



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

تصدر أربع مرّات في العام خلال الأشهر
(مارس ، يونيو ، سبتمبر ، ديسمبر)

العدد	المجلد	الشهر	السنة
27	53	ربيع الأول / سبتمبر	2026 / 1448

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

معلومات وسائل التواصل

الموقع الإلكتروني للمجلة



<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



ترسل البحوث على موقع المجلة

البريد الإلكتروني للمجلة



iujournal4@iu.edu.sa

حساب المجلة على منصة X



[@iujournal4](https://twitter.com/iujournal4)



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار بالإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلّاً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه عبر موقع المجلة، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) مع موافقته بأن البحث لم يسبق نشره، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

لا يحق للباحث سحب البحث بعد قبوله للنشر.

المجلة لا تفرض رسوما للنشر.



الهيئة الاستشارية:

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

مدير جامعة الحدود الشمالية

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

هيئة التحرير:

رئيس التحرير:

أ.د. عبدالله بن عبدالمحسن الحربي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

مدير التحرير:

أ.د. محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أعضاء التحرير:

معالي أ.د. راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. خالد بن إبراهيم الدغيم

أستاذ المناهج وطرق التدريس بجامعة القصيم

أ.د. أحمد بن محمد شبيب حسن

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة الأزهر بالقاهرة

أ.د. ياسر بن عايد السميري

أستاذ التربية الخاصة بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د. نور هيدايانتو سيتيو بوترو

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة نيجيري يوجياكارتا بإندونيسيا

أ.د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. إبراهيم بن علي الربيعي

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. عادل بن عيد الجهني

أستاذ أصول التربية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رشدي بن مامو طاهر

أستاذ التربية الإسلامية المساعد بجامعة الأمير سونكلا بتايلاند

د. حاجي بن شيخ تونكارا

دكتورة في أصول التربية الإسلامية
والملحق القنصلي بقنصلية جامبيا في جدة

الإخراج والتنفيذ الفني:

أ. محمد بن سعد الشال

التنسيق العلمي:

أ. أحمد شفاق بن حامد

سكرتارية التحرير:

أ. سعيد يعقوب حسيني

أ. دابري عبد الكريم



فهرس المحتويات : *

م	عنوان البحث	الصفحة
1	الاختبارات الوطنية " نافس " ودورها في تعزيز الميزة التنافسية لمدارس التعليم الابتدائي من وجهة نظر المشرفين ومديري الإدارات د. أثير إبراهيم أبو عباة	12
2	التحديات التي تواجه فرق الجودة في الجامعات السعودية أثناء الاستعداد للاعتماد البرامجي - دراسة ظاهراتية د. إبراهيم بن خالد النجدي	58
3	مهارات فهم المقروء في محتوى كتب الكفايات اللغوية للمرحلة الثانوية ودرجة امتلاك الطلاب لها د. ماجد عبد الله العبادي	93
4	أثر التعزيز في تنمية الاتجاه نحو التعلم: دراسة شبه تجريبية في بيئة التعليم الجامعي الرقمي د. ثريا جبير الطلحي	142
5	انطفاء الدافعية لدى متعلمي اللغة العربية لغة ثانية من وجهة نظرهم د. عادل علي غانم السناني	178
6	واقع ممارسة القيادة الخضراء في مدارس التعليم العام بمدينة جدة د. رنده حسن مقبل الدعدي	230
7	جودة الحياة لدى طلبة الجامعة في ظل التحولات المعاصرة (جامعة طيبة نموذجاً) د. مرام حامد الحازمي	269
8	القيادة الابتكارية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض د. ندى خالد حمد السياربي	317
9	متطلبات تطوير التدريس الفعال في ضوء بيئة الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات عنيزة الأهلية د. سعد بن عبيد سعد الرعوجي	364
10	الصلات العلمية بين نجد والحجاز 1100 - 1157هـ (1689 - 1730م) دراسة تاريخية د. سعود بن عبد العزيز سليمان السلومي	426

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics

القيادة الابتكارية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المدارس
الابتدائية بمدينة الرياض

**Innovative Leadership and its Relationship to
Competitive Advantage among Female Primary
School Principals in Riyadh**

إعداد

د. ندى خالد حمد السيارى

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود
الإسلامية

Dr. Nada Khalid Hamad Al-Sayyari

Associate Professor of Educational Administration and
Planning

Department of Educational Administration – College of
Education – Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University

Email: NKAlsavyari@imamu.edu.sa

DOI:10.36046/2162-000-027-008

تاريخ التقديم: 2025/11/06 م

تاريخ القبول: 2025/12/07 م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، والكشف عن مستوى تحقيق الميزة التنافسية لهذه المدارس من وجهة نظر المديرات. كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين مستوى القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس وتحقيق الميزة التنافسية في هذه المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن السؤال الأول والثاني، والمنهج الارتباطي للإجابة عن السؤال الثالث، وطُبِّقَت أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة من مجتمع الدراسة وكانت الاستجابات (154) مديرة مدرسة ابتدائية تعادل 85.0% من عينة عشوائية من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في هذه المدارس جاء بدرجة عالية وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين القيادة الابتكارية والدرجة الكلية لتحقيق الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، وكان من أهم التوصيات: تصميم برامج تدريبية متخصصة تُركِّز على تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي المبتكر، والاتصال التشاركي، والإشراف التمكيني، مع ربطها بسياقات واقعية من البيئة المدرسية، وتشجيع المديرات على صياغة رؤى تطويرية مبتكرة للمدرسة، تتجاوز الجوانب التشغيلية إلى أهداف نوعية في الابتكار التعليمي والريادة المجتمعية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، الميزة التنافسية، مديرات المدارس

Abstract

The present study aimed to identify the level of innovative leadership practiced by female principals of primary schools in Riyadh, to determine the level of competitive advantage in these schools from the principals' perspective, and to examine the relationship between innovative leadership and achieving competitive advantage in primary schools in Riyadh.

The study employed the descriptive survey method to answer the first and second questions, and the correlational method to answer the third question. The study instrument (questionnaire) was applied to a sample from the study population, with responses from (154) primary school principals, representing 85.0% of the sample. The results indicated that the level of innovative leadership among primary school principals in Riyadh was high, and that the level of competitive advantage was also high. The findings further showed a statistically significant positive correlation at the level of (0.01) between innovative leadership and the total degree of competitive advantage among primary school principals in Riyadh. Among the most important recommendations was designing specialized training programs focused on developing skills in innovative strategic planning, participatory communication, and empowering supervision, while linking them to real contexts within the school environment. The study also recommended encouraging principals to formulate innovative developmental visions for their schools that go beyond operational aspects toward qualitative goals in educational innovation and community leadership.

Keywords: Innovative Leadership, Competitive Advantage, School Principals

المقدمة

يُعد التعليم أحد المجالات الأساسية التي تُعبر عن مدى تقدم الأمم وتطورها، الأمر الذي فرض على الأنظمة التعليمية على مستوى البلدان تطوير أساليب القيادة التربوية باعتبارها المحرك الرئيس في المؤسسات التعليمية.

في ظل التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم خلال القرن الحادي والعشرين، تظهر الحاجة إلى قيادة تربوية حديثة، تقوم على الابداع والابتكار لمواكبة التغيرات في البيئة التعليمية وتحقيق الأهداف المدرسية (العجوري والغول، 2023).

وتُعد القيادة الابتكارية من أبرز الأنماط القيادية التربوية الحديثة، باعتبارها المسؤولة عن تحويل الأفكار الجديدة في البيئة التربوية وصياغتها، وتقديم النماذج الابتكارية ورعاية الأفكار المبتكرة وتطبيقها، وفتح المجال أمام الأفراد للابتكار مما يساهم في النهوض بالمؤسسات التعليمية (الدعجاني، 2025، 179).

وتبرز أهمية هذا النمط القيادي في ظل التحولات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، ولا سيما تلك المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية ولذلك فإن من أهم التحديات التي تشهدها مؤسسات التعليم اليوم، كيفية تحقيق الميزة التنافسية، والذي يعتمد بشكل كبير على القيادة التربوية التي تولي أهمية كبيرة للتفكير والابتكار لتحقيق التميز والاستمرارية (حفاظ وعبد الله، 2020، 635). وتستمد الميزة التنافسية للمؤسسات التربوية أهميتها من كونها أهم المتطلبات في العصر الحالي، والتي تُعبر عن قدرة المؤسسات التربوية على الابتكار والتطوير واستثمارها لمواردها (صالح ورضوان، 2023، 337). إذ يؤكد حمدات (Hamadat, 2021, 24) أن جميع المؤسسات التعليمية ينبغي عليها العمل على توفير المزايا التنافسية لتحقيق أهدافها وضمان استمراريته ونموها. بينما يرى (Sagir, 2017، 4) أنه بالنسبة لإدارة المدارس، فإن الابتكار يُعني إيجاد أساليب جديدة لحل المشكلات التي تواجهها خدمات التعليم والإدارة، وإدخال تغييرات لزيادة جودة هذه الخدمات وزيادة القدرة التنافسية للمدرسة مع المدارس الأخرى.

لقد أكدت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على أن التعليم هو ركيزة التنمية والتقدم، وهو الميدان الرئيس في برنامج التحول الوطني. لذلك، قامت وزارة التعليم في المملكة باتخاذ تدابير

فاعلة لتطوير التعليم كأحد المحاور الفاعلة لتحقيق أهداف الرؤية الطموحة 2030 (الزيد والبازعي، 2021، 597). كذلك، ركزت رؤية المملكة 2030، على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والاستثمار فيها، حيث تقوم المؤسسات الحكومية - وخاصة وزارة التربية والتعليم - بإعداد وتمكين الأفراد من الوصول إلى المعارف والمهارات واكتسابها. ومع ذلك، فإن بناء الكوادر البشرية الوطنية يتطلب قيادة فعالة لتحقيق ذلك (Al-Melham & Al-Subaie, 2021, 74).

ويشير العجوري والغول (2023، 2) إلى أن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التربوية يرتبط بقدرتها على تحسين جودة المخرجات التعليمية وتلبية رغبات المستفيدين واحتياجاتهم، وامتلاك موارد بشرية وتكنولوجية قوية تمكنها من تحقيق الريادة وتميزها عن غيرها. لذا، تتزايد أهمية الابتكار في المؤسسات التعليمية لزيادة القدرة التنافسية، التعامل مع المخاطر والتحديات المحتملة، تحديد ممارسات أفضل لتوفير ممارسات جديدة ومبتكرة في البيئة التعليمية، تعزيز عمليات التخطيط والتنبؤ من خلال تحسين القدرة التشغيلية وإدارة المخاطر. (Sibtain & Younis, 2025, 2).

في الوقت نفسه، وبما أن التعليم يواجه تحديات عديدة، فإن ذلك يدفعنا إلى دراسة العلاقة بين موقف القيادة الابتكارية والممارسات الإدارية التي يجسدها هؤلاء القادة لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس في المملكة العربية السعودية؛ وهو ما يؤكد أهمية الدراسة الحالية من خلال السعي إلى دراسة دور ممارسات القيادة الابتكارية في تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس السعودية، وهو ما ينعكس على تحقيق أهداف هذه المدارس في ضوء رؤية المملكة 2030.

مشكلة الدراسة:

تعد القيادة المدرسية الإطار المنظم الذي يوجه العملية التعليمية ويعزز كفاءة البيئة المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية، ونظراً لتطور التكنولوجيا وهيمنة العولمة والتغيرات المجتمعية التي شهدتها العالم خلال القرن الحادي والعشرين، جعل أساليب القيادة المدرسية التقليدية غير فعالة في تحقيق الأهداف المدرسية. فقد أصبحت المؤسسات التعليمية بحاجة إلى قادة مفكرين ومبتكرين، لديهم القدرة على وضع الأفكار الابتكارية موضع التنفيذ لتعزيز التحسين المستمر، حيث يقوم القادة المبتكرون بصياغة رؤية مدرسية تؤكد دور المدرسة وأهدافها لتحقيق النجاح والنمو على المدى الطويل (Morales, 2025, 1805). لذا، تُعد القيادة التي تركز على الابتكار ضرورية لتعزيز الابتكارات

والحفاظ على الميزة التنافسية من خلال تلبية توقعات البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية، إما من خلال تحسين العمليات الحالية أو من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية (Sibtain & Younis, 2025, 2).

ورغم أهمية القيادة الابتكارية في المؤسسات التعليمية السعودية، إلا أن دراسة عهود الوادعي (2022، 292) أكدت وجود عدد من التحديات التي تواجه القيادة الابتكارية في المؤسسات التعليمية ومنها، ندرة الكفاءات، التحديات الناتجة عن التطور التكنولوجي وغياب الدعم. ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة مشاعل المطيري (2023، 495) بأن المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية تواجه العديد من التحديات على المستويين الداخلي والخارجي؛ مما يستدعي وجود قيادة تربوية ابتكارية وإبداعية لتطوير العملية التربوية وتحقيق أهدافها.

كذلك، تؤكد دراسة منار الدعجاني (2025، 180) أن القيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية تُعاني من العديد من المشكلات التي تؤثر على البيئة التعليمية، ومنها الارتكاز على المركزية وضعف مهارات القيادة التربوية والافتقار إلى الخبرة في مجال القيادة المدرسية، وسيطرة الأنماط القيادية التقليدية. ويتفق مع ذلك ما أكدته دراسة الغامدي (2021، 455) التي أكدت على وجود العديد من القضايا والمشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية السعودية؛ مما يتطلب ضرورة تبني الممارسات والمداخل الحديثة في إدارة هذه المؤسسات.

ووفقاً لما أكدته حمدات (Hamadat, 2021, 24) فإن المؤسسات التعليمية، بما في ذلك المدارس، في البيئة شديدة التنافسية باتت تواجه العديد من التحديات، والتي من أهمها: التحديات المالية والتنافسية والضغط ومتطلبات سوق المعرفة المتنوعة والمتغيرة والمتطورة. كما أن طبيعة الخدمات الفريدة التي تقدمها المؤسسات التعليمية تُشكل تحدياً آخر يواجه هذه المؤسسات؛ ذلك لأنهم بحاجة إلى العمل وفقاً لأسس مختلفة نسبياً عما هو متاح للمؤسسات الأخرى في القطاعات الربحية، مما يفرض على مؤسسات التعليم في العصر الحالي ضرورة السعي إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتقديم خدمات تعليمية فريدة تميزها عن غيرها.

تسهم القيادة الابتكارية في تعزيز قدرات المنظمة على تطوير أساليب العمل وتحفيز الابداع، وتهيئة بيئة تدعم التغيير والتطوير المستمر، كما تمكن الميزة التنافسية المنظمة من تعزيز موقعها في السوق، وزيادة قدرتها على جذب العملاء، وتحقيق أداء مستدام؛ إذ يؤكد (Suklani, 2023, 1169)

أن المدارس ذات القدرة التنافسية الفائقة تحقق المزيد من التطوير، وتوفر هذه الميزة التنافسية قيماً تنافسية للعملاء، وتصبح هذه المدارس بيئة أفضل لعمليات التعلم القائمة على التفاعل بين المعلمين والطلاب، كما يزيد النضج الفكري للطلاب من خلال بناء وعي الطلاب وتنمية معارفهم المختلفة. وبينما يشير هرنانديز وآخرون (Hernandez et al., 2023, 1904) إلى أن الأنظمة التعليمية تتطلب طبيعة قيادية مبتكرة وقابلة للتكيف، بحيث تكون جميع الكيانات داخل عمليات المدرسة أكثر فعالية. فإن المنظور الابتكاري للقيادة يؤكد أن القائد لا يتمتع فقط بالقدرة على الإلهام والرؤية المستقبلية، بل أيضاً يحفز الأفراد على الابتكار ويدفعهم لتحقيق الأهداف المؤسسية وتحقيق التميز المؤسسي (أبو سعدة وآخرون، 2020).

بناءً على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: "ما علاقة القيادة الابتكارية بتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض؟"

ويتفرع من السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية هي:

- ما مستوى القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات أنفسهن؟
- ما مستوى تحقيق المديرات للميزة التنافسية في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات أنفسهن؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين القيادة الابتكارية ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض.
- الكشف عن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس.
- دراسة العلاقة بين مستوى القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس وتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الابتدائية في مدينة الرياض.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تعد الدراسة الحالية إضافة علمية للمكتبة التربوية العربية في مجال القيادة الابتكارية والميزة التنافسية، حيث توفر الدراسة إطاراً نظرياً حول مفهوم القيادة الابتكارية، وأبعادها، وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية، مما يسهم في إثراء المعرفة في هذا المجال.
- تكتسب الدراسة أهميتها من مساهمتها في تطوير توجيه أنظار الباحثين والتربويين والمسؤولين في القطاع التعليمي نحو أهمية تطبيق نمط القيادة الابتكارية في المؤسسات التربوية وإبراز أهميتها، وفوائدها في تحقيق الميزة التنافسية.
- تتضح أهمية الدراسة من خلال أهمية المدارس والمؤسسات التعليمية في رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتي أكدت على تحسين جودة مخرجات التعليم كأحد أهداف رؤيتها الطموحة.

ثانياً: الأهمية العملية:

- توفر الدراسة أساساً علمياً قد يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس بالمملكة العربية السعودية من خلال تبني نهج القيادة الابتكارية كأحد الأنماط القيادية التي أثبتت فعاليتها خلال الآونة الأخيرة في تحسين جودة الخدمات التعليمية وزيادة كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية.
- قد تسهم نتائج الدراسة في الكشف عن واقع تطبيق القيادة الابتكارية في المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، مما يساعد متخذي القرار التعليمي على اتخاذ التدابير اللازمة لتبني تطبيق هذا النهج على نطاق واسع لزيادة كفاءة وفعالية هذه المؤسسات.
- يؤمل أن تسهم توصيات الدراسة في زيادة الميزة التنافسية للمدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، من خلال توجيه أنظار قادة هذه المدارس إلى أهمية تطبيق أبعاد

القيادة الابتكارية؛ لزيادة فعالية العملية التعليمية وتحسين جودة مخرجاتها وفق أهداف رؤية 2030.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصر على موضوع القيادة الابتكارية ومجالاتها: مجال الإشراف الابتكاري، ومجال الاتصال والتواصل الابتكاري، ومجال التخطيط الابتكاري، وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بمجالاتها: مجال جودة الخدمة، والاستجابة للعميل، ومجال الإبداع والابتكار ومجال الكفاءة والجودة.

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال عام 1447 هـ - 2025 م.

مصطلحات الدراسة

- القيادة الابتكارية: هي أحد الأنماط القيادية الحديثة القادرة على توليد الأفكار الجديدة غير المألوفة، وجمعها وتنظيمها لإنتاج مبادرات تطويرية وتحفيز العاملين على الابتكار لتحقيق الأهداف بطريقة فعالة (المطيري، 2022، 497).

وتُعرف إجرائياً بأنها: قدرة مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض على توليد الأفكار الجديدة وحل المشكلات التربوية بطرق مبتكرة غير تقليدية، وتحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار، والمشاركة لتحقيق الأهداف المدرسية وتحقيق التميز.

- الميزة التنافسية: هي قدرة المؤسسة على التفوق في الأداء على منافسيها نتيجة تقديم خدمات بدرجة عالية من الجودة، والقدرة على أداء الأعمال والأنشطة بشكل متميز أفضل من غيرها من المؤسسات الأخرى (صالح ورضوان، 2023، 341).

وتُعرف إجرائياً بأنها: قدرة المدارس الابتدائية بمدينة الرياض على تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية، وصياغة استراتيجيات فريدة، بحيث تؤدي أنشطتها التعليمية بشكل يميزها عن المدارس الأخرى، ويحقق لها مركز تنافسي أفضل.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: القيادة الابتكارية

مفهوم القيادة الابتكارية

يُعد مفهوم "الابتكار" من المصطلحات التي يصعب الوصول إلى تعريف موحد ومحدد لها، خاصةً على مستوى القيادة التربوية. وبينما تشير "القيادة" إلى: عملية التأثير على الآخرين والاتفاق على ما يجب القيام به بفعالية وتنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة (Sibtain & Younis, 2025, 2)، فإن القيادة الابتكارية هي: مجموعة من الممارسات التي يقدمها القادة التربويون، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بطرق جديدة أكثر فاعلية (المطيري، 2023، 502). ومن وجهة نظر أخرى، تُعرف القيادة الابتكارية بأنها: أحد الأنماط القيادية القادرة على توليد الأفكار الجديدة، وتجميعها وتنظيمها بصورة تجعلها بؤرة إبداع لإحداث تغييرات فاعلة في المؤسسة (الفايدي والمسماري، 2024، 17). كما تُعني القيادة الابتكارية: تشكيل مناهج مختلفة في المؤسسات التعليمية (المدارس)؛ لتوليد أفكار جديدة، وتقديم خدمات وحلول إبداعية لعملية التعليم والتعلم (Sutiyatno et al., 2022, 604).

مما سبق يتضح أن القيادة الابتكارية تعد أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تزايد الاهتمام بها خلال الآونة الأخيرة، كأداة فاعلة لتطوير المؤسسات التعليمية وتحقيق تميزها. فهي القيادة القادرة على اكتشاف وتطبيق الأفكار والطرق الجديدة غير التقليدية في البيئة التعليمية، وتحفيز الأفراد للمشاركة بأفكارهم الجديدة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التعليمية بطرق أكثر فاعلية.

أهمية القيادة الابتكارية

لقد أثبتت الأبحاث أن المؤسسات تحقق أداءً أفضل عندما تكون مبتكرة، وذلك من خلال رفع كفاءتها ومساعدتها على التكيف وجعلها أكثر قدرة على المنافسة. ولذلك، تحتاج المؤسسات التعليمية للاستفادة من القيادة الابتكارية في السعي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين كفاءة أداء الأعمال. (Sibtain & Younis, 2025, 2). ويؤكد الحجاج (2019، 222) أن القيادة الابتكارية باتت أحد الموضوعات الهامة التي تناولها الباحثين والأكاديميين في المجالات التربوية على

المستويين العربي والعالمي خلال السنوات القليلة الماضية، الأمر الذي يؤكد أهمية هذا النمط القيادي في المدارس والمؤسسات التعليمية.

ويشير الدعجاني (2025، 183) إلى أن أهمية القيادة الابتكارية تتمثل في:

- تنمية روح الابداع لدى الأفراد وتشجيع المبادرات الابتكارية.
- تعزيز الثقة بين العاملين والاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف.
- تسهم في إيجاد بدائل ابتكارية للمشكلات التي تواجه المؤسسة واقتناص فرص التطوير لتحسين مستوى الأداء المؤسسي.
- تهيئة مناخ تنظيمي مناسب لدعم الأفراد.
- الاهتمام بالتدريب وتنمية الأفراد.

وترى الباحثة أن أهمية القيادة الابتكارية في المدارس وغيرها من المؤسسات التعليمية تتضح من خلال دورها في نجاح هذه المؤسسات في ظل تحديات البيئة المتغيرة، والتي تؤثر على قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق رؤيتها وأهدافها التربوية، وذلك كون القيادة الابتكارية تتميز بسمات إيجابية تشمل تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة، تحمل المخاطرة، الالتزام والانضباط الذاتي، تقبل الآخرين ودعم الأشخاص المبتكرين وتحفيزهم للمساهمة في نجاح المؤسسة وتحقيق تميزها.

أبعاد القيادة الابتكارية

منذ مطلع القرن العشرين، أصبح الابتكار يُمثل أحد الشواغل الهامة التي جذبت الكثير من الاهتمام في مختلف التخصصات، مثل العلوم الاجتماعية والهندسة والاقتصاد والأعمال الإدارية. ومع ذلك، على الرغم من أنه تم استكشافه في تخصصات متعددة منذ وقت كبير، إلا أنه لا يزال غير مفهوم بشكل جيد حتى الآن. حيث يتم الخلط بين مصطلح "الابتكار" ومصطلحات أخرى مثل الإبداع والاختراع وغيرها من المفاهيم (Alharbi, 2021, 216).

يشير الابتكار innovation إلى ثلاثة أشياء: العقلية Mindset، والعملية process، والنتيجة outcome. إن الإشارة إلى الابتكار باعتباره عقلية يُعني أنه متأصل ومغروس في الأفراد، ولن يزدهر الابتكار فيهم إلا عندما يتواجد هؤلاء الأفراد في بيئة تدعمه (الثقافة التنظيمية الداعمة). وباعتباره

عملية، فإنه يُعني أنه يجب اتباع بعض الخطوات بطريقة منظمة لتحقيق هدف ما. وأخيراً، باعتباره نتيجة، فإن الابتكار يُعني أنه الناتج الذي تم تحقيقه (Alharbi, 2021, 216).

ووفقاً لما ذكرته عبير المساعفة (2021، 36) فإن أبعاد القيادة الابتكارية تتمثل في:

1. الطلاقة: وهي قدرة القائد على توليد عدد كبير من الأفكار والبدائل المتنوعة خلال فترة زمنية محددة.

2. الأصالة: يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على إيجاد حلول مبتكرة، غير تقليدية، بحيث تكون هذه الأفكار غير مألوفة في بيئة العمل، حيث تزيد أصالة الأفكار كلما كانت غير شائعة أو غير مألوفة.

3. المرونة: وهي قدرة القائد على التكيف والانتقال من موقف إلى آخر، وتغيير الحالة الذهنية للاستجابة للتغيرات الطارئة.

4. الحساسية للمشكلات: وهي قدرة القائد على استكشاف ورؤية المشكلات والتعامل معها في الوقت المناسب، مما يدل على الوعي بوجودها، ومعرفة عناصر الضعف في المؤسسة التعليمية للوقوف على أسبابها وتقويمها.

وترى الباحثة أن الابداع والقدرة على توليد الأفكار الجديدة واتباع الطرق والأساليب غير المألوفة لحل المشكلات من أهم محددات القيادة الابتكارية، والتي تؤكد على قدرة القادة الابتكاريون على اكتشاف المشكلات في الوقت المناسب وإيجاد حلول ابتكارية لها مما يعكس جوانب التميز لهذا النمط القيادي داخل المؤسسات التعليمية.

خصائص القيادة الابتكارية:

تشكل القيادة الابتكارية اليوم-أكثر من أي وقت مضى- عاملاً حاسماً لنجاح المؤسسات التعليمية، فهذا النمط القيادي يتميز بمجموعة من الخصائص التي تجعله أكثر فعالية عن الأنماط القيادية الأخرى، وتشمل هذه الخصائص (العبودي وآخرون، 2024، 1483-1484):

- المرونة: وهي تشير إلى قدرة القائد على التكيف السريع مع المواقف المتغيرة.
- الانفتاح للتغيير: بمعنى التمتع بالقدرة على قبول التغيير وسرعة الاستجابة له.

- التحفيز: فالقادة الابتكاريون يحفزون أعضاء الفريق لتجربة الأفكار الجديدة ويشجعونهم على الابداع.
- التحليل والتقييم: يتمتع القادة الابتكاريون بالقدرة على تحليل البيانات وتقييم النتائج لاتخاذ قرارات صائبة.
- الرؤية الابتكارية: لدى القادة الابتكاريون أهداف واضحة ومحددة ورؤية تدعم الابتكار وتوجه جهود جميع الأفراد لتحقيقها.
- تهيئة بيئة داعمة للابتكار: يسعى القادة الابتكاريون إلى تهيئة بيئة عمل مشجعة للابتكار.
- تعزيز الثقافة الابتكارية: من خلال التوجيه والتحفيز وتوعية الأفراد داخل المؤسسة.
- الحماس والتفاعل الشخصي: يتمتع القادة الابتكاريون دائماً بالحماس ودفع الفريق نحو أهداف المؤسسة والتعامل بفعالية مع التحديات وتحفيز الأفراد للمشاركة الفعالة في حل المشكلات واقتراح الأفكار الابتكارية.

في حين يذكر الحربي (Alharbi, 2021, 221) أهم الخصائص التي تميز القيادة الابتكارية، والتي تشمل:

- تحمل المخاطر؛ يتضمن الابتكار تحمل مخاطر عالية حيث يتم إطلاق منتجات وخدمات وأفكار جديدة يتحمل القادة نتائج تنفيذها.
- الخبرة في المجال؛ يحتاج القادة المبتكرون إلى قدر كبير من المعرفة المهنية والعملية حتى يتمكنوا من توليد أفكار إبداعية تسهم في تطوير العمل.
- ويجب على هؤلاء القادة أيضاً أن يكونوا منفتحين؛ مما يعني أنه عندما يطرح أحد أفراد فريق العمل فكرة ما، يجب عليهم دعمها، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج مبتكرة.
- الثقة؛ فالأفراد الذين يُعانون من القلق والتوتر ينجرفون وراء أشياء صغيرة، وفي المقابل، يجعلون أعضاء الفريق يشعرون بالتهديد والقلق بشأن قضايا بسيطة. بينما القادة المبتكرون يكونون قادرين على جعل مرؤوسيهم يشعرون بالأمان.

- الاستقرار العاطفي؛ وهو سمة مهمة يجب أن يتمتع بها هؤلاء القادة. فمن المفترض أن يكون هؤلاء القادة إيجابيين ومحفزين وقادرين على تهيئة بيئة عمل إيجابية.

بذلك، تتضح أهم السمات المميزة للقادة الابتكاريون، فهم يتمتعون بصفات مختلفة عن غيرهم من القادة. فعلاوة على الثقة، الدافعية نحو العمل، والتعاون، والاهتمام بالتفاصيل؛ فإن هؤلاء القادة يتمتعون بالموهبة والقيم والمعارف اللازمة لتحديد أي مخاطر تواجههم، والقدرة على توقع التأثيرات السلبية المستقبلية. أيضاً فإن القادة الابتكاريون ملتزمون وذوي رؤية لتعزيز نجاح المؤسسة وتميزها، مما يؤكد أهمية القيادة الابتكارية في المدارس لمواجهة التحديات الحالية في البيئة المدرسية واقتناص الفرص واستغلال الموارد المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية Competitive Advantage من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لمواجهة التحديات المتسارعة وتحقيق أهدافها. وقد ظهر مفهوم "الميزة التنافسية" مع ظهور عجز في الميزان التجاري في الولايات المتحدة الأمريكية (1981-1987) خلال تعاملاتها التجارية مع اليابان، وبرز الاهتمام بهذا المفهوم مجدداً مع بداية تسعينيات القرن العشرين مع هيمنة العولمة على النظام الاقتصادي العالمي، واستخدم هذا المصطلح فيما بعد في مختلف المجالات، ومنها التعليم (الشامي والعلايا، 2024، 249).

وقد تعددت وجهات النظر حول تعريف "الميزة التنافسية" لاختلاف المجالات والأنشطة التي تُطبق فيها. حيث يُعرف البعض الميزة التنافسية competitive advantage بأنها: قدرة المؤسسة المكتسبة من خلال السمات والموارد التي تمتلكها على الأداء بمستوى أعلى من غيرها في نفس الصناعة أو السوق. كذلك، تشير الميزة التنافسية إلى: ميزة أو مجموعة من الميزات أو العناصر التي تجعل المؤسسة ناجحة، والتي بدورها تُمكنها من التفوق على منافسيها في المنتجات أو الخدمات التي تُقدمها، وتُمكنها من الحفاظ على هذه الميزة لفترة طويلة (Al-Melham & Al-Subaie, 2021, 74).

كما أن الميزة التنافسية Competitive Advantage هي: مجموعة من الخصائص النسبية التي تتفرد بها المؤسسات التربوية والتي يصعب محاكاتها، وتُمكنها الاحتفاظ بها لفترة طويلة نسبياً، وتحقيق

لها منفعة وتمكنها من التميز والتفوق على غيرها من المؤسسات الأخرى (الحارثي، 2019، 9). ويرى آخرون أنه يمكن تعريف الميزة التنافسية Competitive Advantage بأنها: قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة، وينعكس ذلك إيجاباً على مستوى خريجها من الطلاب وكذلك المعلمين فيها، مما يمنحهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل. وفي الوقت نفسه، يعكس ذلك ثقة المجتمع بها، وتعاونها معها، وزيادة الطلب على الانضمام إلى هذه المؤسسة التعليمية (Hamadat, 2021, 17).

ومن منظور آخر، تُعني الميزة التنافسية Competitive Advantage: أداء المؤسسات التعليمية لأنشطتها وأدوارها بصورة أكثر فعالية عن غيرها وقدرتها على تقديم خدمات تعليمية متفردة، وبشكل يجعلها متميزة في توليد قيمة تحقق لها التميز في مجالها، مما ينعكس بشكل إيجابي على منسوبيها وخريجها ويُنسبهم مزايا تنافسية في سوق العمل (الشامي والعلايا، 2024، 250).

بذلك، يتبين أن الميزة التنافسية للمدرسة هي مجموعة من الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من المدارس، والتي قد تشمل خدمات تعليمية مميزة تنعكس بشكل إيجابي على مستوى الطلاب، وقيادة تربوية تتسم بالابتكار والابداع مما ينعكس على كفاءة العمل الإداري وفعالية الأنشطة التربوية والمدرسية.

خصائص الميزة التنافسية

اتجهت المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة نحو بناء الميزة التنافسية للتفوق على غيرها من خلال تطوير العمليات والممارسات القيادية والإدارية (Al-Melham & Al-Subaie, 2021, 74). ويحدد الحارثي (2019، 10) العديد من الأدبيات مجموعة من الخصائص المحددة للميزة التنافسية، كالآتي:

- تتصف الميزة التنافسية بالاستمرارية والقوة وصعوبة محاكاتها.
- تتسم بالنسبية، وتسهم في نجاح الأعمال.
- يجب أن تكون الميزة التنافسية مرنة ومتجددة وفق تغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.
- حتمية المواءمة مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

- تقدم الميزة التنافسية أساسًا للتطوير والتحسين المستقبلي.

بذلك، فإن خصائص الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تندرج ضمن المفهوم الواسع للقدرة التنافسية، والذي يشير إلى جميع الجهود والإجراءات والابتكارات وجميع الأنشطة الإدارية والقيادية والتنمية التي تمارسها تلك المؤسسات من أجل التميز عن غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى.

أبعاد الميزة التنافسية

في عالم شديد التنافس، تحتاج المؤسسات التعليمية إلى تحسين ممارساتها واستراتيجياتها؛ من أجل تطوير وتحسين ميزتها التنافسية (Ibraheem&Alshuraym, 2021, 262). ويحدد الحارثي (2019، 11) الأبعاد المحددة للميزة التنافسية، كالآتي:

- الموارد (المادية والبشرية): فكلما زادت الإمكانيات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة كلما زادت قدرتها التنافسية.
 - الابتكار والجودة: فالجودة تشير إلى الثقة فيما تقدمه المؤسسة من خدمات، في حين أن الابتكار يشير إلى التجديد والتحديث والتطوير في الخدمات بما يتناسب مع الاحتياجات في البيئة المحيطة بالمؤسسة.
 - التحسين المستمر والتعليم التنظيمي: وهو يعتمد على ما توفره المؤسسة التعليمية من بيانات وإمكانيات وخبرات ومعارف تسهم في تطوير آليات العمل، ويرتبط هذا البعد بالتأهيل والتدريب والتحسين المستمر.
 - الاستدامة: فمن المهم للمؤسسة التعليمية اكتساب ثقافة الاستمرارية التنافسية من خلال الحفاظ على مستوى جودة خدماتها ومخرجاتها.
- في حين يرى صالح ورضوان (2023، 346) أن أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية تتمثل في:
- الجودة: فالجودة تُعني اتقان الأعمال، وتقديم خدمات ومنتجات خالية من العيوب تُلي رغبات وتوقعات المستفيدين، وهي من أهم متطلبات بناء الميزة التنافسية للمدارس والحفاظ على مكانتها.

- الكفاءة: وهي تشير إلى قدرة المدرسة على تقديم أشياء لا يمكن غيرها تقديمها، بما في ذلك المعارف والمهارات الفنية التي تُمكن المدرسة أو المؤسسات التعليمية على المنافسة.
- المرونة: يمنح هذا البُعد المدرسة القدرة على القيام بشيء مختلف عن المنافسين، والتكيف مع المواقف المتغيرة في البيئة المحيطة، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها التنافسية.
- الإبداع: يساعد الإبداع على تفسير المشكلات التي تواجه المدارس أو المؤسسات التعليمية، وفهم أسبابها وجوانبها المختلفة، لذلك فهو أحد الأبعاد المهمة في تحقيق الميزة التنافسية.

وترى الباحثة أن أهم الأبعاد المحددة للميزة التنافسية في مدارس التعليم الابتدائي تتمثل في الإبداع، الجودة والابتكار، المرونة والكفاءة على مستوى العمليات التعليمية والإدارية. حيث تُمثل هذه الأبعاد ركائز أساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس في إطار البيئة التعليمية.

أهمية الميزة التنافسية

تستمد الميزة التنافسية أهميتها من كونها أهم المتطلبات التي يجب توفيرها في قطاع التعليم خلال المرحلة التالية (الاستعداد للمستقبل) بناءً على مرحلة سابقة. وتحقق الميزة التنافسية إذا اختلفت الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية (المدرسة) عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات (المدارس) الأخرى باستخدام استراتيجية التمايز. حيث تسعى المؤسسة التعليمية من خلال توليد ميزة تنافسية إلى تحقيق الأهداف الآتية (Hamadat, 2021, 18):

- الدخول في بُعد تنافسي جديد، أو التعامل مع نوع جديد من العملاء.
- تشكيل منظور مستقبلي جديد لأهداف المدرسة.
- تشكيل مجالس استشارية للكفاءات المحلية والدولية للمشاركة في تشكيل مستقبل التعليم، وفق مؤشرات التنافسية العالمية.
- تحديد المهارات المطلوبة من مخرجات المدرسة لسوق العمل محلياً وإقليمياً.
- تعزيز التعاون مع كافة المؤسسات والهيئات التعليمية داخلياً وخارجياً.

وقد أكدت دراسة (Suklani, 2023, 1172)، أن الميزة التنافسية تعزز قدرة المدارس من خلال الابتكارات المختلفة التي يقوم بها المعلمون والطلاب والتي تساعد في التوجه نحو التغيير والتطوير، وفقاً للاحتياجات الحالية. كذلك، يمكن أن تتجاوز الميزة التنافسية مستوى التعليم إلى ما هو أبعد من ذلك من خلال إكساب الطلاب معارف ومهارات متميزة تساعد في حياتهم اليومية. كما أن المدرسة ذات الميزة التنافسية الجيدة ستكون مصدراً للإلهام لكل خريج من خريجها، وشعاراً دائماً للقيم والتعاليم المختلفة للأهداف المدرسية التي تحت الطلاب على السلوكيات الإيجابية، والإنصاف، والدفاع عن الحقيقة، والمسؤولية والنزاهة.

مما سبق، تبرز أهمية الميزة التنافسية في المدارس مع تزايد حدة المنافسة في التعليم، والتي فرضت على المؤسسات التعليمية أن يكون لديها ميزة تنافسية فريدة. بينما تمثل القيادة التربوية أحد الجوانب الحاسمة في تحسين الميزة التنافسية والتي لا يمكن للآخرين تقليد خصائصها بسهولة؛ فهي تتمتع بالابتكار وتولد القيمة.

الدراسات السابقة

تستعرض الباحثة فيما يلي أهم الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة الابتكارية والميزة التنافسية)، حيث يتم استعراض هذه الدراسات وفق التسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث وفق كل متغير، وتوضيح أهدافها ومنهجيتها، كالآتي:

أولاً: دراسات القيادة الابتكارية:

أجرى (الحجاج، 2019) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي لوصف ظاهرة الدراسة وتحقيق أهدافها، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين ومديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم التابعة للواء الجامعة بالأردن. كما تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية طبقية عددها (26) مديراً ومديرة، و(284) معلماً ومعلمة. وقد أسفرت النتائج عن أن مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من عينة الدراسة جاء بدرجة منخفضة، كما يوجد فروق إحصائية معنوية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزو لمتغيرات (المسمى

الوظيفي - الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة). وأوصت الدراسة بعقد ورش عمل وندوات للتنوعية بأهمية القيادة الابتكارية في المدارس، وإعداد برامج تدريبية للمعلمين ومديري المدارس في مجال القيادة الابتكارية.

أما دراسة (Sutiyatno et al., 2022) فقد هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة الابتكارية على التزام المعلمين من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبه المسحي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تصميمها لأغراض الدراسة. في حين تم اختيار العينة بطريقة العينات العشوائية، وتكونت من (180) معلمًا من مُعلمي المدارس المهنية العامة في ماجيلانج - اندونيسيا. وقد أظهرت النتائج أن القيادة الابتكارية أثرت على الثقافة التنظيمية بدرجة كبيرة. في المقابل، أثرت الثقافة التنظيمية على مشاركة والتزام المعلمين. كما توضح نتائج التحليل أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تتوسط بنجاح العلاقة بين القيادة الابتكارية والتزام المعلمين. وتشير النتائج إلى أهمية دور القيادة الابتكارية كنموذج لبناء ثقافة تنظيمية قوية وتحقيق التزام المعلمين، وتشير إلى أن القيادة الابتكارية ضرورية لتطوير التحسين المستمر لجودة المدرسة.

بينما هدفت دراسة (Hernandez et al., 2023) إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة الابتكارية وأساليب الإدارة لدى قادة المدارس في منطقة بوستوس بالفلبين. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتمثلت عينة الدراسة في عينة قصدية مكونة من (13) مدير مدرسة من مديري المدارس الابتدائية العامة في منطقة بوستوس بالفلبين. وكشفت نتائج الدراسة أن مديري المدارس مارسوا دائمًا ممارسات القيادة الابتكارية بدرجة كبيرة. ومن ثم، مارس مديرو المدارس دائمًا أساليب الإدارة السليمة التي مكنتهم من أداء مهام الوظائف الإدارية والإشرافية بشكل فعال. علاوة على ذلك، كشفت النتائج أيضًا أن مديري المدارس كان لديهم دائمًا أهداف إبداعية وواقعية طويلة الأمد، لذا كان التفكير الاستراتيجي هو أكثر الأبعاد ممارسة لديهم بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، مما يدل على أهمية ممارسات القيادة الابتكارية في تحسين فعالية الوظائف المدرسية.

كما سعت دراسة (الفايدي والمسماري، 2024) إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي الليبية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، كما استخدمت الاستبانة كأداة

لجمع البيانات. وتألف مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مدينة بنغازي وعددهم (1400) مفردة، بينما تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية بسيطة عددها (200) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة المهنية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي- ليبيا، جاء بدرجة مرتفعة. كما أنه يوجد علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة الابتكارية وسنوات الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة.

وأجرى (كشوب وآخرون، 2024) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان. حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من عينة عددها (375) معلماً ومعلمة من المعلمين بالمدارس الحكومية بمحافظة ظفار، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية. وأسفرت النتائج عن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين نتيجة لممارسات القيادة الابتكارية التي يمارسها مديرو المدارس.

كما هدفت دراسة (الغامدي، 2024م) إلى توظيف القيادة الابتكارية كمدخل لتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية؛ وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله (المسحي والارتباطي) وتكون مجتمع الدراسة من (8582) عضو هيئة تدريس، وبلغت عينة الدراسة (369) عضو هيئة تدريس، وقام الباحث ببناء استبانة احتوت على (70) عبارة موزعة على محورين، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، منها: أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج بأن واقع أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية جاء بمستوى عالٍ، كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية جداً بين القيادة الابتكارية بأبعادها الأربعة، وبين أداء القيادات الأكاديمية بأبعادها الأربعة في الجامعات السعودية، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية تسهم في تحسين أداء القيادات الأكاديمية بشكل عام بالجامعات السعودية بدرجة كبيرة.

ثانياً: دراسات الميزة التنافسية:

هدفت دراسة (Hamadat, 2021) هذه الدراسة إلى وضع مقترح لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مديريات التربية والتعليم الأردنية من خلال تحديد مؤشرات الميزة التنافسية المعتمدة في هذه المديريات، تحديد القواعد الأساسية التي تقوم عليها الميزة التنافسية، وإيجاد القواعد الإدارية المناسبة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في المديريات التربوية الأردنية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتألف مجتمع الدراسة من (312) قائداً تربوياً في مديريات التربية والتعليم بالأردن خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2020/2021)، حيث تم توزيع أداة الدراسة على عينة قصدية مكونة من (290) قائداً تربوياً. وخلصت نتائج الدراسة إلى أهمية مؤشرات الميزة التنافسية في مديريات التربية والتعليم الأردنية، حيث أظهر تحليل البيانات درجة (عالية) من الأهمية، وفقاً لتقديرات القادة التربويين في هذه المديريات في أبعاد الميزة التنافسية في تلك المديريات التربوية. وبناءً على نتائج الدراسة تم وضع القواعد الإدارية للميزة التنافسية، وفق مؤشرات الميزة التنافسية في مديريات التربية والتعليم.

بينما نجد أن دراسة (Suklani, 2023) هدفت الدراسة إلى تحديد قيمة العمل، وواقع الميزة التنافسية للمدارس الثانوية في سيربيون- اندونيسيا. وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي، بأسلوبه الوصفي التحليلي. حيث تم استخدام المقابلات والملاحظة كأدوات لجمع البيانات من خلال إجراء مقابلات مع 20 مديراً من مديري المدارس الثانوية في سيربيون، خلال الفترة من يناير إلى مارس 2022، في منطقة سيربيون. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحقيق قيمة العمل تتطلب مشاركة والتزام جميع الأفراد في المدرسة، كذلك، فإن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب وعياً من مديري المدارس بأهمية الميزة التنافسية للمدرسة والعمل الابتكاري في إدارة البرامج التعليمية.

وهدف دراسة (Huraizi & Marni, 2023) إلى إجراء مراجعة منهجية حول ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس. وقد اعتمدت منهجية الدراسة على المراجعات المنهجية والتحليلات الوصفية للأدبيات ذات الصلة بممارسات القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المدارس. وأظهرت النتائج أنه من خلال المراجعة الشاملة للأدبيات ذات الصلة بممارسات القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في البيئة المدرسية، فإن هناك علاقة ارتباط قوية بين الدور الذي تلعبه هذه الممارسات للقيادة الاستراتيجية في منح المدارس في أوروبا والولايات المتحدة

الأمريكية والمملكة المتحدة وأستراليا ميزة تنافسية على المؤسسات التعليمية الأخرى. بينما ينبغي على بلدان آسيا وأفريقيا والشرق الأوسط أن تولي المزيد من الاهتمام لممارسات القيادة الاستراتيجية والدور الذي تلعبه هذه الممارسات في اكتساب ميزة تنافسية في المؤسسات التعليمية.

كما أجرى (صالح ورضوان، 2023) دراسة للتعرف على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي كمنهجية لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن بناء الميزة التنافسية للمدارس عندما تكون المدرسة قادرة على استغلال مواردها على النحو الأمثل لرفع كفاءة خدماتها وتحسين جودة مخرجاتها التعليمية، كما أن الابداع والابتكار يسهم في امتلاك المدرسة للميزة التنافسية.

بينما سعت دراسة (الشامي والعلايا، 2024) لدراسة دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية عددها (261) مديراً ووكيل مدرسة بالمدارس الأهلية بالعاصمة صنعاء. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الميزة التنافسية للمدارس الأهلية بالعاصمة صنعاء جاء بدرجة متوسطة، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس، تعزي المتغيرات (النوع- المستوى التعليمي- المسمى الوظيفي).

كما هدفت دراسة (الغلقي، 2021) إلى تحديد درجة توفر متطلبات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة من وجهة نظر قيادات المدارس العالمية، كما هدفت إلى الكشف عن المعوقات التي تحد من القدرة على تعزيز الميزة التنافسية في هذه المدارس، وإلى تقديم أبرز المقترحات التي قد تسهم في تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة من وجهة نظر القيادات فيها. ولتحقيق الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، وأستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع قيادات المدارس العالمية بنين بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (330) قائداً، وبلغت عينة الدراسة (177) قائداً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الكلي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن استجابات أفراد عينة الدراسة من قيادات المدارس العالمية على درجة توفر متطلبات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة جاءت بدرجة موافقة عالية،

واتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على عبارات محور معوقات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة وموافقون بدرجة عالية.

التعقيب على الدراسات السابقة

بمراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، نجد وفرة من الدراسات المتعلقة بالقيادة الابتكارية، وكذلك الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية، ومتطلبات الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية المختلفة. ويرجع ذلك إلى أهمية قطاع التعليم وأهمية الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية كأحد المؤشرات التي تعبر عن تميز الخدمات التعليمية التي تقدمها المدارس.

أوجه التشابه: تنوعت الدراسات السابقة في أهدافها ومنهجيتها وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسة دراسة (الغامدي، 2024م) في اتباعها للنموذج الوصفي والارتباطي كما تشابهت مع دراسة (الحجاج، 2019) و (Sutiyatno et al., 2022) و (الغليقة، 2021) في اتباعها المنهج المسحي في السؤال الأول والثاني، وتشابهت في منهج السؤال الثالث مع دراسة كل من (كشوب وآخرون، 2024)، (Hamadat, 2021) ودراسة (Hernandez et al., 2023) في المنهج الوصفي الارتباطي. وكما تشابهت في أداة البحث حيث اعتمدت معظم هذه الدراسات على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أوجه الاختلاف: اختلف منهج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الشامي والعلايا، 2024)، (صالح ورضوان، 2023) ودراسة (الفايدي والمسماري، 2024) ودراسة (Huraizi & Marni, 2023) حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الهدف المحدد للدراسة حيث إنها تناولت دور القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس في تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الابتدائية بمدينة الرياض، حيث إنه على حد علم الباحثة لا يوجد دراسة عربية أو أجنبية تناولت هذه العلاقة، وتم تطبيقها بالمدارس الابتدائية بمدينة الرياض؛ مما يبرز الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة ويؤكد الفجوة البحثية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب؛ التي من أبرزها ما يأتي:

1. بناء الإطار الفكري للدراسة.

2. إبراز مشكلة الدراسة.

3. اختيار منهجية الدراسة وأداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المناسبة.

4. تفسير النتائج وكتابة التوصيات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الجزء عرضاً للإجراءات المتبعة في هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، حيث استخدم المسحي للإجابة عن السؤال الأول والثاني، والارتباطي في الإجابة عن السؤال الثالث؛ وذلك لدراسة العلاقة بين القيادة الابتكارية والميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض، والبالغ عددهن (256) مديرة، وقد تم الحصول على عدد مجتمع الدراسة بإرسال بريد إلكتروني رسمي لإدارة التقارير الإحصائية بوزارة التعليم لطلب إحصائية عدد مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض وتم الرد عليه بالبيانات المطلوبة.

عينة الدراسة: تم تطبيق استبانة مصممة إلكترونياً على موقع (google drive)، وذلك بتوزيع رابط الاستبانة على عينة من مديرات المدارس، تم اختيارهن بطريقة عشوائية بسيطة، وبالرجوع إلى معادلة كيرجيسي ومورغان (Kergcie&Morgan,1970,607) تم تحديد عينة الدراسة بـ (154) مديرة مدرسة، وبلغت استجابات مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض (131) استجابة تعادل (85.0%) من عينة الدراسة المستهدفة.

أداة الدراسة: بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة".

بناء أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (30) عبارة، موزعة على محورين، حيث تناول المحور

الأول: مستوى القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض ويتضمن (15) عبارة، موزعة على ثلاثة مجالات، لكل مجال خمسة عبارات، وهي: التخطيط الابتكاري، الاتصال والتواصل الابتكاري، الإشراف الابتكاري، أما المحور الثاني، فتناول: مستوى الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، ويتضمن (15) عبارة، موزعة على ثلاثة مجالات لكل مجال خمسة عبارات، وهي: الكفاءة والجودة، الإبداع والابتكار، جودة الخدمة والاستجابة للعميل، وكانت استجابات أفراد عينة الدراسة الإجابة عن كل عبارة من خلال اختيار أحد الخيارات التالية (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، عالية، عالية جداً)، وقد تم تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي كما في الجدول رقم (1)، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (1) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

• منخفضة جداً	• منخفضة	• متوسطة	• عالية	• عالية جداً
1.80 – 1.0	– 1.81 • 2.60	– 2.61 • 3.40	– 3.41 • 4.20	5.0 – 4.21 •

صدق الاستبانة (الأداة):

صدق الاستبانة يعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صُمم لقياسه فعلاً، كما يقصد بالصدق: " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها وأفرادها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها " (عبيدات وآخرون، 2001م، ص 179). وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يأتي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين): للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وُضعت لقياسه، قامت الباحثة بعرضها في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين وعددهم سبعة محكمين؛ للتأكد من صدقها الظاهري؛ وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه منها، ومدى أهمية وملاءمة كل عبارة للاستبانة، ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وُضعت لأجله، مع إضافة أو حذف ما يرون من عبارات؛ وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم قامت الباحثة بإجراء التعديلات، حتى تم التوصل إلى الاستبانة في صورتها النهائية بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً .

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (25) مديرة من خارج عينة الدراسة، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول الآتية.

جدول (2) معاملات ارتباط بيرسون لمجالات القيادة الابتكارية بالدرجة الكلية للمحور

التخطيط الابتكاري		الاتصال والتواصل الابتكاري		الاشراف الابتكاري	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.853	1	**0.786	1	**0.911
2	**0.916	2	**0.880	2	**0.838
3	**0.638	3	**0.886	3	**0.881
4	**0.751	4	**0.955	4	**0.778
5	**0.736	5	**0.794	5	**0.873
**0.914		**0.776		**0.755	

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن جميع معاملات ارتباط العبارات والمجالات جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط للعبارات بين (0.638، 0.955)، وللمجالات مع الدرجة الكلية للمحور بين (0.755، 0.914)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لمجالات الميزة التنافسية بالدرجة الكلية للمحور

الكفاءة والجودة		الابداع والابتكار		جودة الخدمة والاستجابة للعميل	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	0.606**	1	0.853**	1	0.957**
2	0.791**	2	0.907**	2	0.819**
3	0.946**	3	0.887**	3	0.933**
4	0.893**	4	0.895**	4	0.903**
5	0.957**	5	0.853**	5	0.910**
0.943**		0.951**		0.912**	

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن جميع معاملات ارتباط العبارات والمجالات جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط للعبارات بين (0.606، 0.957)، وللمجالات مع الدرجة الكلية للمحور بين (0.951، 0.912)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

سادسا: ثبات أداة الدراسة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	التخطيط الابتكاري	5	0.880
2	الاتصال والتواصل الابتكاري	5	0.856
3	الإشراف الابتكاري	5	0.849

0.906	15	الدرجة الكلية لمستوى القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض	
0.882	5	الكفاءة والجودة	4
0.862	5	الابداع والابتكار	5
0.883	5	جودة الخدمة والاستجابة للعميل	6
0.899	15	الدرجة الكلية لمستوى الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض	
0.918	30	الثبات الكلي للأداة	

يوضح الجدول رقم (4) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.918)، كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.849)، (0.906)، وجميعها معاملات ثبات عالية، يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، قامت الباحثة بالخطوات الآتية: تم توزيع الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة وهي استبانة مصممة إلكترونياً على موقع (google drive) وذلك بتوزيع رابط الاستبانة على مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض، وحصلت الباحثة على (131) استبانة مكتملة وجاهزة لعملية التحليل.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية الآتية: التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة، معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وكذلك للتعرف على العلاقة بين القيادة الابتكارية ومستوى الميزة التنافسية، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة، المتوسط الحسابي "

Mean"، والانحراف المعياري "Standard Deviation" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما مستوى القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض؟

وللتعرف مستوى القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (5) يوضح مستوى القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
مجال التخطيط الابتكاري					
5	تشجع مديرة المدرسة الأفكار المبتكرة التي تقدمها المعلمات.	4.16	0.69	عالية	1
4	يساهم التخطيط المبتكر لمديرة المدرسة إيجابياً في رفع مستوى أداء المعلمات.	4.12	0.68	عالية	2
1	تضع مديرة المدرسة رؤية واضحة ومبتكرة لتطوير المدرسة.	3.99	0.56	عالية	3
2	تشارك منسوبات المدرسة في صياغة الأهداف المستقبلية للمدرسة.	3.95	0.55	عالية	4

3	تعديل مديرة المدرسة خططها بناء على التغذية الراجعة من العاملين والطالبات.	3.78	0.88	عالية	5
المتوسط الحسابي لمجال التخطيط الابتكاري					
-		4.0	0.56	عالية	-
مجال الاتصال والتواصل الابتكاري					
2	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على تبادل الآراء والأفكار المبتكرة.	3.95	0.81	عالية	1
5	تتواصل مديرة المدرسة بأسلوب يحفز على الابداع والتجديد.	3.83	0.88	عالية	2
4	تراعي مديرة المدرسة الفروق الفردية عند اختيار وسيلة التواصل.	3.78	0.66	عالية	3
3	تحرص مديرة المدرسة على استخدام أساليب ابتكارية متنوعة.	3.61	0.71	عالية	4
1	تستخدم مديرة أساليب اتصال ابتكارية متنوعة للتواصل.	3.48	0.50	عالية	5
المتوسط الحسابي لمجال الاتصال والتواصل الابتكاري					
-		3.73	0.58	عالية	-
مجال الإشراف الابتكاري					
1	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على استخدام أساليب تعليمية مبتكرة.	3.82	0.68	عالية	1
5	تستخدم مديرة المدرسة أساليب وأدوات إشرافية حديثة ومبتكرة.	3.78	0.66	عالية	2
2	تقدم مديرة المدرسة توصياتها للمعلمات بشكل محفز لهن.	3.65	0.73	عالية	3
3	تشجع مديرة المدرسة على نقل خبرات العمل بين المعلمات.	3.63	0.71	عالية	4
4	تقدم مديرة المدرسة تغذية راجعة لأنشطة المعلمات الابتكارية.	3.61	0.71	عالية	5

المتوسط الحسابي لمجال الإشراف الابتكاري	3.70	0.64	عالية	-
المتوسط الحسابي العام للمحور	3.81	0.56	عالية	-

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.81) بانحراف معياري (0.56)، وهذا يدل على أن مستوى القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية، حيث يأتي مجال التخطيط الابتكاري بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0) وبانحراف معياري (0.56)، يليه مجال الاتصال والتواصل الابتكاري بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.58)، وبالمرتبة الثالثة يأتي مجال الإشراف الابتكاري كأقل أبعاد القيادة الابتكاري لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.64)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (أبو سعدة وآخرون، 2030) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية جاءت مرتفعة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Sutiyatno et al., 2022) والتي توصلت إلى الدور الهام للقيادة الابتكارية لمعلمي المدارس المهنية العام في ماجيلانج - أندونيسيا، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الفايدي، والمسماري، 2024) والتي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة المهارية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي - ليبيا، جاء بدرجة مرتفعة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (كشوب وآخرون، 2024) والتي توصلت إلى ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الحجاج، 2019) والتي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من عينة الدراسة جاء بدرجة منخفضة.

تعكس النتيجة السابقة وعياً قيادياً متقدماً بأهمية الابتكار، كأداة لتحسين الأداء المدرسي وتنمية بيئة تعلم ديناميكية، ويتجلى هذا التميز بشكل خاص في مجال التخطيط الابتكاري، الذي احتل المرتبة الأولى، مما يدل على أن المديرات يؤلن أولوية قصوى لوضع رؤى مستقبلية، وتصميم مبادرات تعليمية مبتكرة، واعتماد خطط مرنة تستجيب للاحتياجات المتغيرة للطلبة والمجتمع المدرسي. ويأتي الاتصال والتواصل الابتكاري في المرتبة الثانية، وهو مؤشر إيجابي على قدرة المديرات على بناء جسور تفاعل فعالة مع المعلمات، الطلبة، وأولياء الأمور، باستخدام وسائل اتصال حديثة

وشاملة تُعزّز المشاركة وتبادل الأفكار، أما الإشراف الابتكاري، فقد ظهر كأقل أبعاد القيادة الابتكارية، مما قد يشير إلى أن الممارسات الإشرافية لا تزال تميل إلى الأنماط التقليدية القائمة على المتابعة والرقابة، أكثر من كونها عمليات داعمة للتطوير المهني، التجريب التربوي، أو التغذية الراجعة البناءة، وبالتالي، فإن هذه النتائج تُظهر أن القيادة الابتكارية لدى المديرات تتركز في الجوانب الاستراتيجية والتواصلية، بينما تحتاج الممارسات الإشرافية إلى مزيد من التطوير لتصبح حاضنة للابتكار داخل الفصل الدراسي، وهو ما يستدعي توفير برامج تدريبية متخصصة تُركّز على تحويل الإشراف من وظيفة رقابية إلى دور تمكيني يُشجّع المعلمات على الابتكار ويطوّر ممارساتهن التعليمية. والنقاط التالية تتناول بنوع من التفصيل تلك الأبعاد، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مجال التخطيط الابتكاري

يتناول المجال خمسة عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.78، 4.16) وهي متوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمجال (4.0) بانحراف معياري (0.56)، وهذا يدل على أن مستوى التخطيط الابتكاري لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية، وفي هذا المجال تأتي العبارة رقم (5) والتي تنص على (تشجع مديرة المدرسة الأفكار المبتكرة التي تقدمها المعلمات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.69)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (3) والتي تنص على (تعديل مديرة المدرسة خططها بناء على التغذية الراجعة من العاملين والطالبات) بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.88).

يُشير ارتفاع مستوى التخطيط الابتكاري لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض إلى أن المديرات لا يكتفين بالتخطيط الروتيني، بل يمارسن نوعاً من التفكير الاستباقي الذي يدمج الابتكار كأداة لتحسين الأداء المدرسي وتنمية بيئة تعليمية حيوية، ويتجلى هذا التوجه بوضوح في ترتيب العبارات الفرعية، حيث أن قيام المديرية بتشجيع الأفكار المبتكرة التي تقدمها المعلمات يعكس التزاماً قوياً من المديرات بتمكين الكوادر التعليمية وفتح المجال أمامهن للمشاركة الفاعلة في صنع القرار وتقديم الحلول الإبداعية وهو مؤشر على وجود بيئة مدرسية داعمة للابتكار من القاعدة إلى القمة، كما أن مساهمة التخطيط المبتكر لمديرة المدرسة إيجابياً في رفع مستوى أداء المعلمات يدل على أن المديرات يدركن العلاقة الوثيقة بين جودة التخطيط وفعالية الممارسات التعليمية، ويستثمرن

الابتكار كوسيلة لتعزيز الكفاءة المهنية للمعلمات وتحفيزهن على التطوير المستمر، كما أن قيام المديرية بوضع رؤية واضحة ومبتكرة لتطوير المدرسة أمر يستدعي التأمل؛ إذ قد يشير إلى أن بعض المديرات—رغم تميزهن في دعم الأفكار اليومية وتحسين الأداء—لا يزلن يواجهن تحديات في صياغة رؤية استراتيجية شاملة وطموحة تُوجّه جهود الابتكار على المدى الطويل، وبالتالي، فإن هذه النتائج تُظهر أن التخطيط الابتكاري لدى المديرات يتمحور بشكل كبير حول التمكين والتفاعل اليومي، لكنه يحتاج إلى مزيد من التركيز على بناء رؤية تطويرية متكاملة تُؤخذ الجهود وترسم مسارات مستقبلية واضحة للمدرسة ككل.

ثانياً: مجال الاتصال والتواصل الابتكاري:

يتناول مجال الاتصال والتواصل الابتكاري خمسة عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.48، 3.95) وهي متوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمجال (3.73) بانحراف معياري (0.58)، وهذا يدل على أن مستوى الاتصال والتواصل الابتكاري لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية، وفي هذا المجال تأتي العبارة رقم (2) والتي تنص على (تشجع مديرة المدرسة المعلمات على تبادل الآراء والأفكار المبتكرة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.81)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (1) والتي تنص على (تستخدم مديرة أساليب اتصال ابتكارية متنوعة للتواصل) بمتوسط حسابي (3.48) وبانحراف معياري (0.50).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المديرات يُدركن أن الابتكار لا يزدهر في بيئة صامتة أو أحادية الاتجاه، بل يتطلب حواراً مفتوحاً، وتدفعاً حراً للأفكار، وثقافة تشاركية تشجّع على الإبداع، حيث أن قيام مديرات المدارس بتشجيع المعلمات على تبادل الآراء والأفكار المبتكرة يعكس التزاماً صريحاً ببناء بيئة مدرسية ديمقراطية، تُقدّر الصوت الجماعي، وتعتبر التنوع الفكري مورداً استراتيجياً للتطوير، كما أن تواصل المديرات بأسلوب يحفز على الإبداع والتجديد هو مؤشر على أن أسلوب التواصل لا يقتصر على نقل المعلومات، بل يتجاوزها إلى بناء مناخ نفسي آمن يُشجّع المعلمات على المجازفة الفكرية وطرح الحلول غير التقليدية دون خشية من النقد أو الرفض، كما أن مراعاة مديرات المدارس للفروق الفردية عند اختيار وسيلة التواصل يشير إلى أن الجانب التكميلي في التواصل—رغم إدراكه—لا يزال يحتاج إلى مزيد من التعميق والتطبيق المنهجي، خاصة في سياق بيئات تعليمية

متعددة الخلفيات والقدرات، وبالتالي، فإن هذه النتائج تُظهر أن الاتصال الابتكاري لدى المديرات يتركز بشكل قوي على فتح قنوات الحوار وتحفيز الإبداع، لكنه قد يستفيد من مزيد من التخصيص والتكيف مع احتياجات الأفراد، بما يعزز شمولية الابتكار ويضمن مشاركة جميع المعلمات بفعالية في مسيرة التطوير المدرسي.

ثالثاً: مجال الإشراف الابتكاري:

يتضمن المجال خمسة عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.61، 3.82) وهي متوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمجال (3.70) بانحراف معياري (0.64)، وهذا يدل على أن مستوى الإشراف الابتكاري لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية، وفي هذا المجال تأتي العبارة رقم (1) والتي تنص على (تشجع مديرة المدرسة المعلمات على استخدام أساليب تعليمية مبتكرة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.68)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (4) والتي تنص على (تقدم مديرة المدرسة تغذية راجعة لأنشطة المعلمات الابتكارية) كأقل عبارات مجال الإشراف الابتكاري بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (0.71).

وربما يعود السبب في ذلك إلى تحوّل ملحوظ في فهم مديرات المدارس لدور الإشراف من كونه وظيفة رقابية تقليدية إلى كونه عملية داعمة ومحفّزة تُسهم في تنمية الممارسات التعليمية وتعزيز الابتكار داخل الفصل الدراسي، حيث إن قيام المديرات بتشجيع المعلمات على استخدام أساليب تعليمية مبتكرة يعكس أولوية واضحة لتمكين المعلمات من تجريب استراتيجيات تدريس حديثة، وتحفيزهن على الخروج من النمطية، وهو مؤشر على بيئة مدرسية منفتحة على التجديد التربوي، كما أن استخدام المديرات لأساليب وأدوات إشرافية حديثة ومبتكرة يدل على أن المديرات لا يكتفين بتشجيع الابتكار عند المعلمات، بل يُجَدِّدن أيضاً في أدواتهن الإشرافية نفسها _ كاستخدام المنصات الرقمية، الملاحظة التشاركية، أو التغذية الراجعة التفاعلية _ لتكون أكثر فعالية وملاءمة للسياق المدرسي المعاصر، وقيام المديرات بتقديم توصياته للمعلمات بشكل محفز لهن يشير إلى أن الجانب الوجداني في الإشراف _ رغم وجوده _ لا يزال يحتاج إلى مزيد من الاهتمام، خاصة في صياغة التغذية الراجعة بطريقة تُعزّز الثقة، وتُقلّل من الشعور بالنقد، وتدفع المعلمات نحو التطوير الذاتي دون إحباط؛ وهذه النتائج تُظهر أن الإشراف الابتكاري لدى المديرات يتركز على دعم

التجديد في الممارسات التعليمية واستخدام أدوات إشرافية عصرية، لكنه قد يستفيد من مزيد من التركيز على البعد التحفيزي في التواصل الإشرافي، ليصبح الإشراف أداة شاملة للتمكين المهني والنمو المستمر.

السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق المديرات للميزة التنافسية في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض؟ وللتعرف مستوى الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (6) يوضح مستوى الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
مجال الكفاءة والجودة					
4	تحرص مديرة المدرسة على صيانة المبنى المدرسي والمرافق بما يضمن السلامة	4.03	0.82	عالية	1
3	توفر مديرة المدرسة بيئة تعليمية آمنة ومحفزة للمعلمات والطالبات.	3.98	0.81	عالية	2
5	تجري مديرة المدرسة تعديلات دورية على إجراءاتها لضمان التحسين المستمر.	3.95	0.81	عالية	3
2	تعمل مديرة المدرسة على زيادة التنمية والتطوير للمعلمات والطالبات.	3.93	0.57	عالية	4
1	تتبع مديرة المدرسة استراتيجية واضحة في استقطاب أفضل الطالبات والمعلمات.	3.61	0.71	عالية	5
	المتوسط الحسابي لمجال الكفاءة والجودة	3.90	0.62	عالية	-
مجال الإبداع والابتكار					

1	تشجع مديرة المدرسة المعلمات والطالبات على تقديم أفكار ومقترحات ابتكارية.	3.86	0.90	عالية	1
2	تسعى مديرة المدرسة باستمرار الحصول على مراكز تنافسية مرتبطة بالإبداع.	3.78	0.88	عالية	2
5	تتبنى مديرة المدرسة المعلمات والطالبات الموهوبات في كافة المجالات.	3.61	0.71	عالية	3
3	تقوم مديرة المدرسة بعمل مسابقات تنافسية بين الطلبة والمعلمين في مجال الإبداع.	3.44	0.72	عالية	4
4	تشجع مديرة المدرسة على البحث العلمي والمشاريع البحثية في كافة المجالات.	3.43	0.71	عالية	5
-	المتوسط الحسابي لمجال الإبداع والابتكار	3.62	0.74	عالية	-
مجال جودة الخدمة والاستجابة للعميل					
2	تقيس مديرة المدرسة درجة الرضا لدى الطلبة والمعلمين بشكل مستمر.	3.99	0.78	عالية	1
1	تستجيب مديرة المدرسة لشكاوى الطلاب والمعلمين في أي مجال.	3.95	0.81	عالية	2
5	تحرص مديرة المدرسة على الشراكات المجتمعية من أجل تحسين العملية التعليمية.	3.88	0.68	عالية	3
4	تعمل مديرة المدرسة على تحديث خدماتها بشكل مستمر.	3.83	0.64	عالية	4
3	توفر مديرة المدرسة جو داعم ومريح للطلبة والمعلمين لتقديم اقتراحاتهم لتحسين العملية التعليمية.	3.79	0.66	عالية	5
-	المتوسط الحسابي لمجال جودة الخدمة والاستجابة للعميل	3.89	0.67	عالية	-
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	3.80	0.65	عالية	-

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.80) بانحراف معياري (0.65)، وهذا يدل على أن مستوى الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض

جاء بدرجة عالية، حيث يأتي مجال الكفاءة والجودة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.62)، يليه مجال الخدمة والاستجابة للعميل بمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.67)، وبالمرتبة الثالثة يأتي مجال الإبداع والابتكار كأقل أبعاد الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (0.74)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (أبو سعدة وآخرون، 2030) والتي توصلت إلى أن درجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في المحافظات الفلسطينية جاءت مرتفعة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Hamadat, 2021) والتي توصلت إلى أهمية مؤشرات الميزة التنافسية في مديريات التربية والتعليم الأردنية، حيث أظهر تحليل البيانات درجة (عالية) من الأهمية، وفقاً لتقديرات القادة التربويين في هذه المديريات في أبعاد الميزة التنافسية في تلك المديريات التربوية.

وربما يعود السبب في ذلك إلى إدراك مديرات المدارس لأهمية التميّز المؤسسي كوسيلة لتعزيز مكانة مدارسهن وتحقيق أثر تربوي فعال، مع تركيز واضح على الجوانب التي تُحقق الكفاءة والاستجابة لاحتياجات المستفيدين، فوجود مجال الكفاءة والجودة المرتبة الأولى يعكس التزاماً قوياً بتحقيق معايير الأداء المهني، وترشيد الموارد، وضمان جودة العمليات الإدارية والتعليمية وهو ما يُعدّ أساساً ضرورياً لأي بيئة تعليمية طموحة. ثم الخدمة والاستجابة للعميل (والمقصود به هنا الطلبة، أولياء الأمور، والمعلمات) في المرتبة الثانية، وهو مؤشر على وعي المديرات بأهمية بناء علاقات تعاونية قائمة على الاستماع، المرونة، والتفاعل الإيجابي مع تطلّعات المجتمع المدرسي، أما الإبداع والابتكار، فقد ظهر كأقل أبعاد الميزة التنافسية، رغم كونه عنصراً جوهرياً في التمايز الحقيقي في عصر المعرفة؛ وقد يعكس هذا الترتيب أن المديرات _رغم تميزهن في الكفاءة والخدمة_ لا يزلن يُدرجن الابتكار كقيمة تكميلية أكثر من كونه محوراً استراتيجياً للتمييز، أو أنهن يواجهن قيوداً تنظيمية أو ثقافية تحدّ من تبني ممارسات مبتكرة على نطاق واسع، وتظهر هذه النتائج أن الميزة التنافسية لدى المديرات تركز حالياً على الأداء المضمون والخدمة الفعّالة، لكنها تحتاج إلى دافع أقوى نحو جعل الابتكار ركيزة أساسية في هويتهن القيادية، ليتحول التميّز من الكفاءة في التنفيذ إلى الريادة في صنع التغيير، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الشامي والعلايا، 2024) والتي توصلت إلى أن مستوى الميزة التنافسية للمدارس الأهلية بالعاصمة صنعاء جاء بدرجة متوسطة.

والنقاط التالية تتناول بنوع من التفصيل تلك الأبعاد، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مجال الكفاءة والجودة

يتناول المجال خمسة عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.61، 4.03) وهي متوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمجال (3.90) بانحراف معياري (0.62)، وهذا يدل على أن مستوى الكفاءة والجودة لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية، وفي هذا المجال تأتي العبارة رقم (4) والتي تنص على (تحرص مديرة المدرسة على صيانة المبنى المدرسي والمرافق بما يضمن السلامة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.82)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (1) والتي تنص على (تتبع مديرة المدرسة استراتيجيات واضحة في استقطاب أفضل الطالبات والمعلمات) بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (0.71).

تشير النتيجة السابقة إلى أن المديرات يولين أولوية قصوى للجوانب الأساسية التي تُشكّل البنية التحتية لبيئة تعليمية فاعلة وآمنة، فحرص مديرات المدارس على صيانة المبنى المدرسي والمرافق بما يضمن السلامة يعكس التزاماً قوياً من المديرات بمسؤولياتهن التشغيلية والبنائية، وحرصاً دقيقاً على توفير بيئة مدرسية خالية من المخاطر، وهو أمر جوهري لاستقرار العملية التعليمية، كما أن قيام مديرة المدرسة بتوفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة للمعلمات والطالبات مؤشر يدل على أن المديرات لا يكتفين بالسلامة الجسدية، بل يسعين إلى خلق فضاء نفسي وتعليمي يُشجّع على الإنتاجية والتفاعل الإيجابي، مما يعزز جودة التجربة التعليمية لكافة الأطراف، كما أن قيام مديرة المدرسة بإجراء تعديلات دورية على إجراءاتها لضمان التحسين المستمر يشير إلى أن ثقافة التحسين المستمر، رغم وجودها، لا تزال أقل تجذراً مقارنةً بالاهتمام بالبنية المادية والبيئة الآمنة؛ إذ يبدو أن المديرات أكثر تركيزاً على الجوانب الوقائية والتشغيلية الفورية منها على المراجعة الاستراتيجية للإجراءات، وبالتالي، فإن هذه النتائج تُظهر أن الكفاءة والجودة لدى المديرات تتركز بشكل قوي على توفير بيئة مدرسية آمنة وسليمة، لكنها تحتاج إلى مزيد من التعمق في ممارسات التحسين التنظيمي المستمر لتعزيز الجودة الشاملة، وفق معايير اقتصاد المعرفة والتعليم الحديث.

ثانياً: مجال الإبداع والابتكار

يتناول المجال خمسة عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.43، 3.86) وهي متوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمجال (3.62) بانحراف معياري (0.74)، وهذا يدل على أن مستوى الإبداع والابتكار لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية، وفي هذا المجال تأتي العبارة رقم (1) والتي تنص على (تشجع مديرة المدرسة المعلمات والطالبات على تقديم أفكار ومقترحات ابتكارية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.90)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (4) والتي تنص على (تشجع مديرة المدرسة على البحث العلمي والمشاريع البحثية في كافة المجالات) بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (0.71)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (صالح ورضوان، 2023) والتي توصلت إلى أن الإبداع والابتكار يسهم في امتلاك المدرسة للميزة التنافسية.

يُشير ارتفاع مستوى الإبداع والابتكار لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض إلى أن المديرات يُدركن الدور المحوري للابتكار في صنع التميز المدرسي، ويُمارسن نوعاً من القيادة التي تشجّع على التفكير خارج الصندوق، وتمكين الآخرين من المساهمة في بناء بيئة تعليمية ديناميكية؛ وقيام مديرة المدرسة بتشجيع المعلمات والطالبات على تقديم أفكار ومقترحات ابتكارية مؤثر قوي على أن المديرات يُولين أهمية كبرى لمشاركة الجميع في عملية الابتكار، ويعتبرن الأفكار المبتكرة _بغض النظر عن مصدرها_ مصدر ثراء للتطوير المدرسي، كما أن سعي مديرة المدرسة باستمرار للحصول على مراكز تنافسية مرتبطة بالإبداع يعكس طموحاً استراتيجياً لدى المديرات لربط مدارسهن بسباقات أوسع من المسابقات، الجوائز، أو المبادرات الوطنية والدولية التي تعزز مكانة المدرسة كبيئة مبتكرة، كما أن تبني مديرة المدرسة المعلمات والطالبات الموهوبات في كافة المجالات يدل على اهتمام المديرات برعاية المواهب وتمكينها، رغم أن هذا البُعد قد لا يزال يُمارَس بشكل انتقائي أو محدود، مقارنةً بالتشجيع العام على الأفكار، وتُظهر هذه النتائج أن الإبداع والابتكار لدى المديرات يتركز على فتح المجال للمشاركة الجماعية والسعي نحو التميز الخارجي، لكنه قد يحتاج إلى مزيد من التعميق في رعاية المواهب وبناء أنظمة مؤسسية تدعم الابتكار بشكل منهجي ومستدام.

ثالثاً: مجال جودة الخدمة والاستجابة للعميل

يتناول المجال خمسة عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.79، 3.99) وهي متوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمجال (3.89) بانحراف معياري (0.67)، وهذا يدل على أن مستوى الخدمة والاستجابة للعميل لدى مديريات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية، وفي هذا المجال تأتي العبارة رقم (2) والتي تنص على (تقيس مديرة المدرسة درجة الرضا لدى الطلبة والمعلمين بشكل مستمر) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.78)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (3) والتي تنص على (توفر مديرة المدرسة جو داعم ومريح للطلبة والمعلمين لتقديم اقتراحاتهم لتحسين العملية التعليمية) بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.66)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (صالح ورضوان، 2023) والتي توصلت إلى أنه يُمكن بناء الميزة التنافسية للمدارس عندما تكون المدرسة قادرة على استغلال مواردها على النحو الأمثل لرفع كفاءة خدماتها وتحسين جودة مخرجاتها التعليمية.

يُشير ارتفاع مستوى الخدمة والاستجابة للعميل لدى مديريات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض إلى أن المديريات يُدركن أن جودة التعليم لا تُقاس فقط بالأداء الأكاديمي، بل أيضاً بدرجة رضا المستفيدين، وهم: الطلبة، المعلمات، وأولياء الأمور، ويُمارسن نوعاً من القيادة التفاعلية التي تُركّز على الاستماع، الاستجابة، وبناء علاقات قائمة على الثقة والشراكة، فقيام مديرة المدرسة بقياس درجة الرضا لدى الطلبة والمعلمين بشكل مستمر مؤشر قوي على أن المديريات لا يكتفين بالاستجابة العفوية، بل يعتمدن آليات منهجية لجمع التغذية الراجعة وتحليلها، مما يعكس التزاماً بثقافة الجودة القائمة على الأدلة واحتياجات المستفيدين، كما أن استجابة مديريات المدارس لشكاوى الطلاب والمعلمين في أي مجال يدل على حساسية عالية تجاه المشكلات اليومية، وحرص على حلّها بشفافية وسرعة، وهو ما يعزز الشعور بالعدالة والانتماء داخل المجتمع المدرسي، كما أن حرص مديريات المدارس على الشراكات المجتمعية من أجل تحسين العملية التعليمية يشير إلى أن المديريات يدركن أهمية توسيع دائرة "العميل" لتشمل المجتمع المحلي، ويسعين إلى إشراكه كشريك فاعل في تطوير التعليم، وهذه النتائج تُظهر أن الخدمة والاستجابة لدى المديريات تركز على قياس الرضا

والتعامل الفعال مع الشكاوى، لكنها تحتاج إلى مزيد من التوسع في بناء شراكات مجتمعية استراتيجية تُثري العملية التعليمية، وتوسع نطاق تأثير المدرسة كمؤسسة خدمية متكاملة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الابتكارية ومستوى الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض؟

للتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الابتكارية ومستوى الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك على النحو التالي:

جدول (7) يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الابتكارية ومستوى الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض

الميزة التنافسية				القيادة الابتكارية
الدرجة الكلية	جودة الخدمة والاستجابة للعميل	الابداع والابتكار	الكفاءة والجودة	
**0.783	**0.725	**0.701	**0.854	التخطيط الابتكاري
**0.894	**0.795	**0.937	**0.847	الاتصال والتواصل الابتكاري
**0.802	**0.710	**0.855	**0.744	الإشراف الابتكاري
**0.870	**0.783	**0.878	**0.856	الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية

**** دال عند مستوى (0.01)**

يتضح من خلال الجدول (7) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين القيادة الابتكارية بأبعادها الفرعية المتمثلة في (التخطيط الابتكاري، الاتصال والتواصل الابتكاري، الإشراف الابتكاري) والدرجة الكلية للميزة التنافسية بأبعادها الفرعية (الكفاءة والجودة، الابداع والابتكار، جودة الخدمة والاستجابة للعميل) لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للدرجة الكلية للقيادة الابتكارية مع أبعاد القيادة الابتكارية على التوالي (0.856، 0.878، 0.783)، وللدرجة الكلية للقيادة الابتكارية (0.870)، وجميعها

معاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن زيادة مستوى القيادة الابتكارية يساهم في زيادة مستوى الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (أبو سعدة وآخرون، 2030) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية وتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة.

تُشير النتيجة السابقة إلى أن ممارسة القيادة الابتكارية _بأعضائها المتمثلة في التخطيط الاستباقي، التواصل التشاركي، والإشراف الداعم _ لا تُعدّ مجرد سلوك إداري فردي، بل تُشكّل محركاً جوهرياً لبناء تميّز مدرسي مستدام؛ فعندما تشجّع المديرية على الأفكار الجديدة، وتُشرك المعلمات في صنع القرار، وتُحدّث أدوات إشرافها لتكون أكثر مرونة وتمكيناً، فإنها لا تُحسّن بيئة العمل فحسب، بل تُولّد قيمة مضافة تظهر بوضوح في ارتفاع معايير الكفاءة والجودة، وتعزيز رضا الطلبة والمعلمات، وترسيخ ثقافة الإبداع كهوية مؤسسية. وبهذا المعنى، تصبح القيادة الابتكارية ركيزة استراتيجية تُحوّل المدرسة من بيئة تقليدية إلى منظومة تعليمية ديناميكية قادرة على التكيف، التجديد، والمنافسة، وهو ما يفسّر قوة العلاقة الإيجابية التي كشفت عنها الدراسة، ويؤكد أن الاستثمار في تطوير هذا النوع من القيادة يُعدّ استثماراً مباشراً في بناء الميزة التنافسية للمدرسة ككل.

خلاصة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وذلك على النحو الآتي:

1. أن مستوى القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (0.56)، حيث يأتي مجال التخطيط الابتكاري بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0) وبانحراف معياري (0.56)، يليه مجال الاتصال والتواصل الابتكاري بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.58)، وبالمرتبة الثالثة يأتي مجال الإشراف الابتكاري، كأقل أبعاد القيادة الابتكاري لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.64).
2. أن مستوى الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.65)، حيث يأتي مجال الكفاءة

والجودة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.62)، يليه مجال الخدمة والاستجابة للعميل بمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.67)، وبالمرتبة الثالثة يأتي مجال الإبداع والابتكار كأقل أبعاد الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (0.74).

3. أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين القيادة الابتكارية بأبعادها الفرعية المتمثلة في (التخطيط الابتكاري، الاتصال والتواصل الابتكاري، الإشراف الابتكاري) والدرجة الكلية للميزة التنافسية بأبعادها الفرعية (الكفاءة والجودة، الإبداع والابتكار، جودة الخدمة والاستجابة للعميل) لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للدرجة الكلية للقيادة الابتكارية مع أبعاد القيادة الابتكارية على التوالي (0.856، 0.878، 0.783)، وللدرجة الكلية للقيادة الابتكارية (0.870)، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً.

توصيات الدراسة:

1. في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بما يأتي:
1. تطوير آليات مؤسسية منهجية لجمع التغذية الراجعة (مثل استبانات دورية، لجان تحسين، أو منصات رقمية تفاعلية)، وربطها مباشرة بخطة التحسين المدرسي، مع إشراك المرسل إليهم في مراحل التنفيذ والمراجعة، لضمان الشفافية وبناء الثقة.
2. ترشيح مديرات المدارس إلى برامج تدريبية متخصصة في مجال الاتصال الاستراتيجي، تشمل أدوات رقمية، تقنيات السرد القصصي، وإدارة الحوار البناء، كما يُوصى بدمج هذه المهارات في برامج التطوير المهني مثل منصة "إثرائي"، مع توفير نماذج تطبيقية محلية يمكن تعميمها.
3. وضع دليل إرشادي لمديرات المدارس يُحدد معايير تقييم الأنشطة الابتكارية، ويوفر نماذج لتغذية راجعة بناءة (ليست تصحيحية فقط)، تُركّز على التشجيع، التوجيه، وربط المبادرات الفردية بالرؤية التعليمية للمدرسة، كما يُوصى بربط هذا الدعم بحوافز معنوية أو مادية (مثل شهادات تقدير، فرص تدريب، أو تمويل جزئي للمشاريع).

4. تطوير سياسات استقطاب تستند إلى مؤشرات أداء واضحة (مثل الابتكار، الالتزام بالقيم، المساهمة المجتمعية)، مع تدريب المديرات على تطبيقها بشكل عادل، ونشرها علناً لتعزيز الثقة والمنافسة الإيجابية.
5. تحويل البحث من نشاط اختياري إلى مكّون أساسي في خطة المدرسة، عبر إنشاء "نوادي بحثية"، تخصيص وقت أسبوعي للبحث، وربط المشاريع البحثية بتحديات محلية (مثل قضايا البيئة، الصحة، أو القيم الإسلامية)، كما يُوصى بتمكين المديرات من تأمين موارد بسيطة (مكتبة رقمية، دعم إشراف، عروض تقديمية) لتسهيل هذه المبادرات.
6. تعزيز "ثقافة الإصغاء" عبر تدريب المديرات على مهارات الاستماع الفعّال، وضمان متابعة الاقتراحات المقدمة (حتى لو لم تُنفَّذ)، مع إشراك أصحاب الاقتراحات في تحليل الجدوى، كما يُوصى بإنشاء "مجلس تحسين مدرسي" يضم ممثلين من الطالبات، المعلمات، وأولياء الأمور، لضمان التشاركية في صنع القرار.

المراجع

المراجع العربية:

- ابو سعدة، حسين فيصل، الدجني، إباد علي يحيى، وبرهوم، احمد حمدان محمد. (2020). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- آل سعود، عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز. (1433هـ). واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في منظمات قطاع التعليم السعودية: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (25)، 265-305.
- الحارثي، سعود عبد الجبار. (2019). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 66(66)، 96-127.
- الحجاج، حرب خلف. (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(6)، 216-239.
- حفاظ، رانية، وعبد الله، علي. (2020). أهمية القيادة الابتكارية في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة تيرصام Tirsam. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، 5(1)، 633-654.
- الدعجاني، منار لافي زايد. (2025). درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 21(3)، 175-214.
- الزبد، أفنان، والباذعي، حصة حمود. (2021). تطوير التعليم الثانوي الأهلي في ضوء متطلبات برنامج التحول الوطني: تصور مقترح. مجلة التربية- جامعة الأزهر، 3(189)، 594-654.
- الشامي، محمد علي حسين، والعلالا، فتحية أحمد حسين. (2024). دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(4)، 237-271.
- صالح، شريف محمد توفيق، ورضوان، وائل وفيق. (2023). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط. مجلة كلية التربية- جامعة دمياط، 37(85)، 335-370.
- العبودي، نور علي عبود، داغر، حلا فازع، هادي، معاذ عبد الله. (2024). القيادة الابتكارية وأثرها في استدامة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية / نينوى. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 20(عدد خاص)، 1475-1505.
- العجوري، رنده أحمد، والغول، كاظم عادل أحمد. (2023). القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالميزة التنافسية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- الغامدي، البراء علي محمد. (2024). القيادة الابتكارية مدخل لتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، 18(19)، 329-364.

- الغامدي، عزيزة محمد علي. (2021). تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية: تصور مقترح. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط*, 37(2), 451-499.
- الغليقة، عبد الله بن عبد العزيز. (2021). تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم*, 14(3), 1666-1695.
- الفايدي، إيمان السيد جاد المولى علي، والمسماري، دارين صالح سليمان. (2024). مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي. *مجلة المنارة العلمية، كلية الآداب والعلوم - تمينس بجامعة بنغازي*, (7), 12-29.
- المساعفة، عبير محمود عبد الصمد. (2021). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 2(6), 32-53.
- المطيري، مشاعل سعد. (2023). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس في المرحلة الابتدائية في التعليم العام بمدينة الرياض. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*, 7(32), 495-522.
- الوادعي، عهود علي محمد. (2022). واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أجا الحضرية في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*, 38(5), 287-319.

ترجمة المراجع العربية:

- Al Harthy, Saud Abdul-Jabbar. (2019). Strategic Leadership and Its Relationship to Achieving Competitive Advantage at Taif University (In Arabic). *Journal of Education Sohag UNV*, 66 (66), 96- 127.
- Al-Hajaj, Harb Khalaf. (2019). The Level of Innovative Leadership Practice of Government High School Principals in Education of the University's Brigade from their Opinion and their Teachers (In Arabic). *journal of Educational and Psychological Studies*, 27 (6), 216-239.
- Haffad, Rania,& Abdellah, Ali. (2020). The Importance Of Innovative Leadership In Supporting The Competitive Advantage Of The Algerian Company Field Study TIRSAM (In Arabic). *Algerian Review of Human Security*, 5 (1), 633- 654.
- Al-Da'jānī, Manār Lāfi Zāyid. (2025). The Degree of Practice of Innovative Leadership by Female Primary School Principals in Taif from the Teachers' Perspective (In Arabic). *Journal Future of Social Sciences*, 21 (3), 175- 214.
- Alziad, Afnan, & Al-Bazei, Hessah Humood. (2021). Developing Private Secondary Education in the Light of the Requirements of the National Transformation Program: A Suggested Proposal (In Arabic). *Journal of Education*, 3 (189), 594- 654.
- Abu Saada, Hussein Faisal, El-Dajani, Eyad Ali, & Barhoum, Ahmed Hamdan Mohammed. (2020). *The Degree of Innovative Leadership Practice of Private Schools Principals in the Southern Palestinian Governorates and their Relationship to the Achievement of Competitive Advantage* [Unpublished Master thesis] (In Arabic). Islamic University of Gaza.
- Al-Saud, Abdulaziz bin Abdulrahman bin Abdulaziz. (1433AH). Wāqī' Ab'ād sulūk al-Qiyādah al-tahwīliyah min wījhat naẓar al-'āmilīn fī munazzamāt Qitā' al-Ta'lim al-Sa'ūdīyah: dirāsah taṭbīqīyah 'alā al-'āmilīn fī wzārtī al-Ta'lim al-'Ālī wa-al-tarbiyah wa-al-ta'lim (In Arabic). *Journal of Humanities and Social Studies*, (25), 261- 305.

- Alshami, Mohamed Ali Hussien, & Alalaya, Fatehia Ahmed Hussien. (2024). The Role of Educational Leadership on Attaining Competitive Advantage in Private Schools within the Capital Secretariat of Sana'a (In Arabic). *Sana'a University Journal of Human Sciences*, 3 (4), 237- 271.
- Saleh, Sheref Mohammed Tawfek, & Radwan, Wael Wafik. (2023). Mutatallabāt taḥqīq almyzh al-tanāfusiyah bi-madāris al-Ta'lim al'btdā'a bi-Muḥāfaẓat Dimyāt (In Arabic). *Damietta Journal Faculty of Education*, 37 (85), 335- 370.
- Al-Obaidi, Noor Ali Abboud, Dagher, Hala Fazea, & Hady, Mouath Abdullah. (2024). Innovative leadership and its impact on the sustainability of human resources: an analytical study of the opinions of a sample of employees at the Northern Technical University / Nineveh (In Arabic). *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Science*, 20 (special issue), 1475- 1505.
- Alajouri, Randa Ahmad, & Al-Ghoul, Kazim Adil Ahmad. (2023). *The Innovative Leadership of Jordanian Private School Principals and its Relationship of Competitive Advantage* [Unpublished Master thesis] (In Arabic). Middle East University.
- Al-Ghamdi, Aziza Muhammad Ali. (2021). Activating the Strategic Leadership at The Education Departments in The Kingdom of Saudi Arabia in Light of Global Experiences: A Suggested Paradigm (In Arabic). *Journal of Faculty of Education – Assiut University*, 37 (2), 451- 499.
- Alfayde, Iman Gad El-Mawla Ali, & Almismari, Dareen Salih Suliman. (2024). Level of Innovative Leadership Practice among Secondary School Principals in Benghazi City (In Arabic). *Almanara Scientific Journal*, (7), 13- 29.
- Al-Masa'fah, Abeer Mahmoud Abdel-samad. (2021). Innovative Leadership Its Relationship to Administrative Creativity Among Public School Principals in The Capital, Amman, From the Teachers' Point of View (In Arabic). *Humanitarian & Natural Sciences Journal*, 2 (6), 32- 53.
- Al-Mutairi, Mashaal Saad. (2023). The Reality of the Practice of Innovative Leadership among School Leaders at the Primary Level in Public Education in Riyadh (In Arabic). *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7 (32), 495- 522.
- Alwadei, Ohoud Ali Mohammed. (2022). The Reality of Applying Innovative Leadership in Intermediate Schools in The Urban City of Abha in The Kingdom of Saudi Arabia (In Arabic). *Journal of Faculty of Education– Assiut University*, 38 (5), 287- 319.

المراجع الأجنبية:

- Alharbi, I. B. A. (2021). Innovative Leadership: A Literature Review Paper. *Open Journal of Leadership*, 10, 214- 229.
- Al-Melham, F.A. & Al-Subaie, O.A. (2021). The Challenges of Achieving Competitive Advantage at Imam Abdulrahman Bin Faisal University in the Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(10), 73- 88.
- Hamadat, M.H. (2021). A Proposed Perspective for Developing Suggested Administrative Rules to Activate Competitive Advantage Indicators in Jordanian Education Directorates. *Egyptian Journal of Educational Sciences*, 15(1), 15- 38.
- Hernandez, M. M., Sherlaine DC. Mendoza, S. D. C., & Pacheco, M. M. (2023). Innovative Leadership Practices and Man-agement Styles of School Heads in the Schools Division of Bulacan. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(6), 1904 – 1913. doi: 10.11594/ijmaber.04.06.16
- Hernandez, M. M., Sherlaine DC. Mendoza, S. D. C., & Pacheco, M. M. (2023). Innovative Leadership Practices and Man-agement Styles of School Heads in the Schools Division

- of Bulacan. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(6), 1904 – 1913. doi: 10.11594/ijmaber.04.06.16
- Huraizi, S. S. A. N. Al, & Marni, N. Bin. (2023). Strategic Leadership Practices and Their Role in Achieving Competitive Advantage in Schools, Future Agendas, Research Gaps, and the Research Needs: Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(2), 819 – 832.
- Ibraheem, H.A. & Alshuraym, A.M. (2021). The role of entrepreneurship in achieving competitive advantage. Conference proceedings of the Centre for Business & Economic Research, ICBED-2021, 10-12 June. *The Business and Management Review*, 12(1), 261-273.
- Morales, J.P.L. (2025). Administrators' Innovative Leadership Practices and Teachers' 21st Century Skills. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, IX (IIIS), 1804-1814.
- Sagir, M. (2017). Innovational Leadership in School Management. *Universitepark Bülten*, 6(1), 45-55.
- Sibtain, M.M. & Younis, S. (2025). The role of innovation leadership in enhancing supply chain efficiency: a mediated model of process improvement and information technology. *Future Business Journal*, 11(157), 1- 17.
- Suklani, I. Sibaweh. (2023). Customer Value and Competitive Advantage in Schools at Cirebon. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama*, 15(2), 1167- 1178.
- Sutiyatno, S., Santoso, K. I., & Susilo, G. (2022). The role of innovation leadership in teacher commitment: A study of organizational culture. *International Journal of Educational Methodology*, 8(3), 595-607. <https://doi.org/10.12973/ijem.8.3.595>





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics



KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



Islamic University Journal For
Educational and Social Sciences

Islamic University Journal For Educational and Social Sciences

Refereed periodical scientific journal



Published four times a year in:
(March, June, September and December)

Issue

Volume

Month

Year

27

53

August / Rabi al-Awwal

2026 / 1448