

## The reality of applying entrepreneurial leadership in secondary schools in Jeddah from the teachers' point of view

Mr. Abdulrahman Hamid Al-Salami

Ministry of Education | KSA

Received:  
20/03/2025

Revised:  
27/03/2025

Accepted:  
05/04/2025

Published:  
30/07/2025

\* Corresponding author:  
[abdulrhamanalfni@hotmail.com](mailto:abdulrhamanalfni@hotmail.com)

**Citation:** Al-Salami, A. H. (2025). The reality of applying entrepreneurial leadership in secondary schools in Jeddah from the teachers' point of view.

*Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(8S), 24 – 42.

[https://doi.org/10.26389/  
AJSP.L220325](https://doi.org/10.26389/AJSP.L220325)

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** The study aimed to identify the reality of applying entrepreneurial leadership in secondary schools in Jeddah from the teachers' point of view to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was employed. The questionnaire was used to collect data, and the results of the study revealed that the reality of applying entrepreneurial leadership in secondary schools in Jeddah from the teachers' point of view in the four dimensions of entrepreneurial leadership (entrepreneurial creativity, strategic vision, risk tolerance, and exploration of opportunities (initiative) was between high and medium. There are no significant statistical significance differences between the average responses of the respondents about applying entrepreneurial leadership in the four dimensions of entrepreneurial leadership (entrepreneurial creativity, strategic vision, risk tolerance, and exploration of opportunities (initiative) among the principals of secondary education schools in Jeddah from the teachers' point of view attributed to gender (male, female), and to the type of preparation (educational, non-educational). The study recommended the implementation of workshops and training courses for school leaders and leaders, and the development of indicators and criteria for pioneering leadership and effective leadership that believes in the importance of development, and is characterized by flexibility in thinking, risk tolerance, sensitivity to problems, and openness to new experiences.

**Keywords:** Entrepreneurial leadership, entrepreneurial creativity, strategic vision, risk taking, exploring opportunities.

### واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين

أ. عبد الرحمن حامد السلمي

وزارة التعليم | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (860) معلماً من المدارس الثانوية بمدينة جدة، وتم توظيف الاستبيان لجمع البيانات، وكشفت نتائج الدراسة أنَّ واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين في أبعاد القيادة الريادية الأربع (الابداع الريادي، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطرة، واستكشاف الفرص (المبدأ)) جاءت ما بين عالية ومتوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات استجوابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية في أبعاد القيادة الريادية الأربع (الابداع الريادي، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطرة، واستكشاف الفرص (المبدأ)) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ومتغير نوع الإعداد (تربوي، غير تربوي)، بناءً على النتائج أوصت الدراسة بتنفيذ ورش عمل ودورات تدريبية لقيادة المدارس ووضع مؤشرات ومعايير القيادة الريادية التي تؤمن بأهمية التطوير، وتتصف بالمرونة في التفكير وتحمل المخاطرة والحساسية بالمشكلات والافتتاح على الخبرات الجديدة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الريادية، الابداع الريادي، الرؤية الاستراتيجية، المخاطرة، استكشاف الفرص.

## 1- المقدمة.

تواجه المنظمات اليوم ظروفًا بيئية متغيرة ومعقدة مما تطلب ضرورة امتلاك المنظمات طاقات وإمكانات فائقة قادرة على مواجهة العوامل المؤثرة في أدائها، ولغرض الاستمرار والنمو لا بد من توافر موارد بشرية بخصائص وسمات ريادية مبدعة فضلاً عن توافر المتطلبات الريادية في المنظمة لكي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة وتستمر في دنيا الأعمال بتميز ونجاح.

وفي هذا السياق أشار دروكر(Drucker) إلى ضرورة تبني المنظمات المعاصرة استراتيجيات إبداعية، فضلاً عن استقطاب إمكانات بشرية قادرة على تحقيق ما لا يتحققه الآخرون، فالمنظمات الريادية بحاجة إلى قيادة ريادية قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية وصولاً إلى مركز تنافسي للولوج إلى التميز (Irigoyen, 2007, P.,5).

ولم يعد تقييم بيئة المنظمات يعتمد على بناء سمعتها فحسب، بل ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على إيجاد بيئة عمل قادرة على التعامل في شتى مجالات الحياة، وقد شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية تقدماً ملحوظاً في المجالات المختلفة خاصة التربوية والإدارية، وذلك للاستفادة من أحد التطبيقات الريادية (Dzomonda, et al., 2017, P.,104).

ولعل القاسم المشترك في مجالات العمل بالمنظمة هو المجال الإداري والقيادي، والذي يشكل التفوق فيه عالمة من علامات التميز، وي يتطلب ذلك أن يواكب كل تطور، وأن يجاري كل تقدم وإنجاز بما يتيح من يطرق بابه السبق، وأن يجد له مكاناً يدع فيه، في عالم يموج بالتغييرات التي تشكل المنافسة ذروة سهامها، وهذا التفوق يتطلب وجود قائد فذ، يقود المنظمة لتحقيق أهدافها بما ينسجم مع فلسفتها وتطورها وطموحاتها (هلال، 2020، ص 1564).

وفي ضوء ما سبق، فإن القائد يتمتع بمهارات تساعده على التأثير في سلوك مرموقه لتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها، ولكن يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة، وهي: (القائد والأتباع والموقف)، فلا بد أن يتصف بأربع مهارات للتمكن من بلوغ أهداف العمل وتحسين الإنتاجية من ناحية، وتلبية احتياجات العاملين ورفع درجة رضاهem الوظيفي من ناحية أخرى، وهذه المهارات الأساسية هي: المهارة الفنية والمهارة الإنسانية والمهارة التنظيمية والمهارة الفكرية. (حلاق، 2020، ص 87-88).

ومن جانب آخر، فتعد الريادة ظاهرة جديرة بالاهتمام لأهميتها في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات لبناء أجيال تدرك جدو الفرص، وتبادر بالاستفادة منها، كما تمتلك روح الابتكار والإبداع، وتستثمر الموارد المتاحة بطريقة منتظمة للخروج بمشاريع ناجحة تحقق أهدافها، فالمنظمات الريادية تحتاج إلى قادة مبدعين قادرين على قيادة المنظمات (Mamabolo, 2020, P.,5).

وتتجدر الإشارة إلى أن القيادة الريادية تعد شكلاً من أشكال القيادة المنجزة في السياق الريادي، فهي قيادة قائمة على الرؤية الريادية واستكشاف واستثمار الفرص من خلال الانتفاع بالموارد وتشجيع الأفكار الجديدة والابتكار داخل المنظمة، وهي نوع من القيادات العصرية التي تتضمن الرؤية الاستراتيجية الواضحة نحو المستقبل (صلاح، 2020، ص 359).

ومن خلال تمثل القائد لتلك المهارات يتوجب عليه امتلاك القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة، وهذا يرتبط بدرجة وعيه وإدراكه للبيئة التي يعمل فيها ولطبيعة العاملين الذين يعملون معه، إلى جانب إدراكه للبيئات المتعددة ووجهات النظر المختلفة ودرجة الاهتمام الازمة بكل مهمة من المهام المنوطة به وبمروسيه، مع تجنب صفة الإحجام عن اتخاذ القرارات، والتي توجد بوضوح لدى القادة السلبيين (الشطبيطي، 2021، ص 547).

ويتضح مما سبق أن القيادة الريادية نمط قيادي، يوظف التطبيقات الريادية في مجالات متعددة، منها المجال المدرسي، وأن لها مهارات أساسية، يجب على القادة الرياديين التحلي بها وتطبيقاتها بما يخدم البيئة الإدارية.

## 2- مشكلة الدراسة:

يتوقف الدور الريادي في المدارس الثانوية على وجود قيادة مؤثرة، تستطيع أن تدير الحراك الإبداعي والمعرفي نحو التطور، وقد ظهر مفهوم القيادة الريادية كحاجة ملحة للتكيف مع متطلبات التعليم في القرن الحادي والعشرين، فالقيادات التربوية لابد أن تكون قيادات ريادية قادرة على التحفيز والابتكار واستثمار الفرص لتكون قادرة على التغيير، وقد أكدت دراسة هلال (2020) أهمية القيادة الإدارية لتحسين الأداء المدرسي وضرورة الوصول إلى نظام تعليمي فاعل وحسن استغلال قدرات العاملين، كما أكدت نتائج دراسة الخريبي (2019) ضرورة توظيف القيادة الإدارية وتطوير ممارساتها وتدريب مديرى المدارس باختلاف أنواعها على كيفية توظيفها من خلال الاستفادة من البرامج التدريبية، وذلك لأهميتها في تطوير أداء المدرسة والوصول إلى مستوى رفيع من التميز، كما أكدت دراسة مغاوري (2006) ضرورة الاهتمام بالقيادة الريادية؛ كونها تهتم بالإبداع والابتكار، وتساهم في تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية وكفاءة عالية.

## 3- أسئلة الدراسة:

وبناء على ما سبق، فقد تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: "ما واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين؟"

ويترن من السؤال البحثي الأساسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1 ما مفهوم القيادة الريادية؟ وما أهميتها؟ وما أهم خصائصها؟ وما أبرز معوقاتها؟
- 2 ما واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين؟
- 3 هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتطبيق القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بجدة من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي)؟

#### 4- أهداف الدراسة:

تمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. التعريف بالقيادة الريادية وبيان أهميتها وأهم خصائصها والكشف عن أهم معوقاتها.
2. التعرف على واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين.
3. الكشف عن أهم الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى لتطبيق القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بجدة من وجهة نظر المعلمين التي تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي).

#### 5- أهمية الدراسة:

تمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- **الأهمية العلمية:** تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية الموضوع المطروح، كما أن أهميتها تكمن في أنها ستتطرق إلى تعريف القيادة الريادية وإبراز أهميتها وخصائصها وأهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في المدارس.
- **الأهمية العملية:** من المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس بالمرحلة الثانوية في تحسين تطبيق القيادة الريادية من خلال توظيفهم لها باعتبارها إحدى الاتجاهات الإدارية الحديثة، كما ستsemهم نتائج هذه الدراسة في التعرف على واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الريادية والتعرف على أهم المعوقات التي تواجههم والعمل على تلافيها، بالإضافة إلى أنه من المؤمل أن تتوصل هذه الدراسة إلى نتائج تفيد متخذى القرارات الإدارية بهدف وضع آليات تساهم في تطوير النمط القيادي الإداري في المدارس.

#### 6- حدود الدراسة:

تمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على المعلمين.
- **الحدود المكانية:** المدارس الثانوية بمحافظة جدة.
- **الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1443هـ.

#### 7- مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على مجموعة من المصطلحات:

- **القيادة:** تعرف بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسؤولة تجاه المجموعة المقصودة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وتتضمن القيادة ثلاثة جوانب أساسية، وهي: الدعم والتأثير، جهد اختياري، إنجاز الأهداف" (المقصوصي والموسوي، 2021، ص 18).
- **الريادة:** تعرف بأنها "عملية تغيير مستمرة تبنيها المؤسسة أو الفرد، وترتکز على الرغبة والشغف والانطلاق نحو خلق الأفكار الإبداعية والمبتكرة والفرص الجديدة وتنفيذها، وتهدف بشكل أساسي إلى تحقيق الرؤية والميزة التنافسية مع تحمل المخاطر" (Raoush, 2022, P.,301).
- **القيادة الريادية:** تعرف بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل تأكيد سلوكيات كل من البحث عن الفرص والميزة والقيمة لاستفادة من الفرص الجديدة" (جمال وطاهر، 2017، ص 362).
- ويترن مما سبق أن مصطلح القيادة الريادية يتكون من كلمتين: الأولى: القيادة، وهي تشير إلى قدرة القائد أو مدير المدرسة على التأثير في العاملين والطلاب في المدرسة بهدف توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التربوية، أما الريادية فتعني الإثبات بكل ما هو جديد من الإبداع والتميز من أفكار وأنشطة وإجراءات التي يؤدي تنفيذها إلى تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية المطلوبة.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2-1-الإطار النظري.

#### 2-1-1-القيادة الريادية:

تهتم القيادة المدرسية بتحسين مخرجاتها التي تظهر واضحة في تجويد التعليم وتحقيق التنافسية وتلبية احتياجات المجتمع من خلال بذل المزيد من الجهد لتطبيق الاستراتيجيات الحديثة والاتجاهات التربوية الفاعلة في التعليم. وقد حظي موضوع القيادة الريادية بعناية بالغة من قبل الباحثين، وتزامن ذلك في الألفية الثالثة، حين تبلور المفهوم وبرزت انعكاساته الإيجابية على تحسين الأداء وتعزيز القدرات التنافسية للعنصر البشري، واقترب نمو المفهوم بالتطورات الإدارية، ودعت الحاجة إلى رفع شعار الريادية بالمؤسسات التعليمية وإدارتها بأساليب تخرج عن المألوف إلى الإبداع والاستباقية والتنافسية، كما تعد القيادة الريادية إحدى الأنماط التي أثبتت جدواها في تطوير منظومة التعليم وتنمية قدرات ومهارات القادة، حيث تعد قيمة مضافة ومنهجية علمية تنتهجها المدارس، وتعمل على استثمار مواردها البشرية وبناء قدرات القادة الإبداعية (الضوبيان ومعرض، 2019، ص 75).

#### 2-2-تعريف القيادة الريادية:

تعرف القيادة الريادية بأنها "القدرة على التأثير في سلوك الآخرين (المعلمين والعاملين والطلاب) وتوجههم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بطرق إبداعية، تتتوفر فيها روح المبادأة والجرأة على المألوف والاستعداد لتحمل المخاطر وتقديم الحلول المبتكرة للصعوبات المتوقعة وغير المتوقعة والاستفادة من مدخلات العملية التعليمية من أجل الوصول لمخرجات الحد الأقصى من القوة بشكل يمكن المدرسة من تحقيق التنافسية" (سليمان، 2021، 71).

وتعرف أيضاً بأنها "عملية تنظيم وتحفيز مجموعة من المؤرسين بالمدارس لتحقيق رؤية مشتركة من خلال توافر الأبعاد التالية: الإبداع والمبادرة والتنافسية وتحمل المخاطرة" (صلاح الدين، 2020، ص 300).

كما تعرف بأنها "القيادة التي تبني رؤية واضحة للمنظمة، وتعمل على حشد طاقات العاملين خلف هذه الرؤية وإلهامهم وشحذ هممهم لتحقيق قيمة استراتيجية للمنظمة، وتتضمن أربعة أبعاد أساسية، وهي: الرؤية والإلهام والثقة والتواصل" (عبد الحليم، ومرسال، 2019، ص 264).

ويخلص الباحث مما سبق إلى أن المؤسسات بشكل عام والمدارس بشكل خاص بحاجة إلى تطبيق مفهوم القيادة الريادية، ذلك المفهوم الذي يركز على عدة أبعاد أساسية وخصائص ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة وبقائها واستمرارها في هذا العالم المتغير بل وال سريع التغير.

#### 2-3-أهمية القيادة الريادية:

تتصدر أهمية القيادة الريادية في المدارس من خلال:

- التركيز على التنمية التعليمية بهدف الوصول إلى أعلى مستويات التطوير السلوكي والإبداعي لتحقيق الفوائد التربوية والتعليمية، بالإضافة إلى أنها تقوم بدور فاعل لإيصال المدارس لمستويات عالمية بارزة (الخريزي، 2019، ص 8).
  - تعمل على تحسين عملية صنع واتخاذ القرارات التعليمية والإدارية، حيث يتم تشجيع المعلمين على المشاركة في طرح الأفكار الإبداعية التي تتعلق بطرح البذائل ثم تشجيعهم على تحليل هذه البذائل و اختيار البديل الأكثر جدوى.
  - الاهتمام بكل ما هو جديد ومبدع منها بهدف تطوير أداء المدرسة والعمل على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية (مغاري، 2016، 537).
  - تعمل على إصلاح وتحسين الأداء المدرسي، وذلك أن الوصول إلى نظام تعليمي فاعل لا يتحقق إلا من خلال وجود قيادة ريادية فاعلة قادرة على الاستفادة من الفرص المتاحة.
  - تراعي ما لدى المعلمين من مهارات وتوظيف قدراتهم الإبداعية وحسن استغلال القدرات القيادية والإدارية، مثل: الرؤية الإبداعية والقدرة على تحليل المستقبل والقدرة على تحمل مسؤولية المخاطر المتعلقة بالبرامج والسياسات والإجراءات (هيل، 2020، ص 1622).
  - توفير الحيوية والابتكار في المدرسة سواء للمعلمين أو الطلاب (Medany, 2017, P.111).
- ويرى الباحث أنه من خلال ما سبق، تظهر بشكل واضح أن أهمية القيادة الريادية تظهر من خلال كونها **تشجع** القادة والمعلمين على تحقيق أهداف المدرسة من خلال تطوير سلوكهم وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتحمل المخاطرة والاستفادة من الفرص واستثمار الإمكانيات المادية والبشرية أفضل استثمار، بالإضافة إلى قيادة المدرسة نحو الريادة والاستباقية من خلال تحول الأفكار الريادية إلى مشروعات تصنع واقعاً جديداً في البناء والتنمية ودفع عجلة المجتمع نحو التقدم نحو العمل والأداء.

## 2-4-خصائص القيادة الريادية في المدارس:

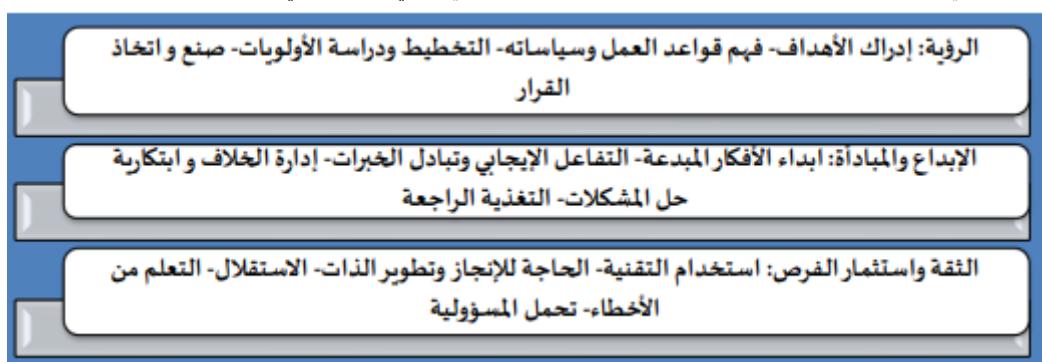
- ذكرت صلاح الدين (2020، ص300) عدة خصائص للقيادة الريادية في المدارس التي تطبقها، وهي على النحو الآتي:
1. **وضوح الرؤية:** ويقصد بها ما تقدمه المدرسة من خدمات مميزة، وكذلك تحقيق الهدف التنافسي المتمثل في التفوق على المنافسين، وأن تسعى إلى صنع كل جديد بطريقة تساعد المتعلمين على تغيير واقعهم، وبدون وضوح الرؤية لا يمكن الرياديون من إنجاز المشاريع المميزة.
  2. **الإدارة والمثابرة:** وهما من خصائص القيادة الريادية، وذلك أن القيادة تحتاج إلى إدارة ومثابرة؛ حيث أنهما يتطلبان نوعاً من الصبر والقوة الجسدية والرغبة في العمل لساعات طويلة.
  3. **الالتزام بتقديم الأفضل:** من خلال التعامل بفاعلية ونجاح مع مجموعة من العناصر للعمل الريادي؛ حيث يتطلب الالتزام بتقديم ما هو أفضل من خلال تحديد نوعية الخدمات التي يجب على المدرسة تقديمها للمستفيدين من الطلاب وغيرهم، وأن تكون مخرجاً لها متميزة عن غيرها، وأن تكون إدارة ذات معرفة عالية وخبرة.
  4. **الإلهام:** فالقيادة الريادية تقوم على الجودة الروحانية المبنية على قوة الإلهام، ومن ثم قوة حث الآخرين على اتباع القادة، ويتصرف القادة الرياديون بالطريقة التي تؤدي إلى تحفيز وإلهام من حولهم، وذلك عن طريق الشفافية وتزويد العاملين بمعلومات كافية عن أعمالهم، وعما يقوم به الآخرون، ويشجع القادة أتباعهم للمشاركة في بناء تصور جاذب للمستقبل.
  5. **الميل نحو المخاطرة:** يتحمل الريادي المخاطرة ويقبل العمل في مواقف وحالات عدم التأكيد، ولللاحظ أنه كلما زادت الرغبة في النجاح، زاد الميل والاستعداد لتحمل مخاطرة معينة نتيجة الرغبة القوية في تقديم القائد الريادي أفضل ما لديه.
  6. **الرغبة في النجاح:** من خصائص القيادة الريادية أنها تعمل على تحقيق النجاح في الوصول إلى أهدافها.
  7. **الثقة بالنفس:** وهي الاندفاع بحماس؛ حيث تحظى بثقة الآخرين والتعامل مع التفاصيل الفنية، ولديها القدرة على الاعتماد على النفس، مما يجعلها قادرة على اتخاذ القرارات.
  8. **التفاؤل:** حيث يعلم القائد الريادي بالمدرسة أن الفشل حلقة من حلقات النجاح، كما يعزز القدرة على تحويل الفشل إلى نجاح، وتحويل التفكير السلبي إلى تفكير إيجابي.
  9. **وأضافت الضويان ومعوض (2019، ص77) إلى ما سبق:**
  9. **التأثير:** يحدث عند وجود مشاعر قوية وتطورها بوضع أهداف تستثمر فيها الثقة بين المدير والمعلمين.
  10. **النظرة الإيجابية:** إلى كل فرد على أنه عنصر متميز وفريد وضرورة توفير فرص داعمة لتنميته مهنياً.
  11. **الدوفع الملمحية:** تعني توضيح الأهداف المشتركة عن طريق تزويد المعلمين بتوقعات إيجابية للأشياء المكلفين بها.
  12. **التحفيز الفكري:** ويعني تعزيز الاعتراف بالمشاكل بطرق جديدة تحفز القائد الريادي المدرسي على الاعتراف باحتياجات المعلمين وقيمهم وإيجاد طرق لتحسينها واستخدامها كوسيلة جيدة للتغلب على المشكلات المستقبلية الطارئة.
  13. **الدعم الإداري:** من خلال توفير القيادة الريادية الممثلة في مدير المدرسة للموارد التي تحفز أنماط السلوك الريادي ويخلص الباحث إلى أنه وبعد استقراء الأدبيات ذات العلاقة بالقيادة الريادية، يمكن استخلاص أهم متطلبات القيادة الريادية الازمة لمديري المدارس، وهي: أنها تركز على الرؤية الواضحة والمشاركة والمثابرة والتحدي والالتزام بتقديم الأفضل والإلهام وتحمل المخاطرة والثقة بالنفس والتفاؤل والعمل بروح الفريق والبيئة الصحية الدافعة للإنجاز والتميز وتعزيز مهارات التفكير الريادي وتشجيع النقد والتحليل والاستنتاج.

## 2-5-أبعاد القيادة الريادية:

للقيادة الريادية عدة أبعاد، ويمكن إجمالها فيما يأتي:

1. لقد ذكرها شو وأخرون(2017,P.,Chou, et al.) بأنها القدرة على الاتصال والقدرة الرقمية والقدرة الإبداعية والقدرة على إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر والمنافسة والمبادرة وتطوير الذات واتخاذ القرارات وال العلاقات الاجتماعية والتفاعل مع الآخرين والقدرة على استيعاب المعرفة الازمة للعمل وحسن التصرف والتنبؤ بالمشكلات والعمل على حلها.
- ومن ناحية أخرى، فقد صنفت سليمان (2021، ص64) أبعاد القيادة الريادية إلى: الإبداع والميادة أو الاستباقية والميل تجاه المخاطرة والرؤية الاستراتيجية.
- وأجملت كل من عبد الحليم ومرسال (2019، ص264) أبعاد القيادة الريادية في: (الرؤية والإلهام والثقة والتواصل).
- الرؤية: من أبعاد القيادة الريادية القدرة على تطوير وتحديث رؤية مناسبة لمستقبل المنظمة وتنفيذ تلك الرؤية على أرض الواقع بطريقة فاعلة، والقادرة الرياديون بكل تأكيد هم ذوو رؤية جيدة، فلديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع

- أهداف المنظمة عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع الأتباع واستحداث الكثير من العمل المتمس بالحماس لإنجاز مثل هذه الرؤى وتحقيقها.
2. الثقة: فحينما يوجد تطابق بين أقوال القادة وأفعالهم؛ أي عندما تتفق مشاعرهم وتصرفاتهم مع أهدافهم وأهداف منظمتهم، فإن الثقة تبرز بشكل واضح، وتمثل الثقة أحد الجوانب المهمة للقيادة الريادية، ويبني القائد الثقة عن طريق تجسيد الكفاءة والمقدرة والارتباط والشخصية التي تجعل الثقة ممكناً، والثقة بذلك تشكل قاعدة قوية وصلبة.
  3. التواصل: يعد التواصل من أهم أبعاد القيادة الريادية؛ حيث يتوقف عليها جزء كبير من تأثير القائد الريادي ونجاحه، ويعرف التواصل بأنه سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل الأفكار والمعلومات والآراء من فرد إلى آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بما يريد، سواء كان ذلك بطريقة لفظية أو معنوية، ويشكل التواصل نوعاً من تبادل الحقائق والأفكار والآراء والانفعالات بين أفراد المجموعة.
  4. الإلهام: تقوم القيادة الريادية على الجودة الروحانية المبنية على قوة الإلهام، ومن ثم قوة حث الآخرين على اتباع القيادة، ويتصف القادة الرياديون بالطريقة التي تؤدي إلى تحفيز وإلهام من حولهم، وذلك عن طريق الشفافية وتزويد العاملين بمعلومات ضرورية عن أعمالهم وعما يقوم به الآخرون.
- أما الضوبيان ومعوض (2019، ص 75) فقد وضعاً أبعاد القيادة الريادية في الشكل الآتي:



شكل رقم (1): يوضح أبعاد القيادة الريادية.

ويستخلص الباحث مما سبق، أن أهم أبعاد القيادة الريادية تتمثل في التصور الذي يضعه القائد الريادي لما قد يحدث في المستقبل ووضع الخطط الاستراتيجية والإجرائية الداعمة والقدرات القيادية التي يتحلى بها، وذلك مثل: الثقة والابدأة والإبداع والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والقدرة على إسناد المهام والأنشطة إلى المعلمين الأكثر جدارة والقدرة على تنمية الأنماط المختلفة للقيادة والتدريب على التحليل والاستنباط والاستنتاج والتقويم الفعال.

#### 1-2-6- ممارسات القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية:

- ذكرت مغاري (2016، ص 550) أن هناك عدة ممارسات يقوم بها القائد الريادي في المؤسسات التعليمية، وهي كما يلي:
1. وضع رؤية واضحة لاستشراف المستقبل والعمل على تحديد أهداف المؤسسة التعليمية واتخاذ قرارات استراتيجية بشأنها.
  2. السعي المستمر للوصول لأعلى مستويات الجودة والإتقان في الأداء، وهذا بلا شك يسهم في إحراز التنافسية في المؤسسة.
  3. تكوين فريق عمل قادر على أداء الأعمال مع الأخذ برأي العاملين والاهتمام بأفكارهم ومناقشتها عند صنع القرار واتخاذه.
  4. تمكين المعلمين من مهارات القيادة الريادية والعمل على تنمية قدراتهم الإدارية والتعليمية في بيئة تنظيمية أكثر إيجابية.
- وتضيف (سليمان، 2021، ص 79-80) إلى ما سبق:
5. تحمل المخاطرة عند اتخاذ القرارات المهمة والجديدة وتحمل المسئولية وتطوير نتائج العمل وتحسين مخرجاته، بما يفيد غيرهم من العاملين والطلاب.
  6. تشجيع القادة الرياديين المساندين (من المعلمين) على تقديم أفكار إبداعية جديدة وامتلاك العزم على تنفيذها وتطبيقاتها في مواقف أخرى مماثلة.
  7. تملك إدارة الوقت وتنظيمه وحسن استثماره بأفضل الطرق وتقليل فرص إهادره.
  8. امتلاك القدرة على التفكير الإيجابي في مختلف المواقف التي يواجهها فريق العمل في تعامله مع المواقف الطلابية المختلفة.

ويخلص الباحث مما سبق إلى أن ممارسات القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية كثيرة ومتعددة، وأن هذه الممارسات يمكن ضبطها وتفعيلها من خلال وضع خطة إجرائية تسهم في التغلب على الصعوبات التي تواجه القادة الرياديين عند تنفيذ الأنشطة والأعمال المكلفين بها وتحديد أوجه القصور ومحاولة معالجتها لتفادي الواقع فيها عند تنفيذ تطبيقات رياضية أخرى.

#### 2-7-معوقات تطبيق القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية:

- أوضحت حوالة والسباعي (2019، ص311) أن هناك معوقات تواجه القائد الريادي عند تطبيق هذا النمط من القيادة، أهمها:
1. ضعف الدوافع الداخلية للإبداع والتنمية.
  2. قلة توافر المشجعات التي تحفز القادة الرياديين على تطبيق التجارب الريادية التي تعمل على تنمية العمل الجماعي الريادي وتعزيزه.
  3. غياب التخطيط السليم والمنهج للمهام والأعمال التي يكلف بها أعضاء الفريق من المعلمين والطلاب.
  4. غياب الرؤية الواضحة عن طبيعة تجربة القيادة الريادية في أذهان كثير من مديري المدارس والمعلمين وطلبة المرحلة الثانوية، مما يؤدي إلى التخبط في توظيفها في مجالات التعليم والتعلم.
  5. قلة الاهتمام بتطوير مهارات العاملين داخل المؤسسات التعليمية، وذلك بسبب تقييد الإدارة بقواعد العمل التي يغلب عليها النمط الديكتاتوري والبيروقراطي.
- وذكرت الشطيطي (2021، ص544) أن هناك بعض المعوقات، وهي:
6. قلة توافر رأس المال المخصص للأعمال الريادية وخاصة في مجال تطبيق تجربة القيادة الريادية في المدارس الثانوية.
  7. قلة وجود قناعة كافية لدى مديري المدارس في المرحلة الثانوية بجدوى ممارسة القيادة الريادية وتطبيقاتها في العمل الإداري والتعليمي.
  8. قلة الوقت المخصص اللازم لتطبيق القيادة الريادية في المدارس الريادية وعدم إشراك المعلمين في فعالياتها وأنشطتها المختلفة، ولاسيما أنها من الأساليب الحديثة في القيادة التربوية المعاصرة.
  9. ويضيف الباحث إلى ما سبق:
  10. قلة اهتمام مصممي المناهج التعليمية والإدارية بإدراج هذا المنهج من القيادة ضمن مفردات المناهج وقلة فرص تشجيع الإدارات المدرسية على توظيفه في مجال القيادة المدرسية.
  11. قلة تخصيص الحوافز المادية والمعنوية لفرق العمل المشاركة في تجارب تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية.
- كما يرى الباحث أنه يمكن التغلب على معوقات القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية وخاصة في المرحلة الثانوية من خلال: تشجيع مديري المدارس الثانوية على تطبيق مبادئ القيادة الريادية والعمل على الالتزام بها بهدف تيسير الأعمال وتوفير الوقت والجهد وتحسين مخرجات العمل الإداري والعمل على عقد دورات تدريبية يشارك فيها مديرو مدارس المرحلة الثانوية وفرق العمل بهدف اكتساب مهارات القيادة الريادية والاستفادة من تجارب المدارس الريادية التي طبقت هذه التجربة بنجاح.

#### 2-الدراسات السابقة:

- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، تبين وجود عدة دراسات قد تطرقت إلى القيادة الريادية في مجال التعليم بالمدارس، ويمكن التطرق إلى بعض منها، وقد رتبت زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، ثم ردها تعليق بسيط متضمناً الهدف والمنهج والأداة والعينة والنتائج، ومدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، وتميز هذه الدراسة عن مثيلاتها.
- دراسة معيقيل (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والنوعي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (418) من المعلمين والمعلمات (36) من قيادات المدارس، إضافة إلى مشرفي القيادة المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن درجة تطوير ممارسة القيادات كانت متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة وجود معوقات لتطوير القيادة الريادية بدرجة عالية، وتتجدر الإشارة إلى أنه يوجد تشابه كبير بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في أهمها تتناولان موضوع القيادة الريادية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، إلا أن هناك اختلافاً بين الدراستين؛ فالدراسة السابقة تناولت كيفية تطوير القيادة الريادية في مشروع الملك عبد الله، أما الدراسة الحالية فهي ستتناول موضوع القيادة الريادية في عينة مختارة من المدارس الثانوية بمدينة جدة لاستكشاف واقع تطبيقها من وجهة نظر المعلمين والعمل على تحسين بيئة العمل الإدارية والتعليمية من خلال ما ستتوصل إليه من نتائج.
- دراسة دابر (Dapper, 2019): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب القيادة الشائعة بين مديري المدارس الثانوية، وتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة والاستبانة كأدواتين للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية في تركيا،

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من أنواع القيادة التي يمارسها مدير المدارس الثانوية، وأن نمط القيادة الريادية يعد أحد القيادات الحديثة، وهو مكون أساسى للقيادة الناجحة، وأن هذا النوع من القيادة يمكن أن يعزز التعلم داخل المدرسة نفسها، ويساهم في تعزيز دور البيئة الإدارية والتعليمية وصناعة القرارات الإبداعية.

**دراسة صلاح الدين (2020):** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت باستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في (531) من المديرين ومساعديهم والمعلمين والأخصائيين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، أن مستوى تطبيق القيادة الريادية في المدارس العمانية جاء مرتفعاً، كما توجد علاقة معنوية موجبة بين القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية، وهي مرتفعة جداً، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بينهما وفقاً لمتغير الجنس لصالح الإناث ووفقاً للمسمى الوظيفي لصالح المديرين والمعلمين، ولا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الإبداع والرؤية والتنافسية لصالح الذكور منهم في القيادة الريادية.

**دراسة ماما بولو (Mamabolo, 2020):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة كريادي في إدارة مدارس التعليم العام بجنوب أفريقيا عن طريق التعرف على العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة المدارس ومعرفة تصور المعلمين لدور مدير المدرسة كريادي وتقديم خطوط عامة عن كيفية استخدام مدير المدارس لمدخل الريادية لتحسين إدارة المدارس، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها وجود تحديات متعلقة بقدرة مدير المدرسة على قيادة المدرسة بشكل ريادي فعال، وأن للمهارات الإدارية والقيادية لمدير المدرسة أثراً كبيراً في نجاحه كريادي، وأن المنظمة التعليمية بحاجة ماسة لإحداث تغيير وتطوير في الفكر الإداري، وأن مدير المدارس الحاليين يمتلكون اتجاهات وقدرات كافية للقيام بأنشطة ريادية، ولكن هذه القدرات لا يتم تفعيلها على أرض الواقع، كما كشفت الدراسة عن دور مدير المدارس كقادة رياضيين في ظهور أنشطة ريادية إيجابية، ووجدت الدراسة أن أنشطة ريادة الأعمال التي قدمها مدير المدارس تضمنت تعبئة الموارد الداخلية من خلال المشاريع التي يقودها المتعلمون بالتعاون مع الإدارة من ناحية، والتعبئة الخارجية من خلال الشراكات مع القطاع الخاص من ناحية أخرى.

**دراسة سليمان (2021):** هفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على مقابلة مفتوحة كأداة بحثية، تم إجراؤها على عينة قوامها (17) خبيراً في مجال التربية والتعليم من معلمى ومديري مدارس بالتعليم الثانوى الفني، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن توافر خصائص الريادة لدى القادة يعد مدخلاً لتعزيز السلوك الريادي، ومن ذلك أهمية ترسیخ نبج الإبداع واستثمار الطاقات وزيادة الأداء المؤسسي، كما أن نجاح المدرسة في تهيئة مناخ تنظيمي ملائم من شأنه أن يوفر أجواء هادفة للقيادة الريادية وتطبيق ممارساتها الإيجابية، وأن هناك مجموعة من الآليات الالزمة لتهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، وتمثلت في تطوير الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية وتكنولوجيا العمل وطبيعة العمل والعلاقات والاتصال والتواصل والحوافز والمكافآت.

**دراسة الشطيطي (2021):** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الريادية في مجتمعات التعلم بمحافظة الجيبل بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسمى المختلط، واستعانت الباحثة بالاستبيان والمقابلة كأدواتين أساسيتين لجمع البيانات، واقتصرت الدراسة على قائدات ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة الجيبل، (5) قائدات، و(197) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن وجود الرؤية الاستراتيجية لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة متوسطة، كما أن حرص قائدات المدارس الثانوية على الاستدراكية في المواقف التعليمية من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة متوسطة، واستعدادهن للمخاطرة في اتخاذ القرارات جاء بدرجة متوسطة أيضاً، كما تم التطرق إلى المعوقات التي تواجه القيادة الريادية في مجتمعات التعلم لديهن.

**دراسة زولكيفلاني (Zulkifly, 2023):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الريادية لدى مدير المدارس بالمرحلة الثانوية بنجاحها واستكشاف المعوقات التي تواجهها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمت الاستعارة بالمقابلة شبه المنظمة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث أجريت المقابلة مع (60) مديرًا من مديرى المدارس الثانوية، وكشفت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق القيادة الريادية بمدارس المرحلة الثانوية جاء بمستوى متوسط، ووجود عدة معوقات تجاه تطبيقها، أهمها عبء مسؤوليات العمل وكثرة المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدارس وعدم وجود خبرة ودرية كافية بتطبيق القيادة الريادية وعدم تقبل مدير المدارس لفكرة التطبيق كونها من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ومن النتائج أيضاً أن هناك ممارسات إيجابية للتغلب على المعوقات، أهمها وجود تواصل فعال وتبادل المعرفة والدعم المادي والمعنوي من جميع المستويات الإدارية (العليا والوسطى) وتوفير برامج

- تدربيّة للعاملين وتشجيعهم على تعزيز الأنماط الإدارية التقليدية وتبني اتجاه القيادة الرياديّة والاستفادة من التجارب الإبداعيّة التي طبّقت من قبل في مدارس أخرى والعمل على تبنيها باستمرار.
- دراسة حمدي والفيفي (2024): هدفت الدراسة إلى التعرّف على واقع ممارسة القيادة الرياديّة لدى مديّرات مدارس المرحلة الثانويّة بمدينة تبوك بشمال غرب المملكة العربيّة السعودية من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي، وصمّمت استبياناً كأدّاء أساسية لجمع البيانات، وتمثّلت عينة الدراسة في (279) معلّمة، وقد توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج، أهمّها أن درجة ممارسة القيادة الرياديّة لدى مديّرات مدارس المرحلة الثانويّة بمدينة تبوك جاءت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسّابي بلغ (3.72) وبانحراف معياري قدره (0.065)، حيث جاء بعد "الرؤيّة" في الترتيب الأوّل، يليه بعد "الابتكار" في الترتيب الثاني، ثم جاء بعد "المبادرة" في الترتيب الثالث، وأخيراً بعد "المخاطرة" في الترتيب الأخير، كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق دالّة إحصائياً لدرجة ممارسة القيادة الرياديّة لدى مديّرات مدارس المرحلة الثانويّة تعزى لمتغيري (الجنس، الإعداد التربوي).
- دراسة الكثيري (2024): هدفت الدراسة إلى التعرّف على واقع تعزيز التميّز الموسّي من خلال مدخل القيادة الرياديّة بـمدارس الثانويّة في مدينة الرياض من وجهة نظر الإدارة المدرسيّة (مديّرات ووكلّيات ومعلمات)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبيان كأدّاء أساسية لجمع البيانات، وقد طبّقت على عينة قوامها (690) مديّرة ووكلّية ومعلّمة، وتوصلت الدراسة إلى عدّة نتائج، أهمّها واقع تطبيق القيادة الرياديّة بـمدارس الثانويّة جاء بدرجة متوسطة، وكذلك وجود فروق دالّة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المديّرات، ولتغير سنوات الخبرة لصالح ذوات الخبرة أكثر من عشر سنوات.

## 2-2-التعليق على الدراسات السابقة:

يمكن التعليق على الدراسات السابقة من خلال عدّة أمور، وهي على النحو الآتي:

- أهداف الدراسة: تنوّعت أهداف الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الرياديّة، حيث استهدفت دراسة الشطيطي (2021) التعرّف على دور القيادة الرياديّة في مجتمعات التعلم بمحافظة الجيجل بـالمملكة العربيّة السعودية، وكذلك هدفت دراسة سليمان (2021) إلى تقديم تصوّر مقترح لمناخ تنظيمي داعم لمارسات القيادة الرياديّة بـمدارس التعليم الثانويّ الفني الصناعي بـمحافظة دمياط، أما صلاح الدين (2020) فقد هدفت إلى إبراز أهميّة القيادة الرياديّة والمسؤوليّة الاجتماعيّة بـمدارس التعليم ما بعد الأساسيّ في سلطنة عمان، وهدفت دراسة دابر (Dapper, 2019) إلى التعرّف على أساليب القيادة الشائعة بين مديّري المدارس الثانويّة وأهميّة القيادة الرياديّة، كما هدفت دراسة معيقـل (2017) إلى استكشاف واقع ممارسة نمط القيادة الرياديّة في مدارس المرحلة الثانويّة لتطوير التعليم العام بـالمملكة العربيّة السعودية، أما دراسة زبـولكـيفـلـاـي (Zulkifly, 2023) فقد ركّزت على إبراز واقع تطبيق القيادة الرياديّة لدى مديّري المدارس بالمرحلة الثانويّة بـنيـجيرـيا واستكشاف المعوقات التي تواجهـهم، وكذلك دراسة حمـديـ والـفيـفيـ (2024) التي أـبـرـزـتـ وـاقـعـ مـارـاسـةـ الـقـيـادـةـ الـرـيـادـيـةـ لـدـىـ مـديـّـرـاتـ مـارـاسـةـ مـارـاسـةـ الـرـيـادـيـةـ منـ وجـهـةـ نـظـرـ الـمـعـلـمـاتـ،ـ بـالـإـضـافـةـ إـلـىـ درـاسـةـ الـكـثـيرـيـ (2024)ـ الـيـ رـكـزـتـ عـلـىـ وـاقـعـ تـطـبـيقـهـاـ فـيـ مـارـاسـةـ الـرـيـادـيـةـ بـالـرـيـاضـ.
- مناهج الدراسة: تبّاينت المناهج التي استخدمتها الدراسات السابقة؛ حيث استخدمت دراسة سليمان (2021) ودراسة دابر (Dapper, 2019) ودراسة صلاح الدين (2020) ودراسة سليمان (2021) ودراسة زبـولـكـيفـلـاـيـ (Zulkifly, 2023) ودراسة حمـديـ والـفيـفيـ (2024)ـ المـنهـجـ الوـصـفيـ التـحلـيليـ،ـ وـاـخـتـلـفـتـ عـنـهـ درـاسـةـ الشـطـيطـيـ (2021)ـ الـيـ استـخـدـمـتـ المـنهـجـ الوـصـفيـ المـسـحـيـ المـخـلـطـ،ـ أماـ درـاسـةـ معـيقـلـ (2017)ـ فقدـ استـخـدـمـتـ المـهـجـينـ الـكـيـ وـالـنـوـعـيـ،ـ وـكـذـلـكـ استـخـدـمـتـ درـاسـةـ مـامـابـولـوـ (Mamabolo, 2020)ـ المـنهـجـ الـكـيـ الـوـصـفيـ،ـ فـيـ حـينـ استـخـدـمـتـ درـاسـةـ الشـطـيطـيـ (2021)ـ المـنهـجـ الوـصـفيـ المـسـحـيـ المـخـلـطـ،ـ وأـخـيـراـ استـخـدـمـتـ درـاسـةـ الـكـثـيرـيـ (2024)ـ المـنهـجـ الـوـصـفيـ الـارـتبـاطـيـ.
- أدوات الدراسة: اتفّقـتـ درـاسـةـ صـلاحـ الدـينـ (2020)ـ وـدرـاسـةـ مـامـابـولـوـ (Mamabolo, 2020)ـ وـدرـاسـةـ حـمـديـ والـفيـفيـ (2024)ـ وـدرـاسـةـ الكـثـيرـيـ (2024)ـ فـيـ اـسـتـخـدـمـاـ الـاسـتـبـانـةـ كـأدـاءـ اـسـاسـيـ لـجـمـعـ الـبـيـانـاتـ،ـ وـقـدـ اـخـتـلـفـتـ هـذـهـ الـدـرـاسـاتـ مـعـ درـاسـةـ سـليمـانـ (2021)ـ وـدرـاسـةـ زـبـولـكـيفـلـاـيـ (Zulkifly, 2023)ـ الـيـ استـخـدـمـتـ المـقـابـلـةـ،ـ أماـ درـاسـةـ معـيقـلـ (2017)ـ وـدرـاسـةـ دـابرـ (Dapper, 2019)ـ وـدرـاسـةـ الشـطـيطـيـ (2021)ـ فقدـ جـمـعـتـ بـيـنـ الـاسـتـبـانـةـ وـالـمـقـابـلـةـ.
- عينـاتـ الـدـرـاسـةـ: تـبـاـينـتـ عـيـنـاتـ الـدـرـاسـةـ؛ـ حيثـ اـخـتـارـتـ درـاسـةـ معـيقـلـ (2017)ـ وـدرـاسـةـ الشـطـيطـيـ (2021)ـ وـدرـاسـةـ الـكـثـيرـيـ (2024)ـ عـيـنـتهاـ مـنـ الـمـعـلـمـينـ وـقـادـةـ الـمـارـاسـ،ـ بـيـنـماـ اـخـتـارـتـ درـاسـةـ صـلاحـ الدـينـ (2020)ـ الـعـيـنـةـ مـنـ مـديـّـرـاتـ مـارـاسـةـ وـالـمـعـاـذـدـيـنـ وـالـمـعـلـمـيـنـ وـالـأـخـصـائـيـنـ،ـ وـكـذـلـكـ اـخـتـلـفـتـ مـعـ درـاسـةـ دـابرـ (Dapper, 2019)ـ وـدرـاسـةـ زـبـولـكـيفـلـاـيـ (Zulkifly, 2023)ـ الـلـيـنـ اـخـتـارـتـ الـعـيـنـةـ مـنـ مـديـّـرـاتـ مـارـاسـةـ الـثـانـويـةـ،ـ وـأـخـيـراـ اـخـتـارـتـ درـاسـةـ مـامـابـولـوـ (Mamabolo, 2020)ـ وـدرـاسـةـ حـمـديـ والـفيـفيـ (2024)ـ الـعـيـنـةـ مـنـ الـمـعـلـمـيـنـ وـالـمـعـلـمـاتـ.

- النتائج: أكدت نتائج الدراسات السابقة أهمية القيادة الريادية في مجال التربية والتعليم؛ لما لها من دور حيوي في تحسين العمل الإداري وتوجيد مخرجات العملية التعليمية، وأنه وعلى الرغم من وجود معوقات، إلا أنه يمكن التغلب عليها بتقديم التغذية الراجعة ومعالجة أوجه القصور فيها.
- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
  - لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:
    - بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
    - اختيار أداة الدراسة المناسبة، وهي الاستبيان.
    - اختيار المنهج الوصفي التحليلي.
    - اختيار عينة الدراسة، وهي من واقع المملكة العربية السعودية.
    - التحليل الإحصائي من خلال برنامج (SPSS) والرزم الإحصائية.
- ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: وقد تميزت الدراسة الحالية بأنها:
  1. تناولت موضوعاً حيوياً حديثاً، وهو "القيادة الريادية في المدارس الثانوية خاصة في ظل ندرة الدراسات السابقة.
  2. خصصت للتعرف على واقع تطبيق القيادة الريادية في بيئة سعودية محددة، وهي مدينة جدة ولم يسبق دراستها.
  3. اختارت العينة من المعلمين في مدارس ثانوية بمدينة جدة لمعرفة وجهات نظرهم حول التطبيق العملي للقيادة الريادية.
  4. تكشفت معوقات تطبيق القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة والعمل على تقديم المقترنات للتغلب عليها.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 3-1-منهج الدراسة:

نظراً لأن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين، فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث يساعد هذا المنهج الباحث على جمع البيانات حول مشكلة البحث بصورة دقيقة، ويعطي تصوراً أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة، وعرف بأنه "الطريقة التي يستعين بها الباحث في وصف واقع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات، ويتم تناولها بالتحليل والتفسير دون التدخل في ذات الظاهرة أو المشكلة" (النعمي، 2017، ص 227).

#### 3-2-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وقد يبلغ عددهم (5786) معلماً.

#### 3-3-عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية، بلغت (860) معلماً من المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحديد حجم العينة استخدم الباحث معادلة تحديد الحجم في الإحصاء، وهي (خليفي، 2017، ص 284):

$$\frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{E^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)} = n$$

حيث:  $n$  هو حجم العينة المطلوب،  $N$  هو حجم مجتمع الدراسة (5786) معلماً،  $Z$  هو قيمة ثابتة، تتعلق بمستوى الثقة (1.96) لمستوى ثقة 95%，  $P$  هو التقدير المبدئي للنسبة، عادة ما يتم استخدام (0.5)،  $E$  هو الهاشم المسموح به للخطأ، عادة (5%).

أما بالنسبة لحساب نسبة العينة، فقد تم استخدام المعادلة الرياضية الآتية:

$$\text{نسبة العينة} = \text{حجم العينة} / \text{حجم المجتمع} * 100\%, \text{ وبعد التعويض تكون النسبة} (14.87\%).$$

جدول (1) خصائص عينة الدراسة

		المتغير		الفنات		المتغير		الفنات		المتغير	
		النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار
%95.3	820	تربوي		نوع الإعداد	53.4%	460	ذكر	الجنس			
	40	غيرتربوي			%46.5	400	أنثى				

النسبة			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	10-6 سنوات	11 سنة فأكثر	سنوات الخبرة	%1.16	10	دبلوم	المؤهل العلمي
					%90.69	780	بكالوريوس	
					%8.13	70	دراسات عليا	

يبين جدول (1) أنَّ خصائص عينة الدراسة جاءت كما يلي: أنَّ النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت ذكوراً، حيث بلغت نسبتهم (%53.4)، ويمكن تفسير ذلك بأنَّ الباحث قد تمكن من تطبيق الاستبيانة على أكبر عدد ممكِّن من الذكور، كونه زميلاً لهم، كما كانت النسبة الأعلى تبعاً لنوع الإعداد التربوي، حيث بلغت نسبتها (%95.3)، ويمكن تفسير ذلك بأنَّ معظم وظائف التدريس الحكومية يشترط فيها أن يكون المعلم حاصلًا على إعداد تربوي سوي بعض التخصصات التي يمكن أن يلتحق بها غير التربويين. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فإنَّ أعلى نسبة هي "بكالوريوس"، حيث بلغت نسبتها (%90.69). ويفسر ذلك بأنَّ معظم التخصصات الأساسية في المرحلة الثانوية يشترط في المعلم الذي يدرسها أن يكون حاصلًا على الأقل على شهادة بكالوريوس، وأنَّ من يحملون شهادة دبلوم هم من التخصصات غير الأساسية كالفن والرياضة. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد بلغت أكبر نسبة لفترة (11 سنة فأكثر) بنسبة (%58.13)، ويمكن تفسير ذلك بأنَّ الوظائف الحكومية هي وظائف ثابتة، وبالتالي فإنَّ من يتم تعيينه يبقى في الوظيفة، ويتم تعين عدد بسيط كل عام يتناسب مع عدد الشواغر الوظيفية من المتقاعدين.

### 3-4-أداة الدراسة:

تم إعداد استبيانة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وذلك للتعرف على واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية، وتكون أداة الدراسة من قسمين:

**القسم الأول:** يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويكون من أربعة متغيرات، وهي: (الجنس، نوع الإعداد التربوي، المؤهل العلمي، الخبرة).

**القسم الثاني:** يتناول واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين، ويكون من أربعة أبعاد، كما يلي:

البعد الأول: الإبداع الريادي، ويكون من (12) عبارات.

البعد الثاني: الرؤية الاستراتيجية، ويحتوي على (9) عبارات.

البعد الثالث: تحمل المخاطرة، ويحتوي على (9) عبارات.

البعد الرابع: استكشاف الفروض (المبادأة)، ويحتوي على (10) عبارات.

ولتحقيق الأهداف، تم تصميم هذه الاستبيانة، وقد صممت وفقاً للمقياس الخماسي لقياس درجة الممارسة (عالية جداً – عالية – متوسطة – منخفضة – منخفضة جداً)، كما هو موضح أدناه:

الدرجة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	الاستجابة
5	4	3	2	1		

### 3-4-3-صدق الأداة:

وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين، كما يلي:

**أ- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):** حيث قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من الأساتذة من جامعات وجهات تعليمية عدة في المملكة العربية السعودية، وقام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين.

**ب- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيانة:** حيث تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (860) مفردة، وذلك بحسب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، والجدول (2) أدناه يوضح ذلك:

جدول (2) صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيانة

البعد الثاني: الرؤية الاستراتيجية			البعد الأول: الإبداع الريادي		
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الرقم	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الرقم
.000	.702**	1	0.000	.879**	1
.000	.852**	2	0.000	.704**	2

البعد الثاني: الرؤية الاستراتيجية			البعد الأول: الإبداع الريادي		
.000	.871**	3	0.000	.682**	3
.000	.747**	4	0.000	.617**	4
.000	.684**	5	0.000	.689**	5
.000	.666**	6	0.000	.599**	6
.000	.722**	7	0.000	.679*	7
.000	.842**	8	0.000	.766*	8
.000	.657**	9	0.000	.842*	9
			0.000	.576*	10
			0.000	.746*	11
			0.000	.780*	12
البعد الرابع: استكشاف الفرص (المبادأة)			البعد الثالث: تحمل المخاطرة		
.000	.690**	1	0.000	.600*	1
.000	.627*	2	0.004	.478*	2
.000	.882*	3	0.000	.749*	3
.000	.716*	5	0.000	.676*	4
.000	.635**	5	0.000	.748*	5
.000	.714**	6	.000	.757*	6
.000	.641**	7	.000	.741**	7
.000	.799**	8	.000	.644**	8
.000	.687**	9	.000	.549**	9
.000	.727**	10			

\*\*معامل الارتباط دال عند 0.01\*

ويبين الجدول(2) أنَّ معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أنَّ القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر عبارات الاستبيانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 4-3 ثبات الاستبيانة:Reliability

تم التأكيد من ثبات الاستبيانة بتطبيقيها على عينة استطلاعية بلغت (30) معلماً عن طريق معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، والجدول(3) أدناه يوضح ذلك:

الجدول (3) معامل الثبات (ال ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.910	12	البعد الأول: الإبداع الريادي
0.867	9	البعد الثاني: الرؤية الاستراتيجية
0.901	9	البعد الثالث: تحمل المخاطرة
0.915	10	البعد الرابع: استكشاف الفرص (المبادأة)
0.924	40	جميع العبارات

وقد بين الجدول (3) أنَّ معاملات الثبات مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات للبعد الأول (0.910)، ومعامل الثبات للبعد الثاني (0.867)، والبعد الثالث (0.901)، والبعد الرابع (0.915)، بينما بلغ معامل الثبات لجميع عبارات الاستبيانة (0.924)، وهو أكبر من (0.70)، مما يطمئن الباحث لاستخدام الاستبيانة.

## 5-3-الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-V26, Statistical Package for Social Science)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- النكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق العبارات وال العلاقات بين أبعاد الدراسة.
- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب الآلي بحسب مقياس تفسير النتائج، والجدول(4) يوضح أطوال الفترات، كما يلي:

الجدول(4): مقياس تفسير النتائج

مديات المتوسطات	التقدير	الدرجة	منخفضة جداً	متوسطة	عالية جداً	5.00 – 4.21	4.20- 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80-1.00
			2	3	4	5				

4. المتوسط الحسابي (Mean).

5. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation).

6. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.

7. اختبار (t) للفرق بين عينتين مستقلتين.

8. اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط ثلاث عينات فأكثر.

## 4- نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1-نتائج الإجابة عن السؤال الأول: "ما مفهوم القيادة الريادية؟ وما أهميتها؟ وما أهم خصائصها؟ وما أبرز معوقاتها؟" وللإجابة عن هذا السؤال، تمت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، ويتبيّن ذلك بشكل واضح في الجزء الثاني المتعلّق بالإطار النظري والدراسات السابقة الخاصة بموضوع القيادة الريادية.

4-2-نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: "ما واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين؟" وللإجابة عن هذا السؤال: "ما واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين؟"، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج مبينة في الجدول(5)، (6)، (7)، (8) التالية، التي تبيّن آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة الأربع.

## 4-2-1-البعد الأول: الإبداع الإداري:

الجدول(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات العينة على عبارات البعد الأول (الإبداع الإداري) مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة التطبيقية	درجة عالية جداً
1	حث العاملين على طرح الأفكار الجديدة داخل المدرسة	4.33	.842	1	عالية جداً
7	مكافأة المعلمين والطلاب المبدعين	4.27	.929	2	عالية جداً
2	تشجيع الأفكار التي تسهم في تطوير العملية التعليمية	4.20	.949	3	عالية
4	مناقشة المعلمين في تطوير العمل المدرسي واتخاذ قرارات ودعمها	4.15	.993	4	عالية
9	تشجيع المعلمين على ابتكار طرق جديدة في التدريس	4.13	.965	5	عالية
3	دعم الأنشطة المختلفة التي تدعم مواهب الطلاب	4.08	.953	6	عالية
12	توفير موارد جديدة لتنفيذ الأنشطة المدرسية بطرق مبتكرة	3.17	1.68	7	متوسطة
11	تحفيز أفكار المعلمين والطلاب الابداعية	3.16	1.66	8	متوسطة
6	تبني تجربة كل ما هو جيد بهدف تطوير العمل المدرسي	3.15	1.24	9	متوسطة
8	توفير الموارد المالية لتنفيذ الأنشطة الإبداعية للطلاب الموهوبين	3.11	1.45	10	متوسطة

م	العبارات	المتوسط الكلي لمحور (الإبداع الإداري)	الانحراف الحسابي المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
5	تشجيع المعلمين على استخدام الوسائل والطرق الحديثة لحل المشكلات	3.06	1.98	11	متوسطة
10	تشجيع العاملين في المدرسة على تقديم الأفكار الابداعية	3.00	1.89	12	متوسطة
	المتوسط الكلي لمحور (الإبداع الإداري)	3.62	1.46		عالية

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.00-4.33)، وبلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول (3.62)، والانحراف المعياري يساوي (1.46)، مما يدل على أنّ واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين في بعد الإبداع الريادي جاء عالياً، وقد جاءت العبارة (حث العاملين على طرح الأفكار الجديدة داخل المدرسة). بمتوسط حسابي (4.33) في الترتيب الأول، بينما جاءت العبارة (تشجيع العاملين في المدرسة على تقديم الأفكار الابداعية) بمتوسط حسابي (3.00) في الترتيب الأخير.

ويعزّو الباحث حصول هذا البعد على درجة عالية إلى أنّ مديرى المدارس الثانوية يتفهمون سياسة التعليم في المرحلة الحالية، والتي تؤكّد على أهمية الإبداع الإداري، فالقيادات العليا جميعها تدعم تطوير الإبداع الإداري؛ كونه يساهم في تحقيق الإبداع المدرسي في كافة مجالاته وأبعاده، كما أن هناك إيماناً من قادة المدارس أن وجود مناخ إيجابي يدعم الإبداع الإداري من شأنه أن يعزّز قدرات المعلمين على العطاء والبذل، ومن شأنه أن يعزّز روح المنافسة، وهذا يساهم بدوره في الوصول إلى طرق تدريس أكثر إبداعاً وكفاءة، مما ينعكس على أداء المدرسة وقدراتها الإبداعية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية في هذا البعد مع نتائج دراسة معicel (2017) التي أظهرت أن ممارسة القيادة الريادية في بعد الإبداع الإداري كان متوسطاً، بينما تختلف مع دراسة صلاح الدين (2020) التي أظهرت أن مستوى الإبداع الإداري الذي تمارسه القيادة الريادية كان كبيراً.

#### 4-2-2-البعد الثاني: الرؤية الاستراتيجية:

الجدول(6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات البعد الثاني (الرؤية الاستراتيجية)

م	العبارات	المتوسط الكلي لمحور (الرؤية الاستراتيجية)	الانحراف الحسابي المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
4	تحديد الموارد الازمة لتنفيذ رؤية المدرسة.	4.40	.811	1	عالية جداً
2	التعاون مع المعلمين في وضع خطة إجرائية واقعية لتحقيق رؤية المدرسة	44.3	.825	2	عالية جداً
8	تقييم رؤية المدرسة بشكل دوري في نهاية الفصل الدراسي	4.30	.985	3	عالية جداً
3	تضمين خطة المدرسة لكافة الأنشطة والخدمات التي تقدمها المدرسة للطلاب	4.07	1.019	4	عالية
9	تقديم تغذية راجعة للعاملين في المدرسة حول تنفيذ الرؤية المقترحة.	3.30	.985	5	متوسطة
1	وضع رؤية استراتيجية لإدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين	3.28	1.423	6	متوسطة
6	تحديد الفترة الزمنية الازمة لتنفيذ الرؤية	3.27	1.423	7	متوسطة
5	تحديد المهام الواجب اتباعها من كل العاملين بالمدرسة	3.21	1.433	8	متوسطة
7	تقييم أعمال المعلمين بعد انجاز كل مهمة	3.12	1.543	9	متوسطة
	المتوسط الكلي لمحور (الرؤية الاستراتيجية)	3.33	.784		متوسطة

ويبين الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الثاني (الرؤية الاستراتيجية) تقع بين (3.12-4.40)، وبلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثاني (3.33)، والانحراف المعياري يساوي (0.784)، مما يدل على أنّ واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين في بعد "الرؤية الاستراتيجية" جاء متوسطاً، وجاءت العبارة (تحديد الموارد الازمة لتنفيذ الرؤية المدرسة) بمتوسط حسابي (4.40) في الترتيب الأول، بينما جاءت العبارة (تقييم أعمال المعلمين بعد إنجاز كل مهمة) بمتوسط حسابي (3.12) في الترتيب الأخير.

ويعزّو الباحث حصول هذا البعد على درجة عالية إلى أن المؤسسات التعليمية تسعى دائماً إلى التحسين والتطوير، وذلك لتمكن من مواكبة التطورات في المجال التعليمي، وهذا يتطلب قيام المدرسة بوضع رؤية استراتيجية استشارافية، يتم من خلالها التخطيط لمستقبل المدرسة وأنشطتها وخدماتها النوعية، وهذا بدوره يساهم في وصول المدرسة بخدماتها إلى مستوى جيد تستطيع من خلاله تعزيز مكانها التنافسية، وتتوافق هذه النتائج مع دراسة صلاح الدين (2020) التي أشارت أن مستوى توظيف الرؤية الاستراتيجية جاء مرتفعاً.

## 4-3-3-البعد الثالث: تحمل المخاطرة:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات البعد الثالث (تحمل المخاطرة)

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة التطبيق
4	استخدام آليات عمل غير مسبوقة في الإدارة المدرسية	4.41	.812	1	عالية جداً
8	تقييم رؤية المدرسة وتقييم أهدافها بمصداقية عالية.	4.30	.985	2	عالية جداً
3	اتخاذ قرارات جريئة تطور العمل المدرسي	4.07	1.019	3	عالية
2	الجرأة في تبني الخطط الجديدة وتنفيذها	4.04	1.082	4	عالية
1	تحقيق رضا العاملين وأولياء الأمور والطلاب عن سير العمل.	3.41	1.17	5	عالية
9	انتقاء أفضل الحلول المقترنة لحل المشكلات التعليمية واعتمادها.	3.32	1.02	6	متوسطة
5	اتخاذ قرارات غير اعتيادية لصالح المدرسة	3.25	1.233	7	متوسطة
7	تحمل المسؤولية عند حدوث أي طارى في العمل	3.12	1.543	8	متوسطة
6	تذليل العقبات الإدارية بطرق غير تقليدية	3.09	1.15	9	متوسطة
	المتوسط الكلى لمحور (تحمل المخاطرة)	3.24	.884		متوسطة

ويبين الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الثالث المتعلقة بتحمل المخاطرة تقع بين (3.12-4.41)، وبلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثالث (3.24)، والانحراف المعياري يساوي (0.884)، مما يدل على أنّ واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين في بعد "تحمل المخاطرة" جاء متوسطاً. وجاءت العبارة (استخدام آليات عمل غير مسبوقة في الإدارة المدرسية) بمتوسط حسابي (4.41) في الترتيب الأول، بينما جاءت العبارة (تذليل العقبات الإدارية بطرق غير تقليدية) بمتوسط حسابي (3.09) في الترتيب الأخير.

ويعزّز الباحث حصول بعد "تحمل المخاطرة" على درجة متوسطة إلى ضعف معرفة القائدة في المدارس الثانوية بالإمكانات المادية والبشرية التي تساهم في التغلب على العقبات البيئية وتوظيفها بشكل صحيح لخدمة المدرسة، بالإضافة إلى عدم إلمام القيادة بمتوصيات البحوث التربوية بما فيه الكفاية والتمكن، والذي قد يساعد في إكساب مدير المدارس بالمرحلة الثانوية طرقاً وأساليب جديدة، ومن ثم تقديم خدمات جديدة للمعلمين والمدرسة بشكل عام، وتتفق هذه النتائج مع دراسة صلاح الدين (2020) ودراسة ماما بولو (Mamabolo,2020) التي أشارت إلى أنّ واقع المخاطرة جاء متوسطاً.

## 4-4-البعد الرابع: استكشاف الفرص (المبادأة):

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات البعد الرابع (استكشاف الفرص: المبادأة)

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة التطبيق
4	تقديم مبادرات اجتماعية تخدم المجتمع	4.54	.709	1	عالية جداً
9	استكشاف الحلول المختلفة للمشكلات التعليمية واتخاذ قرارات بشأنها.	4.51	.749	2	عالية جداً
8	مواجهة المشكلات المتوقعة والطارئة.	4.50	.716	3	عالية جداً
10	تقديم خدمات جديدة للطلاب تميزهم عن المدارس الأخرى	4.27	.916	4	عالية جداً
5	توظيف الفرص المتاحة لخدمة الطلاب	4.26	.852	5	عالية جداً
1	اكتشاف الفرص الجديدة التي تخدم العملية التعليمية	4.26	.945	6	عالية جداً
3	استشارة المستقبل ووضع خطط طموحة لتطوير العمل الإداري	3.12	1.543	7	متوسطة
2	تقديم مقتراحات مبنية على نتائج البحوث التربوية لتطوير العمل المدرسي	3.25	1.233	8	متوسطة
7	توفير البيئة الداعمة لتعلم الطلاب	3.12	1.543	9	متوسطة
6	مواكبة اتجاهات التربية الحديثة في الإدارة المدرسية	3.09	1.15	10	متوسطة
	المتوسط الكلى لمحور (استكشاف الفرص: المبادأة)	3.55	.725		عالية

ويبين الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الرابع المتعلقة بـ(استكشاف الفرص: المبادأة) تقع بين (3.09-4.54)، وبلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الرابع (3.55)، والانحراف المعياري يساوي (0.725)، مما يدل على أنّ واقع تطبيق القيادة الريادية

في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين في بعد (استكشاف الفرص: المبادأة) جاء عالياً، وقد جاءت العبارة (تقديم مبادرات اجتماعية تخدم المجتمع) بمتوسط حسابي (4.54) في الترتيب الأول، بينما جاءت العبارة (مواكبة اتجاهات التربية الحديثة في الإدارة المدرسية) بمتوسط حسابي (3.09) في الترتيب الأخير.

ويعزّو الباحث حصول بعد (استكشاف الفرص: المبادأة) على درجة عالية إلى أن استكشاف الفرص الاستباقية يساهم في رفع مستوى قدرة المدارس على الوفاء باحتياجاتها المستقبلية من أجل النمو والتطور، وهذا ما يعزّز من قدرة المدرسة التنافسية، ويساعدها على تقديم خدمات تعليمية تفي باحتياجات الطلاب ومتطلباتهم.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة صلاح الدين (2020) ودراسة (Mamabolo, 2020) اللتين أشارتا إلى أن واقع (استكشاف الفرص: المبادأة) جاء عالياً.

4-3-نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتطبيق القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم

الثانوي بجدة من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

3-3-1-فحص الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير "الجنس"، ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (ت) للفرق بين متغير عينتين مستقلتين، والنتائج مبينة في الجدول (9) كما يلي:

الجدول (9): اختبار (ت) لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم

الثانوي بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس (ذكر، أنثى):

الاستبانة ككل					
القيمة الاحتمالية		الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			قيمة (ت)		
0.769	1.56	12.64	250.82	460	ذكر
		12.98	260.09	400	أنثى
.546	.887	13.28	244.57	460	ذكر
		10.99	256.19	400	أنثى
.546	.748	14.16	246.46	460	ذكر
		11.21	257.48	400	أنثى
.578	.657	14.21	269.42	460	ذكر
		11.80	286.20	400	أنثى

يتضح من الجدول السابق:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية في بعد الإبداع الريادي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس (ذكر، أنثى)، حيث أن قيمة (ت) المحسوبة = 1.56، وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية، والقيمة الاحتمالية = 0.769، وهي أكبر من 0.05.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية في بعد القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس (ذكر، أنثى)، حيث أن قيمة (ت) المحسوبة = 0.887، وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية، والقيمة الاحتمالية = 0.546، وهي أكبر من 0.05.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية في بعد "تحمل المخاطرة" لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس (ذكر، أنثى)، حيث أن قيمة (ت) المحسوبة = 0.748، وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية، والقيمة الاحتمالية = 0.546، وهي أكبر من 0.05.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية في بعد "استكشاف الفرص" لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس (ذكر، أنثى)، حيث أن قيمة (ت) المحسوبة = 0.657، وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية، والقيمة الاحتمالية = 0.578، وهي أكبر من 0.05.

ويعزّو الباحث هذه النتيجة إلى أن وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تركز على تدريب كل من الذكور والإناث، وتعمل على رفع كفاءة كلا الطرفين، وبالتالي تتشكل لديهما المعرفة الكافية التي تمكّنها من توظيف القيادة الريادية بكافة أبعادها.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة حمدي والفيفي(2024) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس، وتختلف مع دراسة صلاح الدين (2020) التي أظهرت وجود فروق لصالح الإناث.

4-3-2-فحص الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق القيادة الريادية لدى مديرى مدارس التعليم الثانوى بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير نوع الإعداد (تربوي، وغير تربوي)، ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار(ت) للفرق بين متوسط عينتين مستقلتين، والنتائج مبينة في الجدول(10) كما يلى:

الجدول(10): اختبار(ت) لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية لدى مديرى مدارس التعليم الثانوى بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير نوع الإعداد (تربوي، غير تربوي):

الاستيانة ككل	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
البعد الأول: الإبداع الريادي	تربوي	820	246.22	2.631	1.69	0.867
	غير تربوي	40	224.14	12.21		
البعد الثاني: الرؤية الاستراتيجية	تربوي	820	298.42	13.45	.869	.921
	غير تربوي	40	267.20	13.46		
البعد الثالث: تحمل المخاطرة	تربوي	820	295.40	13.19	.779	.657
	غير تربوي	40	259.41	13.78		
البعد الرابع استكشاف الفرص	تربوي	820	270.40	13.26	.697	.657
	غير تربوي	40	289.55	12.45		

يتضح من الجدول السابق:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية في بعد "الإبداع الريادي" لدى

مديرى مدارس التعليم الثانوى بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير نوع الإعداد (تربوي، غير تربوي)، حيث أن قيمة (ت)

المحسوبة= 1.69، وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية، والقيمة الاحتمالية= 0.867، وهي أكبر من 0.05.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية في بعد "القيادة الإبداعية" لدى

مديرى مدارس التعليم الثانوى بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير نوع الإعداد (تربوي، غير تربوي)، حيث أن قيمة (ت)

المحسوبة= 0.869، وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية، والقيمة الاحتمالية= 0.921، وهي أكبر من 0.05.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية في بعد "تحمل المخاطرة" لدى

مديرى مدارس التعليم الثانوى بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير نوع الإعداد (تربوي، غير تربوي)، حيث أن قيمة (ت)

المحسوبة= 0.779، وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية، والقيمة الاحتمالية= 0.657، وهي أكبر من 0.05.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية في بعد "استكشاف الفرص"

لدى مديرى مدارس التعليم الثانوى بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير نوع الإعداد (تربوي، غير تربوي)، حيث أن قيمة (ت)

المحسوبة= 0.697، وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية، والقيمة الاحتمالية= 0.657، وهي أكبر من 0.05.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن المسؤولين عن العملية التعليمية وعن إعداد مديرى وقيادة المدارس بالمرحلة الثانوية بوزارة التعليم بالملكة العربية السعودية يقومون بعقد الدورات التدريبية عالية المستوى، والتي يتم من خلالها إكساب القادة كافة المهارات الالزمة لمارسة القيادة الريادية، وأن الإعداد التربوي بمفرده ليس كافياً لتزويد القادة بكل المهارات الالزمة لمارسة القيادة الريادية بالشكل المطلوب، وتفقق هذه النتيجة مع دراسة حمدي والفيفي(2024) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تبعاً لمتغير الإعداد التربوي.

#### 4-ملخص نتائج الدراسة:

1. أنّ واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين في بعد الإبداع الريادي جاء عالياً، حيث بلغ

المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد الأول (3.62)، والانحراف المعياري يساوي (1.46).

2. أنّ واقع تطبيق القيادة الريادية بالمدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين في بعد "الرؤية الاستراتيجية" جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد الثاني (3.33)، والانحراف المعياري يساوي (0.784).

3. أنّ واقع تطبيق القيادة الريادية بالمدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين في بعد "تحمل المخاطرة" جاء متوسطاً، حيث بلغ

المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد الأول (3.24)، والانحراف المعياري يساوي (0.884).

4. أنَّ واقع تطبيق القيادة الريادية بالمدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين في بعد "استكشاف الفرص" (المبادرة) جاء عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الرابع (3.39)، والانحراف المعياري يساوي (0.725).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية في بعد "الإبداع الريادي" لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس (ذكر، أنثى).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية في بعد "الريادة الإبداعية" لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس (ذكر، أنثى).
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية في بعد "تحمل المخاطرة" لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس (ذكر، أنثى).
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية في بعد "استكشاف الفرص" لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس (ذكر، أنثى).
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية في بعد "الإبداع الريادي" لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس (تربوي، غير تربوي).
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية في بعد "الريادة الإبداعية" لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لنوع الإعداد (تربوي، غير تربوي).
11. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية في بعد "تحمل المخاطرة" لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لنوع الإعداد (تربوي، غير تربوي).
12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الريادية في بعد "استكشاف الفرص" لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بجدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير نوع الإعداد (تربوي، غير تربوي).

### توصيات الدراسة ومقتراها.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث ويقترح بما يلي:

- تنفيذ ورش عمل ودورات تدريبية لقيادة المدارس وإكسابهم مهارات القيادة الريادية.
- وضع مؤشرات ومعايير للقيادة الريادية التي تؤمن بأهمية التطوير، وتتصف بالمرونة في التفكير وتحمل المخاطرة والحساسية بالمشكلات والافتتاح على الخبرات الجديدة.
- اختبار القدرات الإبداعية لقيادة المدارس من خلال توظيف مقياس لاختبار القدرات الإبداعية.
- إعطاء القادة الفرصة لتنفيذ الأنشطة المدرسية والمساعدة في وضع الخطة الاستراتيجية.
- كما يقترح الباحث ما يلي:
  - .1. إجراء دراسة حول مدى تطبيق أبعاد القيادة الريادية في مراحل تعليمية أخرى.
  - .2. إجراء دراسة حول العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة الريادية والالتزام التنظيمي.

### قائمة المراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- جمال، دينا، وظاهر، عبد الكريم. (2017). أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية: دراسة تطبيقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 40(110)، 354-367.
- حلاق، بطرس. (2020). القيادة الإدارية. دمشق: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- حمدي، حنان، والفيفي نورة. (2024). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات. مجلة التربية بجامعة الأزهر، 5(203)، 99-128.
- حواله، سهير، والسباعي، قوت. (2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، 3(2)، 300-347.

- الخريزي، محمد. (2019). إسهام القيادة الريادية في تطوير كفايات التعلم في القرن الحادي والعشرين بالمدارس الثانوية. المؤتمر الأول للجمعية السعودية العلمية للمعلم (جسم)، المعلم: متطلبات التنمية وطموح المستقبل، جامعة الملك خالد، أبها الفترة من 7-8/4/1441هـ، الموافق 4-5/12/2019م.
- خليفي، رزقي. (2017). منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية. مجلة معارف، 12(23)، 280-294.
- سليمان، هناء. (2021). تصور مقترن لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط. مجلة التربية، 189(4)، 61-121.
- الشطاطي، عواطف. (2021). القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل. المجلة العلمية، 73(11)، 547-571.
- صلاح الدين، نسرين. (2020). القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14(2)، 281-359.
- الضوبيان، حصة، وموضع، فاطمة. (2019). فرق العمل الأكademie ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 7(1)، 75-96.
- عبد الحليم، تغريد، ومرسال، مني النيل. (2019). أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة شركة زين للاتصالات - الخرطوم الفترة من 2015-2010م. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 8(2)، 287-308.
- الكثيري، وفاء. (2024). تعزيز التميز المؤسسي في ضوء مدخل القيادة الريادية بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، 2(37)، 244-312.
- معيقـل، نورـة. (2017). تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ماعوري، هالة. (2016). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية، 2(17)، 535-556.
- المكصوصي، لارا، والموسوي، طالب. (2021). فن القيادة والإدارة. بغداد: دار الكتب والوثائق.
- النعيـيـ، محمد. (2019). طرق وـمناهج الـبحثـ العـلـميـ. عـمـانـ: دـارـ وـرـاقـ لـلـطـبـاعـةـ وـالـنـشـرـ وـالـتـوزـيعـ.
- هـلـلـ، شـعـبـانـ. (2020). تـصـورـ مقـترـنـ لـلـلـيـلـاتـ تـطـبـيقـ الـقـيـادـةـ الـرـيـادـيـةـ بـجـامـعـةـ دـمـهـورـ. المـجـلـةـ التـرـبـوـيـةـ، 7(152)، 76-156.

ثانياً: المراجع بالإنجليزية:

- Chou, Chun., Shien, Hua ., Hsiao, Shen., Tsen,Yu-Jen ., Shen, His (2017). Assessment Indicators of Tertiary Student of Internship Programs Adjust Industry 4.0, International Journal of Psychology and Educational Studies, 4 (2), 24-33.
- Dapper, R. E. E. (2019). Leadership Styles and Entrepreneurial Orientation. Leadership, European Journal of Business and Management, 11(8).
- Dzomonda, O., Fatoki, O., & Oni, O. (2017). The impact of leadership styles on the entrepreneurial orientation of small and medium enterprises in South Africa. Journal of Economics and Behavioral Studies, 9(2), 104-113.
- Irigoyen, J.L.(2007). Rural Access and Poverty Alleviation, Powerpoint. The Word Bank, Washington, DC. Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/23610411Rural Access.pdf>
- Mamabolo, A.(2020). The influence of school principals as potential entrepreneurial leaders on the emergence of entrepreneurial activities for school funding, South African Journal of Education, 40(4), 1-45.
- Medany, Elderdery Ahmed Ismail (2017).The Role of Management by Exception in Achieving Entrepreneurial Leadership, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 1(8),100-117..
- Raoush, A., (2022). Relationship between adopting servant leadership style and employee commitment: Empirical evidence from Jordanian governmental hospitals. Problems and Perspectives in Management, Journal of Education, 20(1),299-309. doi:10.21511/ppm.20(1).2022.25.
- Zulkifly, Zuriana. (2023). The Challenge of Entrepreneurial Leadership Secondary School Leader in Malaysia, Tarbawi Juornal Keilmuan Management Pendidikan, 9(2),171-178.