفيذ العمليات الإدارية والتعليمية، مما ينتج عنه مخرجات وإنجازات تميزها عن المؤسسات المماثلة (الزهراني وحوالة، ٢٠٢٢).

كما يعرف التميز المؤسسي إجرائياً بأنه مجموعة من المعايير والممارسات التي تسعى المدارس الثانوية في مدينة الرياض إلى تحقيقها لضمان تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ويمكن تعريف المنهج الوصفي الارتباطي بأنه أسلوب بحثي يهدف إلى دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرين أو أكثر، من خلال قياس هذه المتغيرات كما هي في الواقع دون أي تدخل أو تعديل، ويساعد هذا المنهج في الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات، سواء كانت إيجابية بحيث يتزايد أحد المتغيرات بزيادة الآخر، أو سلبية بحيث ينخفض أحدهما بانخفاض الآخر، دون الوصول إلى استنتاجات سببية (سليمان، ٢٠١٤).

ويعزى اختيار هذا المنهج كونه من أكثر المناهج ملائمةً للأبحاث التي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين متغيرات معينة في مجتمع الدراسة (سليمان، ٢٠١٤). ويهدف هذا المنهج إلى تحقيق فهم دقيق للعلاقة بين ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الرشيدة وتحقيق التميز المؤسسي في تلك المدارس، وذلك من وجهة نظر المعلمات. وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لطبيعته التي تمكن من تقديم وصف كمي وموضوعي للعلاقات بين المتغيرات، مما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بطريقة علمية واضحة ودقيقة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات العاملات في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض لعام (٢٠٢٤) م، وبناءً على إحصائية الإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض الموضحة في الجدول (١)، يبلغ عدد المعلمات ضمن مجتمع الدراسة (٧٤٢٣) معلمة.

الجدول (١)

عدد المعلمات في الإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض (الإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض، ٢٠٢٤)

مكتب التعليم	حكومي
مكتب التعليم بالدرعية	234
مكتب التعليم بالروضة	625
مكتب التعليم بالسلي	498
مكتب التعليم بالشفاء	719
مكتب التعليم بالعارض	578
مكتب التعليم بالعريجات	651
مكتب التعليم بالعليا	331
مكتب التعليم بالمزامحية وضرماء	175
مكتب التعليم بالمعذر	372
مكتب التعليم بالملز	669
مكتب التعليم بالنسيم	664
مكتب التعليم بثادق وحريملاء	94
مكتب التعليم برماح	117
مكتب التعليم بطويق	956
مكتب التعليم بقرطبة	740
الإجمالي الكلي	7423

قبل البدء في اختيار العينة، كان من الضروري تحديد الحجم المناسب لها لضمان الحصول على بيانات دقيقة يمكن تعميم نتائجها على المجتمع ككل. وبالاعتماد على معادلة ستيفن تومسون (Steven Thompson) لتحديد حجم العينة في المجتمعات المحددة، تبين أن الحجم المناسب هو (٣٦٦) فرداً من مجتمع يبلغ عدده (٧٤٢٣) فرداً.

وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة من خلال توزيع استبيان إلكتروني عبر منصة Google Form، مما ساعد على تسهيل جمع الاستجابات والوصول إلى أكبر عدد ممكن من معلمات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض. وقد تم استرجاع (٤١٧) استبياناً مكتملاً دون أي نقص في الإجابات، وهو عدد كافٍ ومناسب لتمثيل مجتمع الدراسة. ويعرض الجدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب البيانات الديموغرافية.

الجدول (٢)

التكرار والنسبة المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الديموغرافية

#	المتغير	#	الفئة	التكرار	النسبة
١	المؤهل الدراسي	١	بكالوريوس	٣٦٧	٪٨٨
		٢	ماجستير	٤٠	٪٩,٦
		٣	دكتوراه	١٠	٪٢,٤
			المجموع	٤١٧	٪١٠٠
٢	عدد سنوات الخبرة في التدريس	١	أقل من ٥ سنوات	٣٢	٪٧,٧
		٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٣١	٪٧,٤
		٣	١٠ سنوات فأكثر	٣٥٤	٪٨٤,٩
			المجموع	٤١٧	٪١٠٠
٣	عدد الدورات التدريبية في القيادة	١	لا يوجد دورات	٢٢١	٪٥٣
		٢	١-٣ دورات	٩٥	٪٢٢,٨
		٣	٤ دورات فأكثر	١٠١	٪٢٤,٢
			المجموع	٤١٧	٪١٠٠

أظهرت نتائج الجدول (٢) أن الغالبية العظمى من المعلمات يحملن مؤهل البكالوريوس بنسبة بلغت (٨٨٪)، وبعدد (٣٦٧) معلمة، تلتها الحاصلات على درجة الماجستير بنسبة (٩.٦٪) بعدد (٤٠) معلمة، في حين كانت النسبة الأقل لحاملي درجة الدكتوراه والتي شكلت (٢.٤٪) بعدد (١٠) معلمات، وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة، أظهرت النتائج أن (٨٤.٩٪) من أفراد العينة يمتلكون خبرة تدريسية تبلغ عشر سنوات فأكثر، بعدد (٣٥٤) معلمة، بينما كانت النسبة الأقل (٧.٤٪) لمن تراوحت خبرتهن بين خمس سنوات وأقل من عشر سنوات بعدد (٣١) معلمة، وهو ما يشير إلى استقرار الكادر التعليمي وتراكم الخبرات التربوية، مما ينعكس على دقة وواقعية استجاباتهن للاستبيان. أما بخصوص الدورات التدريبية، فقد تبين أن (٥٣٪) من المعلمات لم يحصلن على أي

دورات تدريبية في مجال القيادة، بعدد (٢٢١) معلمة، في حين حصلت نسبة (٢٢.٨٪) فقط على ما بين دورة إلى ثلاث دورات، بعدد (٩٥) معلمة.

أداة الدراسة

تم توظيف الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظراً لما توفره من سهولة في الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركات، بالإضافة إلى ضمان سرية الهوية والحفاظ على خصوصية الإجابات (المحمودي، ٢٠١٩). وتم إعداد الاستبانة بعد مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسة (حكيم، ٢٠٢٤؛ أمين، ٢٠٢٤). وقد تشكلت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام على النحو التالي:

- **القسم الأول:** تضمن هذا القسم البيانات الديموغرافية لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض، وتشمل: المؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة في التدريس، وعدد الدورات التدريبية في القيادة.
- **القسم الثاني:** احتوى هذا القسم على (١٣) عبارة تهدف إلى قياس درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الرشيدة من وجهة نظر المعلمات.
- **القسم الثالث:** اشتمل على (١٤) عبارة تهدف إلى قياس درجة تحقق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات المعلمات على العبارات، حيث تتدرج الإجابات بين (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وذلك لتوفير مرونة في التعبير عن درجة الموافقة على العبارات المختلفة. وتم تصنيف درجة التكرار إلى مستويات تقدير معنوية على النحو التالي: "دائماً" تعني "مرتفع جداً"، و"غالبا" تعني "مرتفع"، و"أحياناً" تعني "متوسط"، و"نادراً" تعني "منخفض"، و"أبداً" تعني "منخفض جداً".

مؤشرات الصدق والثبات

من أبرز الطرق والأكثر استخداماً في البحوث العلمية للتعرف على صدق وثبات مقياس الدراسة ما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity)

يتمثل الصدق الظاهري بعرض أداة القياس على عدد من المحكمين المتخصصين في المجال الذي تقيسه الأداة ويسمى أحياناً "صدق الخبراء" (الجبوري، ٢٠٢٤). وعليه خضعت الاستبانة بصورتها الأولية للتحكيم من قبل (١٠) من الخبراء والمتخصصين في مجال القيادة التربوية والتطوير المؤسسي لضمان دقة وملاءمة العبارات المستخدمة ووضوحها، وبناءً على ملاحظاتهم ومقترحاتهم، أُجريت التعديلات اللازمة، لتُعتمد الاستبانة بصيغتها النهائية.

ثانياً: الصدق البنائي (Construct Validity)

تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) للتحقق من الصدق الداخلي للاستبيان، حيث تم احتساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك الدرجة الكلية للأداة بشكل عام، كما يوضحه الجدول (٣).

الجدول (٣)

معاملات الارتباط بين العبارة ومحورها ومع الأداة ككل

رقم العبارة	معامل الارتباط (r) مع المحور	معامل الارتباط (r) مع الأداة ككل	رقم العبارة	معامل الارتباط (r) مع المحور	معامل الارتباط (r) مع الأداة ككل
القيادة الرشيدة			التميز المؤسسي		
A1	**0.737	**0.718	B1	**0.851	**0.839
A2	**0.769	**0.737	B2	**0.885	**0.875
A3	**0.729	**0.696	B3	**0.901	**0.891
A4	**0.795	**0.757	B4	**0.874	**0.863
A5	**0.837	**0.806	B5	**0.864	**0.855
A6	**0.843	**0.809	B6	**0.888	**0.875
A7	**0.851	**0.829	B7	**0.904	**0.886
A8	**0.811	**0.796	B8	**0.850	**0.826
A9	**0.840	**0.817	B9	**0.875	**0.858
١٠A	**0.855	**0.840	B10	**0.821	**0.809
١١A	**0.855	**0.852	B11	**0.875	**0.860
١٢A	**0.867	**0.867	B12	**0.878	**0.859
١٣A	**0.861	**0.863	B13	**0.852	**0.834
			B14	**0.849	**0.825

**Correlation is significant at the 0.05 level.

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات ارتباط العبارات مع محورها قد تراوحت بين (٠.٧٢٩-٠.٩٠٤)، ومع الأداة ككل (٠.٦٩٦-٠.٨٩١) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وهذه القيم تقود إلى وصف المقياس بالصدق.

يعبر الثبات عن مدى قدرة أداة القياس أو الاختبار على تقديم نتائج متناسقة ومستقرة عند تطبيقها على نفس العينة أو الظاهرة في ظروف متماثلة. وللتحقق من ثبات الاستبانة، تم اعتماد طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، بالإضافة إلى تطبيق اختبار التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient) كوسيلة داعمة لقياس الثبات. وقد عرضت نتائج معاملات الثبات بالتفصيل في الجدول (4)

الجدول (٤)

الأداة ككل		التميز المؤسسي		القيادة الرشيدة	
Split-Half Coefficient	Cronbach Alpha	Split-Half Coefficient	Cronbach Alpha	الدلالة العبارة للعبارة	الدلالة العبارة للعبارة
٠.٩٥٢	٠.٩٧٢	٠.٩٤٠	٠.٩٥٥	٠.٨٢٧ B1	٠.٦٩٤ A1
				٠.٨٦٧ B2	٠.٧٣٢ A2
				٠.٨٨٤ B3	٠.٦٨٨ A3
				٠.٨٥٢ B4	٠.٧٦٠ A4
				٠.٨٣٨ B5	٠.٨١٠ A5
				٠.٨٧٠ B6	٠.٨١٤ A6
				٠.٨٨٨ B7	٠.٨١٩ A7
				٠.٨٢٧ B8	٠.٧٧٦ A8
				٠.٨٥٢ B9	٠.٨٠٣ A9
				٠.٧٨٨ B10	٠.٨٢٩ ١٠A
				٠.٨٥٣ B11	٠.٨٢١ ١١A
				٠.٨٥٦ B12	٠.٨٣٦ ١٢A
				٠.٨٢٩ B13	٠.٨٣٠ ١٣A
				٠.٨٢٥ B14	

بناءً على معطيات الجدول (٤)، نجد أن نتيجة اختبار معامل كرونباخ ألفا (*Cronbach Alpha Coefficient*) ونتيجة اختبار التجزئة النصفية (*Split-Half Coefficient*) تزيد عن (٧٠٪)، ونلاحظ أن جميع العبارات تحمل دالة تمييزية تزيد عن

(٣٠٪) لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وتحمل صفة الاتساق الداخلي، وهذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتفي بأغراض الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي

يُعد اختبار التوزيع الطبيعي من الخطوات المهمة في التحليل الإحصائي، ويقصد بالتوزيع الطبيعي أن القيم تتركز حول المتوسط وتكون موزعة بشكل متساوٍ تقريباً على الجانبين، مما يشكل منحني يشبه شكل الجرس. ومن الطرق المستخدمة للتأكد من طبيعية التوزيع حساب معامل الالتواء ومعامل التفرطح (Hair et al., 2018)، ويستعرض الجدول (٥) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول (٥)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
القيادة الرشيدة	٤.٢٤	٠.٧٥١	-٠.٩٤١	٠.١٠٠
التميز المؤسسي	٤.٢١	٠.٨١٠	-٠.٩٠٧	-٠.٠٩٧

يتضح أن البيانات التي تم جمعها تحمل صفة التوزيع الطبيعي بدلالة نتائج الجدول (٥) إذ لم تقع قيم معامل الالتواء خارج نطاق (± 1) بالإضافة إلى أن قيم معامل التفرطح لم تقع أيضاً خارج نطاق (± 1.96) .

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إدخال البيانات إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية *Statistical Package of Social Sciences (SPSS.V.25)* وتم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (*Descriptive Statistic Measures*): وذلك لتطبيق مجموعة من الأساليب والمؤشرات الإحصائية مثل التكرار والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، للتمكن من الإجابة على السؤال الأول والثاني للدراسة، واعتمدت الدراسة على معامل كرونباخ ألفا ومعامل التجزئة النصفية (*Cronbach Alpha and Split-Half Coefficient*) والدلالة التمييزية للعبارات لفحص ثبات عبارات أداة القياس،

واستخدمت الدراسة اختبار معامل الالتواء والتفرطح (*Skewness and Kurtosis*) للتعرف على أن البيانات تقع ضمن التوزيع الطبيعي، واعتمدت الدراسة معامل الارتباط (*Pearson Correlation*) لفحص الصدق البنائي وإظهار ارتباط درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية لمحورها والأداة ككل، وللتمكن من الإجابة على السؤال الثالث من خلال التعرف على درجة العلاقة بين ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الرشيدة والتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمات.

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ينص السؤال الأول على: "ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الرشيدة من وجهة نظر المعلمات؟" وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى التقدير، لإجابات المعلمات العاملات في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض نحو ممارسة مديرات المدارس للقيادة الرشيدة والتي تم قياسها اعتماداً على (١٣) عبارة، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٧).

الجدول (٧):

ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرشيدة

(A)	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الرتبة
١	تعمل المديرية على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لضمان تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة عالية.	٤,٢٦	٠,٨٣٣	مرتفع جداً	٨
٢	تستجيب المديرية بشكل فعال للمتغيرات الخارجية والداخلية في البيئة التعليمية.	٤,٣١	٠,٨٠٤	مرتفع جداً	٤
٣	تشجع المديرية على تبني أساليب جديدة في التدريس.	٤,٤٥	٠,٧٨٠	مرتفع جداً	١
٤	تشجع المديرية التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية لتحقيق الأهداف المشتركة.	٤,٤٣	٠,٨٤٧	مرتفع جداً	٢
٥	تدعم المديرية ثقافة التحسين المستمر بناءً على التغذية الراجعة.	٤,٣٩	٠,٧٨٧	مرتفع جداً	٣

ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الرشيدة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمات

(A)	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الرتبة
٦	تستفيد المديرية من الدروس المستخلصة من التجارب المدرسية لتحسين العمليات المدرسية.	٤,٢٧	٠,٨٧٩	مرتفع جدًا	٧
٧	تضع المديرية خططًا مرنة تتكيف مع التحديات والفرص الجديدة.	٤,١٣	٠,٩٧٩	مرتفع	٩
٨	تستند المديرية إلى البيانات والمعلومات المتاحة في سجلات المدرسة عند اتخاذ القرارات.	٤,٣١	٠,٨٨٥	مرتفع جدًا	٥
٩	تمكن المديرية فرق العمل من اتخاذ القرارات المناسبة باستقلالية ومرونة.	٤,٠٥	١,٠٧٧	مرتفع	١٢
١٠	تقيم المديرية خطط المدرسة باستمرار لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.	٤,٣٠	٠,٨٣١	مرتفع جدًا	٦
١١	تطبق المديرية طرقًا جديدة لمساعدة المعلمات على تحقيق التطور المهني.	٤,١١	١,٠٧٠	مرتفع	١١
١٢	تهيئ المديرية مناخًا يشجع الإبداع لدى المعلمات ويحفز على التجديد.	٤,٠٠	١,٠٨٣	مرتفع	١٣
١٣	تتخذ المديرية قرارات فعالة عند مواجهة الأزمات.	٤,١٣	١,٠١٠	مرتفع	١٠
المؤشر العام للقيادة الرشيدة		٤,٢٤	٠,٧٥١	مرتفع جدًا	

يتضح من الجدول (٧) أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض للقيادة الرشيدة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة جدًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٢٤)، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات بين (4.00 - 4.45). ويمكن تفسير هذه النتيجة العامة بأن مديرات المدارس يتمتعن بدرجة عالية من الفعالية في تطبيق ممارسات القيادة الرشيدة، وهو ما يعكس وعيهم بمفاهيم القيادة الحديثة، وقدرتهن على الاستجابة للتغيرات التعليمية، وتعزيز بيئة عمل مرنة وتعاونية. وقد تتأثر نتائج تطبيق القيادة الرشيدة بعوامل متعددة، من أبرزها خبرة المعلمات المشاركات، حيث يسهم ارتفاع الخبرة في تحسين القدرة على تقييم سلوكيات القادة بدقة وموضوعية. وتشير العبدالله (٢٠٢٠) إلى أن القيادة الرشيدة تتطلب قدرة عالية على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المدرسية، وهي مهارة تبرز لدى المعلمات ذوات الخبرة الطويلة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Adisa & Aeamkongsee (2024)، التي بينت أن القيادة

الرشيقة لدى مديري المدارس في بانكوك تسهم في تحسين بيئة التعليم وتعزيز قدرة المعلمين على التكيف. كما جاءت نتائج (Yilmaz & Özgenel (2023 لتؤكد دور القيادة الرشيقة في تطوير بيئة العمل وتعزيز فعالية المدرسة.

وقد تصدرت العبارة "تشجع المديرية على تبني أساليب جديدة في التدريس" النتائج بمتوسط (٤.٤٥)، تلتها "تشجع المديرية التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية" بمتوسط (٤.٤٣)، مما يعكس اهتمام المديرات بالتطوير المهني والعمل الجماعي. بالمقابل، حصلت عبارة "تمكن المديرية فرق العمل من اتخاذ القرارات باستقلالية ومرونة" على متوسط (٤.٠٥)، و"تهيئ المديرية مناخاً يشجع الإبداع" على (٤.٠٠)، وهو ما يشير إلى تحديات في تمكين فرق العمل وتحفيز بيئة الإبداع، ربما نتيجة للقيود الإدارية أو محدودية الصلاحيات، كما أشار إليه الكندية وآخرون (٢٠٢٥) والسهلي (2024). وتُظهر نتائج الدراسة أن مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض يمارسن القيادة الرشيقة بدرجة مرتفعة، ما يسهم في تحسين جودة التعليم وتطوير بيئة العمل. ومع ذلك، لا تزال بعض الأبعاد كتمكين فرق العمل وتعزيز الإبداع بحاجة إلى دعم إضافي. وعليه توصي الدراسة بتعزيز الصلاحيات الممنوحة للمديرات، وتكثيف برامج التدريب، وتبني سياسات مرنة تدعم ممارسات القيادة الرشيقة بفعالية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ينص السؤال الثاني على: "ما درجة تحقق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟" وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى التقدير، لإجابات المعلمات العاملات في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض نحو التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض والتي تم قياسها اعتماداً على (١٤) عبارة، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٨).

(٨) الجدول

التميز المؤسسي في مدارس الثانوية بمدينة الرياض

(B)	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الرتبة
١	تسهم المديرية في تطوير البيئة التعليمية بما يحسن من مخرجاتها الأكاديمية.	٤,٢٤	٠,٨٩١	مرتفع جدًا	٤
٢	تدير المديرية عمليات تحسين الجودة من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية هامة.	٤,٢٢	٠,٨٧٩	مرتفع جدًا	٧
٣	تقود المديرية جهود تحسين العمليات التنظيمية لرفع كفاءة أداء الكادر التعليمي والإداري في المدرسة.	٤,٢٣	٠,٩٠٦	مرتفع جدًا	٥
٤	تطبق المديرية استراتيجيات فعالة لتحسين جودة التعليم على مستوى المدرسة.	٤,١٩	٠,٩٥٣	مرتفع	١٢
٥	تطبق المديرية ممارسات قيادة مرنة تلبي احتياجات المدرسة التعليمية	٤,١١	١,٠١٤	مرتفع	١٣
٦	تحرص المديرية على استثمار القدرات الإبداعية للمعلمات لضمان تطورهن المستمر.	٤,٢٠	٠,٩٧٨	مرتفع	١٠
٧	تسعى المديرية إلى تحقيق بيئة مدرسية متميزة من خلال تحسين آليات العمل.	٤,٢٣	٠,٩٢٨	مرتفع جدًا	٦
٨	تسير المديرية وفق خطة منهجية تواكب التوجهات الرئيسية للتعليم.	٤,٢٩	٠,٨٧٠	مرتفع جدًا	١
٩	تمتلك المديرية فلسفة واضحة للتقييم الذاتي والتطوير.	٤,١٠	٠,٩٨٤	مرتفع	١٤
١٠	توفر المديرية قنوات تواصل مباشرة لتمكين المعلمات من الاطلاع على الخطط التربوية.	٤,٢٠	١,٠٠٤	مرتفع	١١
١١	تستثمر المديرية مهارات المعلمات وتوظف قدراتهم الإبداعية.	٤,٢٠	٠,٩٣٥	مرتفع	٩
١٢	تسهم المديرية في تعزيز التواصل الفعال بين المعلمات والإدارة لتحقيق أهداف المدرسة.	٤,٢٢	٠,٩٨٢	مرتفع جدًا	٨

د. هيفاء بنت عبد الله السحيم				أمل سائر العتيبي	
(B)	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الرتبة
١٣	تعمل المديرية على مراجعة وتقييم أدلة العمل وتطويرها باستمرار.	٤,٢٦	٠,٨٥١	مرتفع جدًا	٣
١٤	تضع المديرية آليات واضحة لقياس وتقييم أداء المدرسة بشكل منظم.	٤,٢٧	٠,٨٧٣	مرتفع جدًا	٢
	المؤشر العام للتميز المؤسسي	٤,٢١	٠,٨١٠	مرتفع جدًا	

تشير نتائج الإحصاء الوصفي الموضحة في الجدول (٨) إلى أن درجة تحقق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاءت مرتفعة جدًا، بمتوسط عام (٤.٢١) وانحراف معياري (٠.٨١٠). وتراوحت المتوسطات بين (٤.١٠ - ٤.٢٩)، مما يعكس التزاماً عالياً بممارسات التميز المؤسسي، من خلال تبني استراتيجيات إدارية فعالة تقوم على التخطيط المنهجي، والتقييم المستمر، والتحسين المستمر، وهو ما يدل على وعي متقدم لدى القيادات المدرسية بأهمية التميز في دعم جودة الأداء المدرسي. وتتسم هذه النتيجة مع ما أظهره البعد الأول من الدراسة حول ممارسة القيادة الرشيدة، مما يشير إلى وجود علاقة تكاملية بين أسلوب القيادة ومستوى التميز المؤسسي. وهذا ما أكدته دراسات (Adisa & Aeamkongsee (2024 و Yilmaz & Özgenel (2023)، التي بينت أن القيادة المرنة والتشاركية تساهم في تحسين البيئة التعليمية وتحقيق نتائج مؤسسية متميزة.

وقد تصدرت العبارة "تسير المديرية وفق خطة منهجية تواكب التوجهات الرئيسة للتعليم" (٤.٢٩)، تليها "تضع المديرية آليات واضحة لقياس وتقييم أداء المدرسة" (٤.٢٧)، مما يعكس إدراك القيادات المدرسية لأهمية التخطيط الاستراتيجي والتقييم المستمر كجزء من منظومة التحسين المؤسسي. وتؤكد هذه النتائج ما أشار إليه الداود (٢٠٢٠) وباقعر والحداد (٢٠٢٣)، من أن التخطيط والتقييم يعدان من أبرز مرتكزات تحقيق التميز في المدارس السعودية. كما أظهرت النتائج اهتماماً ملحوظاً بتوظيف نتائج التقييم في تطوير الأداء المدرسي والكفاءات المهنية للمعلمات، وهو ما يعكس التزام القيادات المدرسية بتمية

رأس المال البشري وتعزيز جودة التعليم، وهي ممارسات واضحة في تقارير الإشراف التربوي. في المقابل، حصلت عبارة "تطبق المديرية ممارسات قيادة مرنة تلبي احتياجات المدرسة" (٤.١١)، و"تمتلك المديرية فلسفة واضحة للتقييم الذاتي والتطوير" (٤.١٠)، على تقييمات أقل نسبياً، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في تحقيق مرونة القيادة وبناء ثقافة تقييم ذاتي مستدامة. وترتبط هذه النتائج بما أشار إليه السهلي (٢٠٢٤) من أن بعض المدارس لا تزال تواجه قيوداً إدارية أو محدودية في الصلاحيات الممنوحة للمدريات، مما يحد من قدرة القيادة على التكيف مع المتغيرات التربوية. كما يتفق مع ما ذكره البحيري (٢٠٢١) حول أن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب ترسيخ ثقافة تقييم ذاتي مؤسسية، وهو ما يحتاج إلى مزيد من التدريب والدعم.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن درجة التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض تعكس جهوداً كبيرة تبذلها القيادات المدرسية لتحسين البيئة التعليمية من خلال التخطيط المنهجي، وتفعيل التقييم المستمر، وتطوير الكفاءات البشرية. ورغم هذه الجهود الإيجابية، إلا أن هناك حاجة لتعزيز مستوى المرونة في القيادة وتطوير ثقافة التقييم الذاتي المؤسسي، من خلال مراجعة السياسات الإدارية، وتوسيع الصلاحيات التنظيمية، وتقديم برامج تدريبية نوعية تدعم الممارسات القيادية الرشيدة. ومن شأن هذه الجهود أن تمكن القيادات المدرسية من بناء بيئة تعليمية أكثر مرونة وابتكاراً، تسهم في تحقيق أهداف رؤية التعليم في المملكة على نحو مستدام.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ينص السؤال الثالث على: "هل توجد علاقة بين ممارسة القيادة الرشيدة وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض؟" وللتعرف على هذه العلاقة تم احتساب معامل الارتباط (*Pearson Correlation*) والموضحة نتائجه في الجدول (٩).

الجدول (٩)

نتائج تحليل معاملات الارتباط بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي

القيادة الرشيقة	التميز المؤسسي
Pearson Correlation	٠.٩٢٠**
Sig	٠.٠٠٠
N	٤١٧
Correlation is significant at the 0.01 level**	

يشير الجدول (٩) إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الرشيقة والتميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٩٢٠) عند مستوى دلالة (٠.٠٠١). وتعكس هذه العلاقة الارتباطية القوية التأثير الإيجابي لأساليب القيادة الحديثة، لا سيما القيادة الرشيقة، على جودة الأداء المؤسسي في البيئات التعليمية. إذ تعتمد القيادة الرشيقة على المرونة، وسرعة الاستجابة للمتغيرات، وتعزيز العمل التعاوني، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المدرسي وتحقيق التميز المؤسسي، عبر التكيف مع التحديات والتغيرات في السياسات واحتياجات المعلمات والطالبات (الأحمري والحميدي، ٢٠٢٤). كما تتقاطع مبادئ القيادة الرشيقة، مثل التحسين المستمر والتقييم الفعال، مع أسس التميز المؤسسي، من خلال تعزيز بيئة تعليمية محفزة تشجع الإبداع والعمل الجماعي (البدوي والبكري، ٢٠٢٤). وترى الباحثتان أن العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي ليست مجرد تداخل نظري، بل انعكاس مباشر لأثر القيادة الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الجودة والاستدامة في المؤسسات التعليمية.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه البدوي والبكري (٢٠٢٤)، بأن القيادة الرشيقة تساهم في خفض الهدر، تسريع اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. كما تؤيد نتائج الحديد (Alhadid, 2016) التي بينت أن القيادة الرشيقة تمكن الموظفين وتعزز ثقافة الإبداع والابتكار، مما يقود إلى التميز المؤسسي. وتتماشى أيضاً مع نتائج القرعة (٢٠٢٣)، التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الرشيقة

ومستوى الريادة الاستراتيجية في المدارس الخاصة، وكذلك مع ما توصل إليه Almardef (2023) الذي أكد وجود ارتباط إيجابي بين الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية السعودية ومستوى التميز المؤسسي، مما يعزز أهمية تبني أنماط قيادية مرنة لتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية

تعزيز دور مديرات المدارس في تمكين فرق العمل ومنحهم صلاحيات أوسع لاتخاذ القرارات باستقلالية ومرونة، بما يسهم في رفع مستوى المسؤولية والمشاركة الفاعلة داخل المدرسة.

توفير بيئة تعليمية داعمة ومحفزة تشجع الإبداع والتجديد لدى المعلمات، من خلال برامج تحفيزية ومسابقات إبداعية وتقدير المبادرات المتميزة.

تمكين مديرات المدارس من تطبيق ممارسات قيادية مرنة تستجيب لاحتياجات البيئة المدرسية المتغيرة، وذلك عبر دورات تدريبية وبرامج تطوير مهني في القيادة الحديثة.

تدريب مديرات المدارس على بناء فلسفة واضحة للتقييم الذاتي والتطوير المستمر، عبر استخدام أدوات تقويم دورية تساعد على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

مقترحات لدراسات مستقبلية

إجراء دراسة حول أثر تمكين فرق العمل على تحسين أداء المدارس الثانوية للوقوف على العلاقة بين منح فرق العمل الاستقلالية في اتخاذ القرار وبين مستويات الأداء المؤسسي في المدارس.

دراسة لتقييم فعالية تطبيق القيادة الرشيدة في المدارس السعودية وانعكاسها على الأداء الأكاديمي والإداري داخل المؤسسات التعليمية.

إجراء دراسة حول أثر تطبيق ممارسات القيادة الرشيدة في المدارس الثانوية على تطوير ثقافة الابتكار والتجديد بين المعلمين.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو سعدة، أحمد رياض، ومنى شعبان عثمان، وأبو بكر أحمد صديق (٢٠٢١). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٥ (١٥)، ٩١-٣٥.
- أبو هزيم، راية عبد الوهاب عبد الله. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]، <https://meu.edu.jo/libraryTheses/>.
- الأحمري، نوف محمد سعيد؛ والحمدي، منال حسين. (٢٠٢٤). واقع تطبيق القيادة الرشيدة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٣ (١)، ٣٩-٩.
- آل قماش، عبير حسين. (٢٠٢٠). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. *مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط*، ٣٦ (١٢)، ٤٢٣-٣٩٤.
- أمين، أماني أحمد. (٢٠٢٤). القيادة الرشيدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]، <https://www.meu.edu.jo/libraryTheses/2024/>.
- باقعر، أحمد عوض سليمان؛ والحداد محمد عبد الكريم 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 للأدب والدراسات الإنسانية*، ٧ (٢٧)، ١٠٦-٥١.
- البدوي، أمل محمد حسن؛ والبكري، عزيزة أبكر أحمد. (٢٠٢٤). دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ١١ (١)، ٥٥٦-٥٢٩.
- التويجري، هيلة منديل محمد؛ والبريكان، سهاد عبد الرحمن؛ و الخليفة، هند خليفة؛ والرميح، مرام بنت رميح بن عبدالعزيز. (٢٠٢٣). القيادة الرشيدة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. ٤ (٤)، ٢٠-١.
- الحامدي، سالم بن خميس. (٢٠٢١). دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٥ (٢٢)، ٥٣٤-٤٨٩.
- حكيم، إيمان أبو القاسم أحمد. (٢٠٢٤). القيادة الرشيدة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان، *مجلة القراءة والمعرفة*، ٢٤ (٢٦٩)، ١١٠-٧٥.
- الحماقي، عليا علي طه؛ المهدي، مجدي صلاح؛ والأخناوي، محمد السيد. (٢٠٢٣). معوقات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وسبل مواجهتها في ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومي، *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، ٢٨ (٢)، ٤١٣-٤٤٢.

- الخنعمي، مسفر سعيد سفي؛ والألفي أشرف عبده. (٢٠٢٠). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين (دراسة ميدانية). *المجلة العلمية لكلية التربية-جامعة أسيوط*. ١ (٢٦)، ٥٠٨-٤٨٣.
- الداود، حسن بن عبد العزيز محمد. (٢٠٢٠). واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ١٩ (١)، ١٣٦ - ١٥٤.
- الرفاعي، عيدة عويد عبد. (٢٠٢١). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ٤ (٣٦)، ٢٧٨-٢٥١.
- الزهراني، جمعان محسن محمد. (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق المدرسة للتميز في ضوء معايير التميز المدرسي. كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، إثناء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث والنشر العلمي: مكة المكرمة. ٣٩٠-٤٠٣.
- الزهراني، نوال أحمد؛ وحوالة، محمد أحمد. (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM). *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦ (١٣)، ١٢٤-١٠٠.
- السعيدية، أسماء بنت محمد بن عبيد؛ والذهلي، ربيع بن المُر بن علي، والحبسية، رضية بنت سليمان بن ناصر. (٢٠٢٤). ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٨ (٣٨)، ٣٢-١.
- سليمان، عبد الرحمن سيد. (٢٠١٤). *مناهج البحث*. عالم الكتب، جمهورية مصر العربية: القاهرة.
- السهي، عزيزة بنت محمد. (٢٠٢٤). الإدارة الرشيدة بمدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر مديريها. *مجلة رابطة التربويين العرب*، ٣٦ (٢)، ٩٨-٦٣.
- السوايعر، ابتسام علي عبد الهادي (٢٠٢١). القيادة الرشيدة وعلاقتها بمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت]. <https://search.mandumah.com>
- عجلان، عفاف عبد الإله؛ والجميعة، وفاء بنت عايض. (٢٠٢٤). القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ١٥٠ (٢)، ٣٣٦-٣٠٥.
- العسيري، أمل إبراهيم. (٢٠٢٤). تطوير أداء مديرات المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التميز المؤسسي (تصور مقترح). *مجلة كلية التربية*، ٢١ (١٢٣)، ٤١-٦٠.
- عمر، دعاء محمد. (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جنوب الوادي. *مجلة العلوم التربوية لكلية التربية بالغردقة*، ٣ (١)، ٨٧-٤٠.
- العنزي، حمود بن عايد جمعان. (٢٠٢٤). أثر القيادة الرشيدة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة أبحاث*، ١١ (٣)، ١٠٤٧-١٠٠٢.
- الغامدي، فوزية أحمد علي. (٢٠٢٠). إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة. *مجلة كلية التربية*، ٢٠ (٤)، ٢٣٤ - ٢٠٥.

القرعة، رسل أحمد محمد. (٢٠٢٣). القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط].

<https://www.meu.edu.jo/libraryTheses/2023>

الكندية، لطيفه بنت عبدالله بن علي؛ وجمعة، محمد حسن جمعة؛ ورضوان، وائل وفيق، وصيام، إيمان توفيق محمد. (٢٠٢٥). متطلبات تعزيز التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين. مجلة كلية التربية بجامعة دمياط، ٤٠(٩٢)، ٢٠٨-٢٣٢.

المحمودي، محمد سرحان. (٢٠١٩). مناهج البحث العلمي، (ط٣)، دار الكتب، رقم الإيداع (٥٦١)، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

المخاريز، لافي، إيناس احمد البدو، ساري ملاحيم، موسى أحمد عطية (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق. مجلة دراسات للعلوم التربوية، ٤٨(١)، ٤٣٤-٤٤٥.

المطيري، النيرة غلاب ساري. (٢٠٢٢). أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي والدافعية لدى معلمات المدارس الحكومية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٢(١٤)، ٧٩-١٠٨.

النويسر، مشاعل موسى حمود. (٢٠٢٢). الإبداع الإداري وأثره في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة الملك سعود. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية. ٢(٣)، ١-٢٥.

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023). التقرير السنوي لتقويم الأداء المدرسي. الرياض: هيئة تقويم التعليم والتدريب. متاح على الموقع الرسمي للهيئة]

وزارة التعليم. (2023). مبادرة تمكين المدرسة: وثيقة المشروع. الرياض: وزارة التعليم السعودية. تم الاسترجاع من الموقع الرسمي لوزارة التعليم السعودية.

<https://moe.gov.sa/ar/aboutus/sectors/vro/Pages/vro-initiatives.aspx>

المراجع الأجنبية:

Adisa, S., & Aeamkongsee, S. (2024). The Relationship Between Agile Leadership Of School Administrators And Teacher Core Competencies In The Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2. *School of Management and Information Sciences*, 4-91.

Alhadid, A. Y. (2016). The effect of organization agility on organization performance. *International review of management and business research*, 5(1), 273.

Almardef, M. H. (2023). The leadership role of secondary school principals and its relationship to institutional school excellence from the teachers' viewpoint in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Education and Practice*, 14(24), 111-120.

Chen, X. H., Tee, K., & Chang, V. (2022). Accelerating innovation efficiency through agile leadership: The CEO network effects in China. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121602

- El-Hammioui, L. (2024). Analysis of the impact of the EFQM excellence model on the organizational performance of Moroccan universities: An exploratory methodological approach. *International Journal for Multidisciplinary Research*.6(6), 1-13.
- Ghaleb, A. S. (2017). Achieving excellence in Kuwaiti schools: A school leaders' viewpoint. *Arts and Social Sciences Journal*, 8(3), 274-281.
- Jabar, C. S. A. (2017). Institutional Strategies To Make Excellent Schools. In 1st Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2017) (pp. 279-283).
- Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. *Quality innovation prosperity*, 22(2), 47-64.
- Porkodi, S. (2024). The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(2), 117-138.
- Shakhour, N. H. T., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., & Alshurideh, M. (2021). Agile-minded organizational excellence: Empirical investigation. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-25.
- Warman, W., Poernomo, S. A., Januar, S., & Amon, L. (2022). Leadership Style and Principal Supervision in Improving Teacher Performance at State High Schools in Kutai Kartanegara Regency, East Kalimantan Province, Indonesia. *EduLine: Journal of Education and Learning Innovation*, 2(1), 17-24.
- Yılmaz, F. Ç., & Özgenel, M. (2023). Agile leadership as an antecedent of school effectiveness: A relational investigation on teachers. *Journal of Education and Future*, (23), 27-40.