

عنوان البحث

درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين

حامد جعفر المالكي¹

¹ دكتورة الإدارة والتخطيط التربوي، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.

بريد الكتروني: dr.hamedalmalki2@gmail.com

HNSJ, 2026, 7(5); <https://doi.org/10.53796/hnsj75/2>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/75/2>

تاريخ النشر: 2026/05/01م

تاريخ القبول: 2026/04/12م

تاريخ الاستقبال: 2026/04/05م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، من خلال تناول أبعادها الرئيسية المتمثلة في الإبداع، والاستباقية، وتحمل المخاطرة، والرؤية الاستراتيجية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت استبانة أُعدت لهذا الغرض على عينة من معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى المديرين جاءت مرتفعة بصورة عامة، حيث تصدر بُعد الرؤية الاستراتيجية المرتبة الأولى، تلاه بُعد الاستباقية، ثم الإبداع، وأخيرًا تحمل المخاطرة، وجميعها بدرجة مرتفعة. كما كشفت النتائج عن توجه إيجابي نحو تبني الممارسات القيادية الحديثة داخل البيئة المدرسية، بما يعزز القدرة على التطوير، واستشراف التحديات، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بتعزيز ثقافة القيادة الريادية في المدارس، وتكثيف البرامج التدريبية الموجهة لمديري المدارس، وتوسيع المشاركة المؤسسية في بناء الرؤية الاستراتيجية بما يدعم تحقيق أهداف التطوير التعليمي ورؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، القيادة المدرسية، مديرو المدارس، مدارس التعليم العام، مدينة الرياض.

RESEARCH TITLE**The Degree of Entrepreneurial Leadership Practice Among Public School Principals in Riyadh from Teachers' Perspectives****Abstract**

This study aimed to identify the degree to which public school principals in Riyadh practice entrepreneurial leadership from teachers' perspectives, by examining its main dimensions: creativity, proactiveness, risk-taking, and strategic vision. The study adopted the descriptive correlational approach, and a questionnaire prepared for this purpose was administered to a sample of male and female teachers in public schools in Riyadh. The findings revealed that the overall degree of entrepreneurial leadership practice among school principals was high. Strategic vision ranked first, followed by proactiveness, creativity, and finally risk-taking, with all dimensions scoring at a high level. The results also indicated a positive orientation toward adopting modern leadership practices within the school environment, which enhances development, anticipates challenges, and improves institutional performance. In light of these findings, the study recommended strengthening the culture of entrepreneurial leadership in schools, intensifying training programs for school principals, and expanding institutional participation in building strategic vision in ways that support educational development goals and Saudi Vision 2030.

Key Words: Entrepreneurial Leadership, School Leadership, School Principals, Public Schools, Riyadh.

مقدمة الدراسة

لقد فرض العصر الحالي، بما يحمله من قفزات معرفية وتكنولوجية متوالية، ضرورة إعادة تعريف أدوار منظومة التعليم، استجابة لذلك، بدأت تظهر تغييرات حتمية في الفكر الإداري المعاصر، ما حثَّ على التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية والتحول إلى نماذج إدارية حديثة ومختلفة في جميع المؤسسات، وبالأخص المؤسسات التعليمية، من أجل الاستجابة الفعالة لتطلعات ومتطلبات التعليم في هذا الزمن.

ولمواجهة التحديات الناتجة عن التطورات التقنية المتسارعة وثورة المعلومات والانفتاح الثقافي المتزايد، تُعد القيادة الواعية والمنفتحة ضرورة حتمية للمؤسسات التربوية، يتطلب هذا الواقع اكتساب مهارات قيادية وسلوكيات جديدة، على رأسها القيادة الريادية، التي تُمثل الحل لتحقيق السرعة، والمرونة، والابتكار، والجودة، ويتم ذلك عبر دمج الموارد وإعادة تشكيل الممارسات المثلى في بيئة المؤسسة الغنية بالمعرفة (عبد الباري ويوسف، 2022).

نظرًا لدورها المحوري في تطوير التعليم وتلبية احتياجات المجتمع المتغيرة، يحظى موضوع القيادة المدرسية باهتمام متزايد، يتطلب العصر الحالي قادة ذوي خبرة ومهارات وكفاءة عالية، قادرين على تحمل مسؤولية مواكبة كل جديد في ظل تطور ونمو المؤسسات التعليمية وتعقيد أدوارها، وفي هذا السياق، تظهر القيادة الريادية كنموذج حديث يركز على الاستثمار الأمثل للموارد (البشرية والمادية)، واقتناص الفرص، والمغامرة في سبيل تحقيق تحسين مستمر وتقديم تعليم متميز (حوالة والسبيعي، 2019).

تُعد القيادة الريادية أساسًا حيويًا لرفع كفاءة أداء المؤسسات، ولذلك لُقبت بـ "قيادة القرن الحادي والعشرين"، وتكتسب هذه القيادة أهمية قصوى كنمط رائد لتطوير القيادة التربوية على وجه الخصوص، فهي تركز على تنمية وقيادة الإبداع داخل المؤسسات التعليمية، ومساعدة الأفراد (خاصة المعلمين) على التفكير والتعلم بطريقة ريادية، ويتم ذلك من خلال الجمع بين وجود رؤية استراتيجية والقدرة على التأثير وتحفيز الآخرين، وبشكل عام، تُعتبر الريادة محركًا رئيسيًا للإنجاز ودافعًا للتغيير الإيجابي، خاصة عبر تشجيع المرؤوسين ومنحهم فرصًا للابتكار والإبداع (السعيد، 2019).

تكتسب القيادة الريادية أهميتها من خلال وظيفتها الأساسية: ربط الكوادر البشرية بالاستراتيجيات والخطط التعليمية المستقبلية، هذا الارتباط الحيوي يمكن المؤسسة التعليمية من استيعاب التغيرات ومواكبتها لضمان تحقيق رؤاها وأهدافها، كما تتجسد هذه القيادة في مجموعة من الخصائص؛ أبرزها تحمل المسؤولية والمرونة والكشف الاستباقي عن الفرص والتهديدات، يتم تحويل التهديدات بذكاء إلى تحديات تُواجه، مما ينتج عنه تطورات جديدة تولد ميزة تنافسية، ولتحقيق تغيير وإنجاز حقيقي، تعتمد القيادة الريادية على المشاركة الفعالة لفريق العمل في مواجهة التحديات، ساعيةً لتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة.

ارتكازًا على ما سبق اتجهت الدراسة الحالي نحو التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض.

مشكلة الدراسة

تلعب القيادة الريادية دورًا محوريًا في الارتقاء بالأداء المؤسسي، وخاصةً في منظومة التعليم العام بالعاصمة الرياض، وتكتسب هذه القيادة أهمية مضاعفة ضمن مدارس التعليم العام، حيث تتطلب التحديات القائمة فيها قدرة على طرح حلول مبتكرة واتخاذ إجراءات سريعة وفعالة.

وأوصت العديد من الدراسات بضرورة تطبيق القيادة الريادية على نطاق المدارس بشكل واسع ومنها دراسة السير (2018) والتي دعت إلى رفع شعار الريادية في المؤسسات التعليمية وإدارتها بأساليب تخرج عن نطاق المؤلف إلى الاستباقية والإبداع والتنافسية، في حين وتوصلت دراسة الجبار (2018) إلى أن تطبيق القيادة الريادية في المدارس من قبل المدير الناجح يسهم في إعداد بيئة دراسية صحية، وتعزيز الابتكار والإلهام ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين، والتي تنمي قدرات الطلبة على التركيز والاستيعاب، وتطوير قدراتهم الفكرية والثقافية والثقة بأنفسهم، وبمقدرة المعلمين والمؤسسات التعليمية على تطوير فكرهم وتوسيع مداركهم، يتمثل المحور الأساسي في توظيف القائد المبتكر لأساليب ريادية في عملية التعلّم، هذا التوظيف يحفّز التعاون والتنسيق الفعّال بين المؤسسات التعليمية، ويؤدي إلى وضع وتطبيق استراتيجيات وخطط عمل تهدف إلى تطوير الكفاءات والقدرات، والغاية النهائية هي ضمان المرونة في مواجهة التطورات المستجدة والقدرة على إيجاد حلول للمشكلات بفعالية وكفاءة عالية.

تستدعي التحديات المتزايدة في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض ضرورة دراسة القيادة الريادية لمديري هذه المدارس، وفي ظل وجود ندرة في الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع تحديداً في مدارس الرياض، تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة

تهدف الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال التالي:

السؤال: ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟

هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

- توفير إطار معرفي يوضح نتائج تطبيق الأنماط الإدارية والقيادية الحديثة، وبالأخص القيادة الريادية.
- إثراء المكتبة العربية بموضوع إداري عصري وحديث يركز على تحسين أداء مديري المدارس والقادة في قطاعي التعليم العام والخاص.

الأهمية التطبيقية:

- تقديم توصيات ومقترحات عملية حول القيادة الريادية، مما يساهم في دعم عملية صنع القرار ويستفيد منه كل من: مديرو المدارس والمعلمون، القيادات التربوية وأصحاب القرار الإداري والتربوي على مختلف المستويات لتطبيقها على أرض الواقع.
- تقديم نظرة عميقة عن التحديات والفرص في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض (منطقة جغرافية محددة)، مما يوفر بيانات دقيقة ومفصلة لصناع القرار.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية بالآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على متغير القيادة الريادية.

الحدود البشرية: معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

الحدود المكانية: مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1445هـ .

مصطلحات الدراسة

القيادة الريادية

تعرف الجيار (2018) القيادة الريادية بأنها "عملية تقوم على المبادرة لبدء مشروع جديد يتسم بالمبادأة والإبداع وتحديد الفرص واقتناصها، واستخدام الموارد المتاحة لإنتاج شيء جديد يمكن من خلاله مواجهة المنافسة الشديدة على الساحة" (ص. 232).

وتعرف القيادة الريادية إجرائياً بأنها: أسلوب منظم يهدف إلى تحقيق التقدم من خلال ممارسات القائد التربوي في استقراء الإمكانيات المستقبلية وتحويل الأفكار إلى مشروعات وفق أبعاد محددة منها: الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة، والرؤية الاستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض والتي تم قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على محور الاستبانة المعد لهذا الغرض.

الاطار النظري

يتضمن هذا المبحث مراجعة الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة ويتكون من جزئين: الأول الأدب النظري المتعلق بالقيادة الريادية، والثاني يتعلق بعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

مفهوم القيادة الريادية

اختلفت الآراء حول تطور القيادة الريادية ونشأتها، وتباينت مفاهيمها، حيث عرف الحلو (2017) القيادة الريادية بأنها "عملية منظمة وهادفة مبنية على أسس إدارية واجتماعية وإنسانية يطوع فيها القائد رؤوسيه بعقلانية، وحكمة، وإقناع، ويحركهم لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة (ص.12).

ويعرفها النومسي (2022) بأنها "نشاط إيجابي يهدف لتحقيق أهداف محددة من خلال التأثير في الآخرين وتشجيعهم لبلوغ تلك الأهداف، يقوم به أشخاص يمتلكون سمات قيادية تؤهلهم لذلك" (ص.69).

كما يعرف كورو (Kuru, 2016) مفهوم القيادة الريادية: "بأنه مزج بين إمكانيات القائد وروح الريادي، فعندما يكون هناك قائد يملك الريادة وروح المثابرة، يستطيع أن ينشئ قوة ريادية يمكنها تغيير العالم، والنجاح في مختلف المجالات، وهذا النمط القيادي يعتمد اعتماداً كلياً على قائد فعال، متمكن ومتعدد المهارات القيادية، والقائد الريادي هو أحد هؤلاء الذين يملكون المهارات القيادية" (p.1).

والقيادة الريادية كما يعرفها هلل (2020) (2020: 1629) بأنها "عملية تقوم على المخاطرة، والإبداع، وتبني شيئاً ذا قيمة، واغتنام الفرص ضمن رؤية محددة، مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر والأنشطة الريادية" (ص.

1629). أما رينكو (Renko, 2018) فيعرف القيادة الريادية على أنها "القدرة في التأثير وتوجيه العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد واستغلال الفرص" (p.55).

كما يعرفها الدوسري (2016) بأنها "نوع خاص من القيادة المتعلقة بالقيادات العصرية التي من الممكن توصيلها إلى منظمات ريادية من خلال الرؤية الاستراتيجية الواضحة نحو المستقبل، وتحليل البيئة الخارجية وأيضاً القدرة على الابتكار، والإبداع وتحمل المسؤولية وأخذ المخاطر التي من الممكن أن تواجهها في المستقبل، حيث تتكامل هذه العوامل بعضها مع بعض" (ص. 333).

ويمكن تعريف القيادة الريادية بأنها منهجية عمل متكاملة، يطبقها القائد لتوجيه جهود فريقه نحو تحقيق الأهداف، وتتمحور هذه القيادة حول اكتشاف الآفاق الجديدة، وتحدي كل ما هو تقليدي، إنها تركز على الإلهام الفعال والقدرة على التأثير الإيجابي في الأفراد، بهدف الوصول إلى أقصى درجات الجودة والفاعلية الممكنة، مع الحرص على تحقيق رضا جميع الشركاء والأطراف ذات العلاقة، ويكون ذلك كله ضمن إطار عمل موجه نحو رؤية مشتركة ومحفزة للجميع.

خصائص القيادة الريادية

تتسم القيادة الريادية بالعديد من الخصائص أهمها تقديم أفكار مبتكرة مع الاستعداد لتحمل المخاطرة المصاحبة لها، وتستند إلى حل المشكلات بطريقة استباقية، إضافة أنها تهدف إلى التميز والريادة، فهي قيادة عصرية تستند إلى وجود رؤية محددة وسيناريوهات عمل ملهمة (علي وفايد، 2022).

ويشير جرجس وآخرون (2019) إلى العديد من الخصائص للقيادة الريادية ومنها التركيز على تطوير العاملين في القيادة تعزز موقعهم على المدى الطويل، وتوفير بيئة عمل فاعلة تتعامل بسرعة مع ضغوط التنافسية، والمرونة، أي أن تكون قادرة على تغيير الخطط والاستجابة والتكيف مع البيئة المحيطة، ويتمتع القائد الريادي بالعديد من الخصائص التي تتمثل في قدرته العالية على التخطيط والتنظيم والمخاطرة والمقدرة الإبداعية والابتكارية لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد قدمت الجبار (2018) مجموعة من السمات الأساسية التي يتمتع بها القائد الريادي التي تمكنه من تحقيق التميز في بيئة العمل، وتشمل:

1. تعزيز بيئة العمل التشاركية: يعمل القائد الريادي على توفير أجواء تشجع على تبادل الأفكار بحرية، كما يدعم الموظفين ويحثهم على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلاتهم.
2. تشجيع التعلم والتطور المستمر: يحرص على توفير بيئة تعليمية ملائمة داخل المؤسسة، ويشجع رؤوسه على تحديث معارفهم وزيادتها باستمرار لمواكبة التطورات المتعلقة ببيئة العمل.
3. الاهتمام بفعالية الاتصال: يضمن القائد الريادي أن يكون الاتصال فعالاً ومفتوحاً مع جميع العاملين في المؤسسة.
4. الدعم والتحليل المشترك للأخطاء: يلتزم بتقديم الدعم اللازم للفريق، ويشاركهم في تحليل الأخطاء وتصحيحها لتجنب تكرارها.
5. الثقة بالنفس: يمتلك القائد الريادي ثقة عالية بنفسه، وهي سمة أساسية لتمكينه من قيادة الفريق بفعالية.

وتشير الزهراني (2022) إلى أن القائد الريادي يمتلك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تميزه، ومن أهمها: الإيمان بالذات (الثقة بالنفس)، الدافع القوي لتحقيق النجاح، النظرة الإيجابية للمستقبل (التفاؤل)، القدرة على تحمل المخاطر، والاستعداد للعمل الجاد بجدول زمني مكثف.

أهمية القيادة الريادية

تلعب القيادة الريادية دورًا محوريًا في دعم التنمية عبر تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد وإدارة التغيير الفعالة نحو التميز، إنها القوة الدافعة وراء الإبداع والتفرد في الخدمات ومعالجة قضايا الجمهور المستهدف، ولإحداث نقلة نوعية في المؤسسات، تركز القيادة الريادية على التجديد الهيكلي والتنظيمي، وتحديث الأساليب وأنظمة الحوافز، مع توظيف التقنية الحديثة وتنفيذ ابتكارات جديدة (السليمان، 2016: النومسي، 2022).

وكذلك يشير جرجس وآخرون (2019) إلى أن القيادة الريادية في المدرسة تُعدّ مهمة وأساسية في تحقيق الإبداع، ويتم ذلك من خلال تمكين المعلمين وتشجيعهم على تقبل المخاطرة، يجب التركيز على بناء الجديد والمبتكر في كل قسم على حدة، بدلاً من الانخراط في طبيعة العمل الشامل الذي يتطلب ثقافة الدفاع المستمر عن السلبيات، كما تهدف هذه العملية إلى تسهيل تحويل ونقل المعرفة الأكاديمية من المدرسة إلى قطاع الصناعة.

أبعاد القيادة الريادية

تتعدد وجهات النظر حول أبعاد القيادة الريادية وفقاً لاهتماماتهم ومتطلبات دراستهم واستخداماتها في المجالات المختلفة، حيث ترى السويطي (2018) أن أبعاد القيادة الريادية تتمثل في الاستقلالية الإبداعية، التنافسية، تحمل المخاطر، بينما أضاف كل من البشيش (2017) وإسمار وداي (Esmar & Dayi, 2018) بعد الرؤية الاستراتيجية للأبعاد السابقة، وتضيف أيضاً رياض (2014) ورضوان (2017) بعد الحاجة إلى الإنجاز.

ويمكن توزيع أبعاد القيادة الريادية إلى المجالات الآتية:

المجال الأول الرؤية الاستراتيجية: هي الإطار الذهني والتوجيه المستقبلي الذي يحدده مدير المدرسة، حيث يقوم المدير بتكليف فريق مختص بمهام صياغة هذه الرؤية التي تتضمن البرامج المستقبلية للمدرسة، ويتحقق ذلك عبر تحديد الأفكار المحورية، وتطوير الخطط، واختيار الأنشطة الداعمة، وتتميز الرؤية بكونها مرنة وقابلة للتعديل حسب مقتضيات الحاجة (السبيعي، 2019).

المجال الثاني المبادرة: وتتمثل في دور مدير المدرسة بتقديم أساليب عمل وأفكار مستحدثة، والحرص على القيام بأعمال تتجاوز المتطلبات الوظيفية الاعتيادية، لتشمل تطوير خدمات جديدة تعود بالفائدة على المعلمين والمؤسسة التعليمية، ويرى القحطاني (2015) أن المبادرة في اكتشاف الفرص وقدرة الريادي على حل المشكلات المتوقعة مستقبلاً.

المجال الثالث الإبداع: في القدرة على توليد الأفكار الجديدة وحل المشكلات بطريقة مبتكرة والاستفادة من الفرص ويتضمن تعديل العمليات والإجراءات الموجودة، ويكون ذلك من خلال استحداث طرق غير مألوفة للعمل (الزهراني، 2022)، والإبداع أيضاً هو إنتاج أشياء جديدة من خلال التمتع بالمهارات الابتكارية للوصول إلى حلول المشكلات (جرجس وآخرون، 2019).

المجال الرابع المخاطرة: يشير هذا البعد إلى استعداد مدير المدرسة إلى المجازفة وتقبل المواقف التي تقسم بالجرأة فالرغبة بالنجاح يوجب أن يرتبط الاستعداد بالمخاطرة (الزهراني، 2022)، أما المخاطرة فهي الحصول على الفرص بالرغم من وجود حالة عدم التأكد التي تحيط بها، ويعني ذلك العمل بجرأة (صلاح الدين، 2020).

المجال الخامس استثمار الفرص: قدرة مدير المدرسة على تحديد الفرص من خلال تحليل البيئة الخارجية للمدرسة والاستفادة من نقاط القوة، ويعرف أيضاً أنه قدرة مدير المدرسة على إدراك الفرص واستثمارها وتوظيفها لتطوير العملية التعليمية (السبيعي 2019).

نستنتج مما سبق ترابطاً وثيقاً بين المجالات؛ حيث نجد تداخلاً بين مجالي المبادرة واستثمار الفرص، كما قد يحدث تداخل بين الإبداع واستثمار الفرص، وعليه، تعتمد هذه الدراسة على تعريف وتحديد المجالات الآتية: الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة، والرؤية الاستراتيجية.

معوقات تطبيق القيادة الريادية

يواجه تطبيق القيادة الريادية في المؤسسة العديد من المعوقات والصعوبات، حيث يذكر الدوسري (2016)، والسيف (2016) أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الريادية داخل المؤسسات فيما يلي:

1. معلوماتية وإجرائية:
 - جمع البيانات المستخدمة في صنع القرار بأسلوب غير دقيق أو غير صحيح.
 - الاعتماد على المركزية الشديدة في الإدارة وعدم ممارسة التفويض.
 2. استراتيجية ورؤية:
 - غياب أو عدم وضوح رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.
 - الخوف من الفشل والنفور من خوض المخاطر والمجازفات المحسوبة.
 3. مالية وموارد:
 - نقص التمويل المخصص للمبادرات والأعمال الريادية (قلة رأس المال).
 4. بشرية وتحفيزية:
 - ندرة الحوافز (المادية والمعنوية) المشجعة على الإبداع والابتكار.
 - إهمال تطوير مهارات وقدرات الموظفين والأفراد.
 - ضعف روح العمل الجماعي وعدم وجود رغبة لدى الموظفين في التجديد والتطوير.
- في سياق ما تم ذكره سابقاً يلخص الحسن (2023) العقبات الرئيسية التي تعيق تطبيق القيادة الريادية في المؤسسات في مجموعتين: معوقات تنظيمية ومعوقات شخصية تتعلق بالقائد الريادي نفسه.

1. المعوقات التنظيمية:

- تتجسد هذه المعوقات في الجوانب المتعلقة بهيكل وعمل المؤسسة، وتشمل:
- غياب التوجيه والرؤية: يتمثل في نقص التخطيط وعدم وضوح الرؤية للمؤسسة.
 - مشاكل في اتخاذ القرار: تتمثل في جمع المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار وحل المشكلات بطريقة غير صحيحة.
 - الجمود الهيكلي: يظهر في المركزية الشديدة ونقص التفويض.
 - مقاومة التغيير: وتشمل التردد في المبادرة باستخدام أساليب وطرق جديدة، وكذلك ممانعة المديرين للمجازفة والإقدام على المخاطرة في تبني كل ما هو جديد.
- #### 2. المعوقات الشخصية للقائد الريادي
- تتعلق هذه المعوقات بسمات القائد وخلفيته، وتتمثل في:
- القدرات الفردية: نقص في مهارات القائد الفردية.
 - الخلفية الاجتماعية: تتضمن العادات والتقاليد السائدة والنظرة المجتمعية لكل ما هو جديد.

الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الريادية

بعد الاطلاع على الأدب النظري في الميدان التربوي والوقوف على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تم عرضها تسلسليا من الأحدث إلى الأقدم كما يأتي:

أجرى ستيب وما نيجر (Stiab & Maninger, 2014) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس والابتكار المدرسي من خلال وجهات نظر المعلمين وكان من بين المشاركين (294) مدرسا ثانويا ماليزيا في سيلانجور، وقد تم توزيع استبيان لجمع البيانات، وقد أشار تحليل البيانات إلى أن المعلمين يرون أن القيادة الريادية مهمة للغاية لمديري المدارس، ومع ذلك، فإن المديرين يمارسونها بشكل معتدل علاوة على ذلك، وجدت هذه الدراسة علاقة كبيرة بين تصورات المعلمين الممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس والابتكار المدرسي، وتمت مناقشة الآثار المترتبة على النتائج التطوير القيادة الريادية لمديري المدارس والابتكار المدرسي.

أجرى بيهي وآخرون (Pihie et al., 2014) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسات مديري المدارس في القيادة الريادية والإبداع المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (294) معلما من معلمي المدارس الثانوية الماليزية في سيلانجور بماليزيا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن المعلمين يرون أن القيادة الريادية مهمة للغاية لمديري المدارس، وأن المديرين يمارسونها بشكل معتدل، وكذلك وجود ارتباط بين تصورات المعلمين الممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس وبين الإبداع المدرسي داخلها.

وسعت دراسة زايداتول وآخرون (Zaidatol, Lope, Soaib & Afsaneh, 2014) إلى تحديد العلاقة بين ممارسات مديري المدارس للقيادة الريادية والإبداع المدرسي من وجهة نظر المعلمين في بعض المدارس الثانوية الماليزية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداتين للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (394) معلما في بعض المدارس الثانوية الماليزية، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مديري المدارس يمارسون القيادة الريادية بنسبة متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين ممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس والإبداع المدرسي

سعت دراسة القحطاني والمخلافي (2019) إلى التعرف على واقع أبعاد القيادة الريادية والإبداع الريادي والرؤية الاستراتيجية والاستباقية وتحمل المخاطر، واستثمار الفرص لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي (المسحي)، والاستبانة كأداة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة بلغ عددهم (82) قائدا أكاديميا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأول بعد الرؤية الاستراتيجية، يليه الإبداع الريادي، ثم الاستباقية، استثمار الفرص"، وأخيرا تحمل المخاطر".

أجرت السبيعي (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق ابعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدراس الثانوية الأهلية لشرق مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والمعلمات، وتم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (28) فائدة و (812) معلمة في مدارس المرحلة الثانوية الشرق مدينة الرياض حيث كانت أهم النتائج أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية الأبعاد القيادة الريادية الشرق مدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد المخاطرة بالمرتبة الأولى يليه بعد الإبداع وفي المرتبة الثالثة بعد المبادرة يليه استثمار الفرص وأخيرا بعد الرؤية الاستراتيجية.

أجرى السواريس (2019) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر خصائص لدى القادة التربويين: مدير التربية

والتعليم، ومدير الشؤون التعليمية والفنية، ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن، وقد طورت الباحثة أداة الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (64) من القادة التربويين واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: توفر خصائص الزيادة لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن بدرجة كبيرة.

جاءت دراسة السعيد (2019) يهدف الكشف عن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي وذلك من وجهة نظر المعلمين واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة من المعلمين بلغ عددها (634) معلماً ومعلمة، وبينت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت كذلك بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات القيادة الريادية والتميز المؤسسي.

أجرى الراجحي والسعود (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للزيادة الإدارية في مدارسهم، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة ومجتمع الدراسة من الموجهين التربويين والمراقبين بلغ عددهم (301) موجهاً تربوياً ومراقباً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر الموجهين والمراقبين جاءت مرتفعة، أما ترتيب ممارسة مجالات الدراسة حسب متوسطاتها الحسابية جاءت على النحو الآتي: المبادرة المخاطرة الإبداع التفويض التمكين.

وهدف دراسة أرياني، سوياتو، وزهيري (Ariyani, Suyatma & Zuhaery, 2020) إلى التعرف على أهمية القيادة الريادية لدى مدير المدرسة في تطوير ريادة الأعمال داخل المدرسة، وذلك من وجهة نظر معلمي مدرسة ما جيلاني الثانوية بنيجيريا، والتعرف على سمات القائد الريادي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، وبلغت العينة (15) معلماً تم اختيارهم بنظام العينات القصدية، واستخدمت المقابلات المتعمقة الفردية والجماعية كأدوات للدراسة، وتوصلت إلى أن القيادة الريادية التي يمتلكها ويطبّقها مدير المدرسة مهمة جداً لتطوير ريادة الأعمال لدى مرؤوسيه من المعلمين والطلبة كما أنه يتم تطبيق القيادة الريادية للمدير داخل المدرسة من خلال ثلاثة مبادئ رئيسية هي: أن يلتزم مدير المدرسة بالعمل الجاد، ويتسم بالذكاء طوال الوقت، ويشعر بأن نجاحه كرائد أعمال مهم للمدرسة والطلاب، وأن يكون المدير مبدعاً ومبتكراً، ولديه لغة في تطوير علاقة جيدة مع الطلاب، وموظفي التعليم وأولياء الأمور والمجتمع وعالم الأعمال، وأخيراً أن يكون المدير قادراً على قبول تحدي النجاح والفشل بمسؤولية.

وأما الخليفات (2021) فهدفت دراستها التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في تربية وادي السير في توفير متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتطوير الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكانت عينة ومجتمع الدراسة معلمي المدارس الثانوية في تربية وادي السير وبلغت (300) معلماً ومعلمة، وكانت أهم النتائج أن درجة توفير متطلبات القيادة الريادية جاءت بدرجة كبيرة، وعلى مستوى الأبعاد جاء ترتيبهم كالآتي: الإبداع، والمخاطرة، والثقة والمبادأة، والرؤية الاستراتيجية

جاءت دراسة منصور (2022) يهدف الكشف عن واقع القيادة الريادية لدى مديري التعليم العام من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتهكم التنظيمي، ومعوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانتين: استبانة للقيادة الريادية واستبانة للتهكم التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (379) من معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية، وتوصلت الدراسة إلى تحقق واقع أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة سالبة بين واقع ممارسة المديرين الأبعاد القيادة الريادية ودرجة التهكم التنظيمي لدى المعلمين.

أجرت الزهراني (2022) دراسة هدفت للتعرف على واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وكانت عينة ومجتمع الدراسة معلمات مدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة، وكانت أهم النتائج أن درجة ممارسة القيادة الريادية على مستوى الأبعاد مجتمعة لدى قائدات المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة وكان ترتيبها على مستوى الأبعاد تنازلياً: المبادرة، والإبداع والابتكار، واستثمار الفرص، والمخاطرة جاءت بدرجة قليلة.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين وجود بعض جوانب الاتفاق والاختلاف في المتغيرات التي تناولتها وفي إجراءاتها ونتائجها، من حيث المنهج اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي عدا دراسة أرياني، سوياتو، وزهيري (Ariyani, Sugamo & Zuhaery, 2020) التي استخدمت المنهج النوعي، أما من حيث الأداة فقد اتفقت دراسة أرياني، سوياتو، وزهيري (Ariyani, Sugamo & Zuhaery, 2020) في استخدام الاستبانة مع معظم الدراسات عدا دراسة أرياني، سوياتو، وزهيري واستفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها ومن العمليات الإحصائية التي استخدمت فيها، والمنهجية المتبعة وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، فضلاً عن الاستفادة من إجراءاتها والاطلاع على العديد من المراجع الهامة والتعرف عليها، وتميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في دراسة متغير لم يتم دراسته سابقاً في الميدان التربوي وهو متغير القيادة الريادية على حد علم الباحث، كما تميزت الدراسة الحالية بجدها المكاني والمتمثل في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته طبيعة الدراسة الحالية، والذي يهتم ببيان درجة ممارسة القيادة الريادية.

مجتمع وعينة الدراسة

بلغ عدد أفراد المجتمع للدراسة الحالية (57994) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في الفصل الدراسي الأول 2023 2024، ثم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة بواقع (379) معلماً و (380) معلمة.

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	379	49%
	أنثى	380	51%
	المجموع	759	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	120	16%
	5سنوات - أقل من 10 سنوات	460	61%
	أكثر من 10 سنوات	179	23%
	المجموع	759	100%

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة تقيس درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تكونت (الاستبانة) بصورتها الأولية من محورين هما: المحور الأول يحوي البيانات الأساسية، أما المحور الثاني فيحوي عبارات لمعرفة مستوى القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، وتكونت من (37) فقرة، وزعت على أربع مجالات (الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطر، الرؤية الاستراتيجية)، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتطوير أداة الدراسة.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال:

أولاً: الصدق الظاهري عرضت الاستبانة بصورتها الأولية للتحقق من الصدق الظاهري على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (15) محكماً، وذلك للتأكد من انها تقيس درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، وللحكم على مدى صلاحية الاستبانة من حيث درجة الانتماء، ودرجة الصلاحية، والتعديل المقترح، ومدى مناسبة الفقرات للمجالات الفرعية، حيث تم حذف وتعديل وإضافة على الاستبانة.

ثانياً: صدق البناء: تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة من خلال استخراج معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها في المجال التي تنتمي له، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، على عينة استطلاعية بلغت (30) معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من داخل المجتمع، والجدول (2) يوضح ذلك، وبين أنه تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل تراوحت ما بين (0.37-0.77)، ومع المجال (0.058-0.86) وتجدد الإشارة أن هذه الدرجات ذات دلالة إحصائية ومقبولة.

الجدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه.

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	** .57	** .53	14	** .70	** .70	27	** .68	** .58
2	** .61	** .53	15	** .72	** .57	28	** .69	** .63
3	** .69	* .42	16	** .74	** .57	29	** .72	** .64
4	** .64	* .38	17	** .81	** .70	30	** .60	** .66
5	** .60	** .49	18	** .75	** .57	31	** .68	** .78
6	** .72	** .62	19	** .60	** .57	32	** .70	** .70
7	** .71	** .76	20	** .77	** .57	33	** .73	** .69
8	** .74	** .59	21	** .72	** .57	34	** .72	** .66
9	** .66	** .62	22	** .87	** .57	35	** .74	** .53
10	** .71	** .67	23	** .60	** .57	36	** .70	** .55
11	** .66	** .52	24	** .72	** .57	37	** .57	** .50
12	** .70	** .65	25	** .61	** .57	38	** .70	** .69
13	** .74	** .63	26	** .80	** .57			

*دلة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ** دلة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

استخرج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (2) يوضح ذلك، وبين أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء (عودة، 2014).

الجدول (3): معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

المجالات	الابداع	الاستباقية	تحمل المخاطرة	الرؤية الاستراتيجية	القيادة الريادية
الابداع	1				
الاستباقية	.766**	1			
تحمل المخاطرة	.366*	.656**	1		
الرؤية الاستراتيجية	.455*	.666**	.866**	1	
القيادة الريادية	.667*	.905**	.887**	.877**	1

*دلة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ** دلة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من دلالات ثبات الاستبانة من خلال استخدام الاختبار وإعادة الاختبار، حيث تم تطبيقه على عينة استطلاعية بلغ حجمها (30) معلم ومعلمة، وبعد أسبوعين تمت إعادة تطبيق الاستبانة على العينة نفسها، ولم احتساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي على العينة الاستطلاعية ذاتها، واحتساب معامل الارتباط. وكذلك حسب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وفقا لمعادلة كرونباخ ألفا، والجدول (4) يوضح معامل الاتساق الداخلي وفقا لمعادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية وتم اعتبار هذه القيم مناسبة لغايات الدراسة الحالية.

الجدول (4) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الابداع	0.85	0.78
الاستباقية	0.84	0.84
تحمل المخاطرة	0.81	0.78
الرؤية الاستراتيجية	0.84	0.82
القيادة الريادية	0.90	0.84

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	الرؤية الاستراتيجية	4.21	0.592	مرتفعة
2	2	الاستباقية	4.02	0.614	مرتفعة
3	1	الابداع	3.90	0.652	مرتفعة
4	3	تحمل المخاطرة	3.81	0.612	مرتفعة
					الدرجة الكلية
					3.98
					0.617
					مرتفعة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.81-4.21)، حيث جاء مجال الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.21)، بينما جاء مجال تحمل المخاطرة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81). وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين ككل (3.98).

يعزو الباحث ارتفاع درجة ممارسة مدارس التعليم العام بمدينة الرياض للقيادة الريادية إلى الاهتمام الذي توليه الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بالقيادات المدرسية ذات الكفاءة العالية، حيث تحرص على المتابعة الدورية للإنجازات التي يحققها مديرو المدارس، ومعالجة أوجه القصور بصورة فورية. وينظر إلى هذه المدارس بوصفها مؤسسات تعليمية تسعى إلى استقطاب الطلبة وأولياء الأمور وضمان استمرارية التحاقهم، الأمر الذي يدفعها إلى التركيز على تنمية المهارات القيادية المتنوعة أكثر من التركيز على المؤهلات العلمية فقط. كما تُولي اهتماماً بتعيين القيادات الشابة التي تتمتع بالطاقة والحيوية والقدرة على العمل تحت ضغوط المهنة ومتطلبات أصحاب المصلحة، إلى جانب امتلاكهم مهارات قيادية فعالة. وبفضل ما يتمتع به هؤلاء القادة من مستوى عالٍ من الأمان الوظيفي، فإنهم يسعون باستمرار إلى تطوير قدراتهم المهنية للحفاظ على مواقعهم الوظيفية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المعلمين من خلال تحفيزهم وتوجيههم بصورة فعالة نحو تحقيق أهداف المدرسة والعملية التعليمية، وتعزيز ممارسات الابتكار والتطوير، وهو ما يفسر الاستجابات الإيجابية للمعلمين.

كما تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى تبني وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من خلال قسم الأداء التعليمي إلى دعم التوجه القيادي لدى مديري المدارس، وذلك عبر برامج تدريبية متنوعة تهدف إلى تنمية كفاياتهم القيادية والارتقاء بمستوى أدائهم، كما أن تحقيق القيادة المدرسية لأهدافها يتطلب أن تُمارس ضمن إطار منظم وهادف، يقوم على تقديم حلول مبتكرة للتحديات المتوقعة وغير المتوقعة، في ضوء رؤية واضحة تعزز الابتكار والإبداع في سياق أهداف العملية التعليمية. ويُحتمل كذلك أن تُفسر هذه النتائج بإدراك المؤسسات التعليمية أن الاستمرار في بيئة تنافسية يقتضي التحسين والتطوير المستمرين، والتوجه نحو الأساليب الإبداعية والريادية، ومواكبة المستجدات الحديثة، إلى جانب توفير كوادرات تمتلك روح المبادرة والمخاطرة والرؤية الاستراتيجية، بما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة واستقطاب الطلبة.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الخليفات (2021)، ودراسة الراجحي والسعود (2020)، ودراسة السعيد (2019)، ودراسة السواريس (2019) والتي جاء واقع ممارسة القيادة الريادية لدى المديرين بدرجة مرتفعة. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الزهراني (2022)، ودراسة منصور والسبيعي (2019)، ودراسة القحطاني والمخلافي (2019)، ودراسة ستيب ومانيجر (Sitab & Maninger, 2014)، ودراسة زايداتول وآخرون (Zaidatol, Lope, Soaib & Afsaneh, 2014)، ودراسة بيهي وآخرون (Pihie et al., 2014) التي جاء واقع القيادة الريادية لدى المديرين بدرجة متوسطة، وقد يعزى سبب الاختلاف إلى البعد المكاني، واختلاف البعد الزمني، واختلاف البعض منها في الميدان التطبيقي.

وفيما يأتي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة ومناقشة نتائج مجالات القيادة الريادية، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: الإبداع

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والدرجة، والترتبة الاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الإبداع، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالإبداع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يعمل على تعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين داخل المدرسة.	4.30	0.795	مرتفعة
2	4	يسعى إلى ابتكار حلول غير تقليدية لمعالجة المشكلات المدرسية.	4.26	0.852	مرتفعة
3	1	يتبنى الأفكار الإبداعية ويدعم تطبيقها في البيئة المدرسية.	4.25	0.840	مرتفعة
4	3	يوظف أساليب وآليات عمل مبتكرة في إدارة العمل المدرسي.	4.21	0.886	مرتفعة
5	5	يحرص على إشراك المعلمين في البرامج والدورات التوعوية وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية.	3.26	0.826	متوسطة
6	2	يوفر الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات والأنشطة الإبداعية.	3.19	0.766	متوسطة
					الدرجة الكلية
			3.91	0.652	مرتفعة

يبين الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.19-4.30)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يعمل على تعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين داخل المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.30)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يوفر الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات والأنشطة الإبداعية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.19)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الإبداع ككل (3.91).

ثانياً: الاستباقية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة، والترتبة الاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الاستباقية، والجدول أدناه يوضح ذلك

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاستباقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	15	يقدم أنشطة مبتكرة تسهم في تميز البيئة المدرسية عن غيرها من المدارس.	4.49	0.762	مرتفعة
2	8	يضع رؤية مستقبلية واضحة تتواءم مع توجهات المدرسة وأهدافها.	4.42	0.777	مرتفعة
3	10	يوظف التحديات بوصفها فرصاً لإطلاق مبادرات جديدة.	4.35	0.815	مرتفعة
4	14	يتعامل مع المواقف المستجدة بكفاءة وفاعلية.	4.32	0.749	مرتفعة
5	17	يعمل على استحداث حلول فعالة لتجاوز التحديات التي تواجه المدرسة.	4.29	0.731	مرتفعة
6	12	يقدم أنشطة نوعية تتجاوز تطلعات المستفيدين.	4.25	0.762	مرتفعة
7	16	يستثمر الموارد المتاحة بما يعزز المركز التنافسي للمدرسة.	4.24	0.811	مرتفعة
8	13	يحرص على تنمية مهارات المعلمين بما يتوافق مع التطلعات المستقبلية.	4.23	0.801	مرتفعة
9	18	يتنبأ بالأزمات المحتملة ويسعى إلى معالجتها قبل وقوعه.	4.21	0.787	مرتفعة
10	9	يضع آليات وإجراءات واضحة للتعامل مع حالات الطوارئ.	3.18	0.865	متوسطة
11	11	يطرح مبادرات جديدة تتسم بقدر محسوب من المخاطرة.	3.12	0.896	متوسطة
12	7	يتبنى الأفكار الجديدة التي يقدمها المعلمون ويدعم تطبيقها.	2.22	0.762	منخفضة
					الدرجة الكلية
			3.94	0.613	مرتفعة

يبين الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.22-4.49). حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "يقدم أنشطة مبتكرة تسهم في تميز البيئة المدرسية عن غيرها من المدارس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.49)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على " يتبنى أفكار المعلمين الجديدة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.22). وبلغ المتوسط الحسابي المجال الاستباقية ككل (3.94).

ثالثاً: تحمل المخاطرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة، والترتبة لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال تحمل المخاطرة، والجدول أدناه يوضح ذلك

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتحمل المخاطرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	يعتمد على ممارسات إدارية مبتكرة وغير تقليدية في أداء مهامه.	4.45	0.762	مرتفعة
2	21	ينوع مصادر الموارد اللازمة لتعزيز كفاءة إدارة المخاطر.	4.43	0.777	مرتفعة
3	25	يوظف خبرات المعلمين بفاعلية للتعامل مع المواقف والظروف الطارئة.	4.35	0.815	مرتفعة
4	29	يملك خططاً بديلة جاهزة للتعامل مع الاحتمالات غير المتوقعة.	4.32	0.749	مرتفعة
5	22	يحرص على تبني التغييرات الضرورية التي تسهم في تطوير المدرسة.	4.28	0.731	مرتفعة
6	19	يوقر نظام اتصال فعالاً يسهم في متابعة المخاطر والتعامل معها.	4.24	0.762	مرتفعة
7	27	يراعي تعدد البدائل المحتملة عند الاستجابة للمخاطر المختلفة.	3.35	0.811	متوسطة
8	26	يحدد الخيارات المناسبة لمعالجة المخاطر والحد من أثارها.	3.23	0.801	متوسطة
9	20	يتخذ قرارات جريئة تتلاءم مع المستجدات التربوية.	3.21	0.787	متوسطة
10	24	يُظهر قدرة عالية على التكيف مع الأوضاع الجديدة في بيئة العمل.	2.18	0.865	منخفضة
11	28	يتحمل مسؤولية القرارات المصيرية التي يتخذها في العمل المدرسي.	2.12	0.896	منخفضة
					الدرجة الكلية
			3.53	0.612	مرتفعة

يبين الجدول (8) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.12-4.32)، حيث جاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص على لديه خطة بديلة دائماً" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.32)، بينما جاءت الفقرة رقم (21) ونصها ينوع مصادر الموارد اللازمة لتحسين عمليات إدارة المخاطر " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.24). وبلغ المتوسط الحسابي المجال تحمل المخاطرة (3.53) ككل.

رابعاً: الرؤية الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة الاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الرؤية الاستراتيجية، والجدول أدناه يوضح ذلك

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالرؤية الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	35	يتنبأ باحتياجات العملية التعليمية.	4.35	0.815	مرتفعة
2	34	يملك معرفة كافية بعملية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة.	4.32	0.749	مرتفعة
3	30	يضع خطا إستراتيجية لإدارة الموارد المدرسية (المادية والبشرية).	4.28	0.731	مرتفعة
4	38	يضع أهدافا استراتيجية جديدة لضمان تحقيق رؤية المدرسة.	4.24	0.762	مرتفعة
5	36	يجري تقييما دوريا للتحقق من مدى تحقق رؤية المدرسة.	3.35	0.811	متوسطة
6	32	يستثمر التغذية الراجعة في صياغة الخطة المستقبلية.	3.23	0.801	متوسطة
7	37	يشجع المعلمين على تحويل الرؤية إلى أنشطة تنفيذية.	3.21	0.787	متوسطة
8	31	يجري تحليلا شاملا لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية.	2.18	0.865	منخفضة
9	33	يشارك المعلمين في صياغة الرؤية الاستراتيجية.	2.15	0.896	منخفضة
					الدرجة الكلية
					مرتفعة

يبين الجدول (9) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.15-4.35)، حيث جاءت الفقرتان رقم (30)، (34) والتي تتسان على يتنبأ باحتياجات العملية التعليمية، ويمتلك معرفة كافية بعملية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.34)، بينما جاءت الفقرة رقم (37) ونصها " يشارك المعلمين في صياغة الرؤية الاستراتيجية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبلغ المتوسط الحسابي المجال الرؤية الاستراتيجية ككل (4.20).

ويعزو الباحث هذه النتيجة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في توفير متطلبات القيادة الريادية لما يراه المعلمون من دورهم الكبير في الإنجاز وتبني الأفكار وتطوير الموارد البشرية وتحويل الأفكار الريادية إلى إجراءات واقعية، حيث جاءت الفقرة يمتلك معرفة كافية بعملية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن المديرين الحاليين يمتلكون اتجاهات وقدرات كافية في الممارسات للقيام بأنشطة ريادية، حيث إنه تم اختيار قيادة إدارية من الأكاديميين أصحاب الخبرة والسمات والخصائص التي تتطلع لأهداف طويلة الأمد ولهم علم ودراسة بكل مفاصل وحيثيات العمل داخل المؤسسات التعليمية مما يمكنهم من التكيف ومن ثم التطوير واستحداث ما هو جديد.

التوصيات

استناداً إلى ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية التي استهدفت تحليل واقع ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وفي ضوء استقراء الأدبيات التربوية ذات الصلة التي أكدت على الدور المحوري لهذا النمط القيادي في تجويد مخرجات الأداء الأكاديمي والمؤسسي؛ يخلص الباحث إلى صياغة جملة من التوصيات الإجرائية والمقترحات البحثية على النحو الآتي:

أولاً: التوصيات الإجرائية

1. تجذير ثقافة الريادة القيادية: العمل على ترسيخ مفاهيم الفكر الريادي ضمن الثقافة التنظيمية للمدارس، بما يضمن إحداث نقلة نوعية في الممارسات الإدارية والتربوية تتواءم مع متطلبات التحول التعليمي.
2. برامج بناء القدرات النوعية: تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تخصصية تستهدف تعزيز الكفايات القيادية لدى المديرين، مع التركيز على مهارات الابتكار الإداري وصناعة الفرص التطويرية.
3. تبني الإدارة الاستباقية: حث الإدارات المدرسية على تفعيل نمط القيادة الريادية كآلية لمواجهة التحديات بمرونة، وتعزيز القدرة على التنبؤ بالأزمات المحتملة ومعالجتها قبل تفاقمها.
4. مأسسة العمل الريادي: ضرورة دعم المديرين لتطبيق الممارسات الريادية عبر توفير الموارد اللازمة والبيئة الحاضنة، بما يساهم في رفع كفاءة أنظمة إدارة المخاطر المدرسية.
5. القيادة التشاركية والرؤية الموحدة: تعزيز انخراط الهيئة التعليمية في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمدرسة، وإطلاع المعلمين بصورة دورية على خطط مواجهة التحديات المستقبلية لضمان تضافر الجهود نحو الأهداف المشتركة.

ثانياً: المقترحات البحثية (الدراسات المستقبلية)

في ضوء ما كشفت عنه الدراسة الحالية، يقترح الباحث إجراء البحوث المستقبلية الآتية:

1. قياس درجة ممارسة القيادة الريادية في مدارس التعليم العام وعلاقتها بمستوى الرضاقة التنظيمية.
2. دراسة أثر القيادة الريادية في تعزيز عدد من المتغيرات الاستراتيجية، ومن أبرزها: (الخفة الاستراتيجية، الذكاء الاستراتيجي، اليقظة التنافسية، والمواطنة التنظيمية).
3. إجراء دراسة مقارنة حول معوقات تطبيق القيادة الريادية بين مدارس التعليم العام والخاص بمدينة الرياض.

أولاً: المراجع العربية

الأغا، صهيب، وعساف، محمود. (2014). *الإدارة والتخطيط التربوي: مفاهيم وتطبيقات*. مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع.

Al-Agha, Suhaib, & Assaf, Mahmoud. (2014). *Educational Administration and Planning: Concepts and Applications*. Samir Mansour Printing, Publishing, and Distribution Library.

البشيش، انتصار. (2017). *أثر القيادة الريادية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة أمنية للاتصالات الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]*. جامعة الإسراء الخاصة، عمان.

Al-Bashish, Intisar. (2017). *The Impact of Entrepreneurial Leadership on Administrative Creativity: An Applied Study on a Sample of Employees at Umniah Jordan Telecommunications Company* [Unpublished master's thesis]. Al-Isra Private University, Amman.

بوعزة، الصالح. (2016). *القيادة التربوية*. مجلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

Bouazza, Al-Salih. (2016). Educational leadership. *Journal of the Faculty of Humanities and Social Sciences*.

التونسي، جُملة. (2022). *درجة توافر أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك*. مجلة إبداعات تربوية، 20، 66-98.

Al-Tunisi, Jumlah. (2022). The degree of availability of entrepreneurial leadership dimensions among heads of academic departments at the University of Tabuk. *Ibda'at Tarbawiyyah Journal*, 20, 66-98.

الجبار، سهير. (2018، 27-28 يناير). *القيادة الريادية مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية*. في المؤتمر السنوي الخامس والعشرين، جامعة عين شمس.

Al-Jabbar, Suhair. (2018, January 27-28). Entrepreneurial leadership as an approach to achieving the requirements of the knowledge society in Egyptian universities. In *The 25th Annual Conference*, Ain Shams University.

جرجس، نبيل، ومحمد، أشرف، والأنصاري، أسماء، ومحمد، رجب. (2019). *القيادة الريادية في التعليم: المفهوم، والأهمية، والمداخل، والأبعاد، والكفاءات، والمتطلبات*. مجلة العلوم التربوية، 5، 347-393.

Girgis, Nabil, Mohamed, Ashraf, Al-Ansari, Asma, & Mohamed, Ragab. (2019). Entrepreneurial leadership in education: Concept, importance, approaches, dimensions, competencies, and requirements. *Journal of Educational Sciences*, 5, 347-393.

- الحسن، جهاد. (2023). *درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جرش، الأردن.
- Al-Hassan, Jihad.** (2023). *The Degree of Entrepreneurial Leadership Practice Among Government School Principals in the Northern Jordan Valley Directorate of Education from Teachers' Perspectives* [Unpublished master's thesis]. Jerash University, Jordan.
- الحلو، علي. (2017). *درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة أداء مدارسهم* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- Al-Hilu, Ali.** (2017). *The Degree to Which Private School Principals in the Governorates of Gaza Practice Servant Leadership and Its Relationship to the Quality of Their Schools' Performance* [Unpublished master's thesis]. The Islamic University, Gaza.
- الحمدان، أمل. (2020). *الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي: الجامعات السعودية أنموذجاً*. مكتبة الرشد ناشرون، الرياض.
- Al-Hamdan, Amal.** (2020). *Organizational Agility in Higher Education Institutions: Saudi Universities as a Model*. Al-Rushd Publishers, Riyadh.
- حوالة، سهير، والسبيعي، قوت. (2019). *واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، 27(3)، 300-347.*
- Hawalah, Suhair, & Al-Subaie, Qoot.** (2019). The reality of applying the dimensions of entrepreneurial leadership among female principals of private secondary schools in Riyadh. *Journal of Educational Sciences*, 27(3), 300-347.
- الدوسري، صالح. (2016). *تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء: مدخل القيادة الريادية أنموذجاً، دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، 63(3)، 321-373.*
- Al-Dosari, Saleh.** (2016). Developing the performance of administrative leaders in the colleges of Shaqra University: Entrepreneurial leadership as a model, a field study. *Journal of the Faculty of Education*, 63(3), 321-373.
- الراجحي، رابعة، والسعود، راتب. (2020). *درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للقيادة الإدارية في مدارسهم. المجلة التربوية الأردنية، 5(4)، 47-68.*
- Al-Rajhi, Rabiah, & Al-Saud, Ratib.** (2020). The degree to which government secondary school principals in Kuwait apply administrative entrepreneurship in their schools. *Jordanian Educational Journal*, 5(4), 47-68.
- رضوان، محمود. (2017). *أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية بقطاع غزة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

Radwan, Mahmoud. (2017). *The Impact of Entrepreneurial Characteristics of Top Management on Adopting Strategic Orientations in Food Manufacturing Companies in the Gaza Strip* [Unpublished master's thesis]. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza.

رياض، طه. (2014) تحليل العلاقة بين الخصائص الريادية والدعم التنظيمي وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للأغذية "بسكو مصر". *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 38(4)، 93-163.

Riyad, Taha. (2014). An analysis of the relationship between entrepreneurial characteristics and organizational support and their impact on competitive performance: An applied study on the Egyptian Food Company "Bisco Misr." *Egyptian Journal of Commercial Studies*, 38(4), 93-163.

الزهراني، مستورة. (2022) واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(43)، 1-24.

Al-Zahrani, Masturah. (2022). The reality of entrepreneurial leadership among female principals of government secondary schools in Jeddah from teachers' perspectives. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(43), 1-24.

الزومان، موزي. (2018) القيادة ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Al-Zoman, Moudi. (2018). *Leadership and the Obstacles to Its Application in Government Agencies in the Kingdom of Saudi Arabia*. Riyadh: Institute of Public Administration.

الساعاتي، عفاف، والمساري، محمود. (2015) أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. *مجلة جامعة بابل*، 23(3)، 1309-1332.

Al-Sa'ati, Afaf, & Al-Masari, Mahmoud. (2015). The impact of transformational leadership traits on the implementation of total quality management. *University of Babylon Journal*, 23(3), 1309-1332.

السبيعي، قوت. (2019) واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الشرق العربي، الرياض.

Al-Subaie, Qoot. (2019). *The Reality of Applying the Dimensions of Entrepreneurial Leadership Among Female Principals of Private Secondary Schools in East Riyadh* [Unpublished master's thesis]. Arab East Colleges, Riyadh.

السعيد، عبد اللطيف. (2019) القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، الأردن.

Al-Saeed, Abdul Latif. (2019). *Entrepreneurial Leadership Among Secondary School Principals in the State of Kuwait and Its Relationship to Institutional Excellence from Teachers' Perspectives* [Unpublished master's thesis]. Al al-Bayt University, Jordan.

السليمان، أمل. (2016). تنمية مهارات الإدارة الإبداعية لدى القيادات التعليمية الوسطى في مدينة الرياض في ضوء بعض الخبرات المعاصرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الشرق العربي، الرياض.

Al-Sulaiman, Amal. (2016). *Developing Creative Management Skills Among Middle Educational Leaders in Riyadh in Light of Some Contemporary Experiences* [Unpublished master's thesis]. Arab East Colleges, Riyadh.

السواريس، ختام. (2019). مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين: مدير التربية والتعليم، ومدير الشؤون التعليمية والفنية، ومدير الشؤون المالية والإدارية، ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 11، 41-70.

Al-Sawaris, Khitam. (2019). The degree of availability of entrepreneurial characteristics among educational leaders: the Director of Education, the Director of Educational and Technical Affairs, the Director of Financial and Administrative Affairs, and the Head of the Training, Qualification, and Educational Supervision Department in the education directorates of the Central Region in Jordan. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 11, 41-70.

السويطي، لينا. (2018). *الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

Al-Suwaiti, Lina. (2018). *Institutional Entrepreneurship and Its Impact on Organizational Performance: An Applied Study on Palestinian Banks* [Unpublished doctoral dissertation]. The World Islamic Sciences and Education University, Amman.

السيف، لولوة. (2016). متطلبات تطبيق القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية بمدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. كليات الشرق العربي، الرياض.

Al-Saif, Lulwah. (2016). *Requirements for Applying Entrepreneurial Leadership Among School Leaders in Riyadh* [Unpublished master's thesis]. Arab East Colleges, Riyadh.

صلاح الدين، تمرين. (2020). القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 4(14)، 281-359.

Salah Al-Din, Tamreen. (2020). Entrepreneurial leadership and social responsibility in post-basic education schools in the Sultanate of Oman. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(14), 281-359.

الصيرفي، محمد. (2018). *القرار الإداري ونظم دعمه*. مصر: دار الفكر الجامعي للنشر.

Al-Sirafi, Mohamed. (2018). *Administrative Decision-Making and Its Support Systems*. Egypt: Dar Al-Fikr Al-Jami'i for Publishing.

عبد الباري، أشرف، ويوسف، شريف. (2022). القيادة الرشيدة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران. *المجلة العربية للإدارة*، 45(1)، 35-50.

Abdel Bari, Ashraf, & Youssef, Sherif. (2022). Agile leadership and its role in achieving strategic entrepreneurship: An application to EgyptAir. *Arab Journal of Administration*, 45(1), 35-50.

العرفان، أمثال. (2019). واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها. *مجلة كلية التربية بسوهاج*، 62(62)، 163-184.

Al-Arifan, Amthal. (2019). The reality of practicing change leadership in Kuwaiti public education institutions from the perspective of their school principals. *Journal of the Faculty of Education in Sohag*, 62(62), 163-184.

علي، عبير، وقايد، عبد الستار. (2022). متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني والصناعي في محافظة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية*، 16(3)، 318-454.

Ali, Abeer, & Qayed, Abdel Sattar. (2022). Requirements for applying entrepreneurial leadership in technical and industrial secondary schools in Fayoum Governorate. *Fayoum University Journal of Educational Sciences*, 16(3), 318-454.

القحطاني، سالم. (2015). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات. *معهد الإدارة العامة*، 3، 199-435.

Al-Qahtani, Salem. (2015). Entrepreneurial leadership and its applications in universities. *Institute of Public Administration*, 3, 199-435.

القحطاني، عبير، والمخلافي، محمد. (2019). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 40، 216-233.

Al-Qahtani, Abeer, & Al-Makhlafi, Mohammed. (2019). The reality of the dimensions of entrepreneurial leadership in Saudi universities: A field study at Imam Abdulrahman Bin Faisal University. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology*, 40, 216-233.

مجمع اللغة العربية. (2004). *المعجم الوسيط*. مصر.

Academy of the Arabic Language. (2004). *Al-Mu'jam Al-Waseet (The Intermediate Dictionary)*. Egypt.

محمود، هاشم. (2014). تخطيط عملية تنمية المديرين: دراسة ميدانية في الجهاز الحكومي في الكويت. *دراسات الخليج والجزيرة العربية*، 28(2)، 17-51.

Mahmoud, Hashem. (2014). Planning the process of managers' development: A field study in the government sector in Kuwait. *Gulf and Arabian Peninsula Studies*, 28(2), 17-51.

منصور، منار. (2022). واقع تطبيق القيادة الريادية لدى مديري التعليم العام من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتحكم التنظيمي. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 18(2)، 247-304.

Mansour, Manar. (2022). The reality of applying entrepreneurial leadership among public education principals from teachers' perspectives and its relationship to organizational control. *Journal of Developing University Performance*, 18(2), 247-304.

هلال، شعبان. (2020). تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور. *المجلة التربوية بجامعة دمنهور*، 2(76)، 50-90.

Hilal, Shaaban. (2020). A proposed framework for the mechanisms of applying entrepreneurial leadership at Damanhour University. *Educational Journal of Damanhour University*, 2(76), 50-90.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Ariyani, D., Suyatno, Zuhaery. M. (2020). Principal's Entrepreneurial Leadership in Developing Entrepreneurship At 4 Magelang High School. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 40-74.

Daft, Richard L. (2001). *Organization Theory and Design*. Southwestern College Publishing.

Gichuhi, J. & Karuoya, L. (2017). Roke of Strategic Leadership in Enhancing Ethical Practices: A Review of Literature. *EPH-International Journal of Business & Management Science*, 3(9), 1-13.

Kuni, B. (2016). *Lider Girisimci and Girisimci Lider*. Retrieved from: Aristo- log. <http://www.aristolog.com/lider-girisi-mci-girisimci-lider>.

Pauceanu, A. M. Rabie. N., Moustafa, A., & Jiroveanu, D. C. (2011). Entrepreneurial Leadership and Sustainable Development-A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 13(21), 10-33.

Peleg. S. (2012). The role of leadership in the education system. *Education Journal*, 1(1), 5-8

Pihie. Z. A. L., Asuimiran, S., & Bagheri. A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovation. *South African Journal of Education*, 34(1), 1-11.

Ravikumar, R. & Parks. R. (2020). Leadership and working in teams. *Surgery*, 38(10), 664-669.

Renko. M. (2018). *A Day in the Life of leader in (Antonakis. John. Day David) (editor). The Nature of Leadership*. London: SAGE.

Stiab, J., & Maninger. R. (2014). Ethical Leadership in the Principal ship: qualitative analysis. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(2), 19-23.

Zaidatol, A., Lope. P., Soaib. A. & Afsaneh, B. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovation. *South African Journal of Education*, 34(1), 1-11.