



## **درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات**

### **إعداد**

**د/ نورة يحيى جابر الفيفي**

كلية التربية – جامعة الملك خالد  
أمها – المملكة العربية السعودية

**أ/ حنان عبده يحي حمدي**

كلية التربية – جامعة الملك خالد  
أمها – المملكة العربية السعودية

## درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية

### بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات

حنان عبده يحيى حمدي ، نورة يحيى جابر الفيقي.

كلية التربية – جامعة الملك خالد- أبها – المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: han2homdi@gmail.com

### مستخلص البحث.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الريادية بمدينة تبوك تعزى للمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية). ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من (279) معلمة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط (3,72) وانحراف معياري (0,065)، حيث جاء ترتيب بعد الرؤية أولاً يليه بعد الابتكار، وجاء بعد المبادرة في الترتيب الثالث، وأخيراً بعد المخاطرة، وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة، أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية). وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها تحديث أنظمة ولوائح العمل في المدارس بما يدعم عملية تطوير الأداء في ضوء القيادة الريادية وتبني أبعاد القيادة الريادية في نظام العمل، واعتمادها كمعايير لاختيار المديرات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، المرحلة الثانوية، الابتكار، المخاطرة، الرؤية.



---

## The Degree of Practicing Pioneering Leadership Among Secondary School Principals in Tabuk City from The Teachers' Point of View

**Hanan Abdo Yahya Hamdi, Noura Yahya Jaber Al-Fifi.**

College of Education - King Khalid University - Abha - Kingdom of  
Saudi Arabia.

**Email:** han2homdi@gmail.com

### **ABSTRACT**

The study aimed to identify the degree of entrepreneurial leadership practice among female principals of secondary schools in Tabuk from the perspective of teachers and to reveal the existence of statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean responses of the study sample regarding the degree of entrepreneurial leadership practice by female principals of secondary schools in Tabuk attributed to the variables: (educational qualification, years of experience, training programs). the descriptive analytical method was used, and a questionnaire from a sample of (279) teachers. The results, the most important of which are: the degree of entrepreneurial leadership practice by female principals was found to be at a high level, the vision came first, followed by innovation, initiative came in third place, and finally risk. Moreover, there were no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of entrepreneurial leadership practice among female principals of secondary schools in Tabuk. The recommendations, the most important of which were updating the systems and regulations in schools to support performance development in light of entrepreneurial leadership and adopting the dimensions.

**Keywords:** Entrepreneurial Leadership, Innovation, Risk, Vision

## مقدمة البحث:

يشهد العالم اليوم العديد من التغييرات والتطورات المتتالية، والتي أثرت بشكل مباشر وغير مباشر على جميع المؤسسات، وأصبح من الضروري على هذه المؤسسات أن تتكيف وتندمج مع هذه التغييرات من خلال البحث عن المتطلبات اللازمة لمواكبة هذا التطور، وحتى تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية تفوق غيرها من المؤسسات المنافسة في السوق.

والقيادة التربوية هي لب الواقع الإداري وجوهره، ومفتاح نجاح المؤسسات التربوية؛ لدورها البارز في التأثير على عناصر العملية التعليمية كافة، والاستثمار الأفضل لمصادر المدرسة، ومقوماتها بكل كفاءة؛ من أجل النهوض والرفع بمستوى أدائها، وتطوير جودة التعليم والتعلم، ويرتبط تميز المدرسة وتفوقها بالطريقة التي يدير ويتعامل بها المدير مع مدرسته، وبأسلوب القيادي الذي يتبعه؛ فهذا يجعل الإدارة أكثر فاعلية، وأداة محركة لتحقيق أهدافها (المخلافي، إبراهيم، ٢٠٢٠: ١).

حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها وغاياتها عبر منظومة من الإجراءات، يأتي في مقدمتها وجود قيادة متميزة ومؤثرة تقوم بقيادة الفريق وتشجعه نحو تحقيق أهدافه وتحفزه في رفع إنتاجيته، من خلال القيام بأدوار أساسية داخل التنظيم (مراد، ٢٠١٩: ٢١١).

لذا زادت الحاجة إلى تبني سلوكيات قيادية مغايرة؛ تمتاز بالأفكار المتجددة ذات السبق الإبداعي، والأصالة؛ لإحداث التغييرات اللازمة لمواكبة لركب التقدم ونهضته؛ فيزداد الاهتمام بالتخلي عن القوالب التقليدية؛ لتحقيق الريادة للمنظمات، ولصنع البيانات المتميزة في العمل (الأسمرى، ٢٠٢٢: ٤).

وتعتبر القيادة الريادية من أهم محفزات الإنجاز والشعور بالنجاح، والتغيير نحو الإيجابية، وخاصة أسلوب التعامل مع المرؤوسين؛ من خلال تشجيعهم، ومنحهم فرص الإبداع، والابتكار، والمساعدة على التفكير، والتعلم بطريقة ريادية، وبرؤية استراتيجية مرتبطة بالقدرة على التأثير، وتحفيز الآخرين، والانشغال بالتطور (السعيد، ٢٠٢١: ٦٧).

وقد حظي موضوع القيادة الريادية بمنزلة كبيرة من الاهتمام من عدد كبير من المختصين، والباحثين؛ لكونه أحد الأنماط القيادية الحديثة؛ وانعكاساتها الكبيرة على المؤسسات بصفة عامة، وخاصة المنظمات التي تقدم خدمات تعليمية؛ حيث تفيد جميع قطاعات التعليم بشكل عام، والتي تطمح إلى الوصول للريادة من خلال تأدية موظفيهم لمهامهم وأدوارهم بشكل ريادي يفوق الإبداع (الروقي، ٢٠٢٢: ٧٠).

وقد أظهرت العديد من الدراسات السابقة أهمية القيادة الريادية في تحقيق بيئة عمل منتجة وما لها من أثر إيجابي في بناء مناخ تنظيمي فعال من ناحية أخرى، أوصت دراسات تربوية بأهمية القيادة الريادية؛ وذلك ما جاء في دراسة الشطيبي (٢٠٢١) التي أكدت على أهمية تعزيز المفهوم الريادي لدى القائدات لمواجهة التحديات التي تحد من فاعلية القيادة الريادية، ودراسة الغامدي (٢٠٢٢) التي تعمل على تشجيع القيادات الإدارية على العمل بمفهوم القيادة الريادية كأسلوب إداري في بيئة العمل.

كما جاءت التوصيات لعدد من الدراسات بأهمية تنمية مهارات القادة، إضافة إلى أهمية تبنيهم لدخول القيادة الريادية؛ كما في دراسة كلٍّ من: العريفي (٢٠٢٢)، والعتيبي (٢٠٢١) اللتين أشارتا

إلى أهمية التركيز على مدخل القيادات الريادية، وتطوير الأداء الريادي من خلال برامج تدريبية لرفع كفاءاتهم.

ونظراً للدور الكبير الذي تمثله مديرة المرحلة الثانوية في كونها القدوة المثلى لتعزيز الأساليب الحديثة لدى معلماتها في مواجهة التحديات؛ فلا بد لها من العمل على امتلاك الأبعاد الريادية في بيئة العمل؛ من أجل وضع توجهات فكرية متطورة للنهوض بالعملية التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها، وكونها أحد أساليب القيادة الناجحة.

وبناءً على ما سبق، سوف تُلقى الدراسة الضوء على ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات.

### مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التربوية على مدار السنوات الماضية منافسة قوية جلبت معها العديد من التحديات التي تؤثر على أدائها، والتي لها علاقة بالتطورات التقنية، والعلمية، والثورة المعرفية، والتي أدت إلى انتقال نوعي في الاتجاهات التربوية، والنظريات الإدارية؛ مما نجم عن ذلك الكثير من المشكلات الناتجة عن ممارسة الأساليب التقليدية في القيادة، والتي لا تتناسب مع مستجدات هذا العصر.

لذلك كان لزاماً على إدارات المدارس الثانوية أن تتبنى المفاهيم الريادية، وتحديث أساليب التعليم، وتجويد البيئة المدرسية؛ من أجل تحسين المخرجات، والحد من المشكلات التي تواجهها؛ إذ أكدت بعض الدراسات الحديثة على أهمية تطبيق القيادة الريادية في المدارس؛ كدراسة الأسمرى (٢٠٢٢) التي أكدت على حاجة العمل التربوي إلى تطبيق القيادة الريادية، ودراسة الزهراني (٢٠٢٢) التي أكدت على اتباع أساليب القيادة الريادية، ونشر ثقافتها بين المديرين؛ للحد من المشكلات التي تواجههم، ودراسة عواد (٢٠٢٠) التي أكدت على ضرورة إجراء مزيد من الدراسات لبناء تصورات مستقبلية تعنى بتطوير أنواع القيادة الحديثة -كالقيادة الريادية-؛ مما يؤكد على أهمية تطبيق القيادة الريادية في المدارس؛ لمواكبة كل ما هو مستجد، وتحقيق الهدف بصورة أمثل، ففي ظل ممارسة القيادة الريادية سينشأ جيل يتميز بحس الإبداع، والوعي الذاتي، والاجتماعي، والثقافي، وتوفير بيئة محفزة على الابتكار، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية (حسن، ٢٠٢٣: ٥٧).

وقد أشارت العديد من نتائج الدراسات إلى أن دور القيادة الريادية في مدارس التعليم بجميع مراحلها لم تصل إلى الحد المأمول؛ كما جاء ذلك في نتائج دراسة كلٍّ من: الشطيبي (٢٠٢١) التي أكدت أن دور القيادة الريادية في مجتمعات التعلُّم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل جاء بدرجة متوسطة، والزهراني (٢٠٢٢) التي أوضحت أن القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة متوسطة، ومنصور (٢٠٢٢) التي أوضحت أن واقع تطبيق القيادة الريادية لدى مديري التعليم العام من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

وقد تنامت الدعوات للتحويل الريادي مع زيادة ما تواجهه المؤسسات التعليمية من تحديات تظهر الحاجة إلى تطوير أداء القيادات التعليمية والمدرسية على ضوء القيادة الريادية، وهذا ما أكدته دراسة القحطاني (٢٠١٩).

وفي الإطار ذاته تهتم وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بالتوجه نحو الريادة في العمل بحسب ما ورد في موقع معهد ريادة الأعمال الوطني (٢٠٢١): حيث وُقِّعت شراكة مع المعهد في مبادرة (ريادي)، وهي إحدى مبادرات برنامج التحول الوطني المنفذة في الوزارة؛ بهدف نشر ثقافة ريادة الأعمال، واستثمار الفرص المتاحة، والعمل الحر، وتأصيلها في المملكة.

ونظراً لقلّة الدراسات المحلية التي تطرقت للقيادة الريادية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وحاجة مديرات مدارس المرحلة الثانوية لممارسة القيادة الريادية؛ لتكن منطلقاً لهن في أداء مهامهن، ومرجعاً في تخطيط أمورهن، ومرشداً لعمليات القيادة التربوية؛ مما ينعكس على مستوى المدرسة من خلال التأثير الإيجابي في اتجاهات المعلمات فقد جاءت الرغبة في الكشف عن طبيعة تلك الممارسة، وتبلورت مشكلة الدراسة في صياغة سؤال البحث الرئيسين وهما:

سؤال الدراسة الرئيس:

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما تقديرات معلمات المرحلة الثانوية في تبوك لمستوى القيادة الريادية لدى مديرات مدارسهن من حيث أبعاد الرؤية الاستراتيجية، الابتكار الإداري، روح المبادرة، والاستعداد للمخاطرة المدرسية؟

٢. ما الفروق الدالة إحصائياً عند مستوى ادلالة ( $a=0.05$ ) في درجة ممارسة المديرات للقيادة الريادية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات وفقاً للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية)؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات كما تسعى لتحقيق الأهداف التالية:-

- تقييم مستوى ممارسة القيادة الريادية من قبل مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك، وفقاً للأبعاد التالية: (الرؤية، الابتكار، المبادرة، والمخاطرة).
- فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) في مستوى ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمات، بناءً على المتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والبرامج التدريبية).

تكمن الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة الحالية فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية القيادة الريادية ودورها في تحقيق التميز المستدام لمدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك.

- تتزامن هذه الدراسة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي من أهم أهدافها السعي نحو تطوير قدرات القيادة المدرسية بمهارات الإدارة المعاصرة وكذلك البرامج الوطنية في التعليم.
- سُسِّم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري للباحثين في مجال القيادة الريادية. **ثانياً: الأهمية التطبيقية**
- ستفيد هذه الدراسة أصحاب القرار في وزارة التعليم في استحداث وتطوير الاستراتيجيات، وتزويدها لإدارات التعليم؛ لتعميمها على مديرات المدارس في ضوء القيادة الريادية.
- قد تفتح المجال أمام الباحثين في تناول القيادة الريادية وفق متغيرات أخرى.
- قد تساعد الدراسة الحالية في تلبية حاجات المعلمات في مجال التدريب بإعداد برامج تدريبية ذات قيمة.

### حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات في الأبعاد التالية الرؤية، الابتكار، المبادرة، والمخاطرة.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث من العام (١٤٤٤هـ).

**الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك.

**الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة الحالية على معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك.

### مصطلحات الدراسة:

#### مفهوم القيادة:

تعرف القيادة لغة: من القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة (ابن منظور، ٢٠٠٣، ص ٢٤١).

وتعرف القيادة اصطلاحاً بأنها: "قدرة القائد التربوي على التأثير في العاملين، وتوحيد جهودهم؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة التربوية" (الخيبري، ٢٠٢٠، ص ٥٤).

#### مفهوم الريادة:

الريادة في اللغة: الريادية في اللغة العربية مشتقة من الفعل (رأد)، وراد الكلاً ويُرؤده رُوداً ورياداً، أي بحث عنه وطلبه، و(رائد) وهو من كان يرسله قومه لاستكشاف أماكن جديدة للأكل ومسقط الأمطار" (ابن منظور، ٢٠١٤، ص ٩٥٤)

وتعرف الريادة بانها: "عملية تربوية منهجية منظمة يتم عن طريقها تطوير الصفات والقيم الريادية لدى الطلاب، وخلق عقلية ريادية مبتكرة قادرة على حل المشكلات وتحقيق نجاحات من خلال اكتساب مهارات العمل الحر، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار والتطوير والاستكشاف،

والاستفادة من الفرص، وتنمية رغبة المبادرة لديهم وخلق فرص عمل تسهم في تنمية ورقى مجتمعاتهم" (مسيل وآخرون، 2018، ص 421).

#### مفهوم القيادة الريادية:

تعرف القيادة الريادية بأنها: "عمل إداري ملهم، قادر على صنع الإبداع داخل البيئات الإدارية، عن طريق الارتقاء بممارستها الإدارية، والتعليمية؛ للوصول إلى وضع ريادي منفرد". (الأسمرى، ٢٠٢٢: ٦).

وتعرف كذلك بأنها: "نمط وأسلوب قيادي يتسم بالمخاطرة، والإبداع، والتحفيز، ويعتمد على اقتناص الفرص، والاستخدام الأمثل لموارد المنظمة" (الغامدي، ٢٠٢٣: ٤٥٣).

وتعرف القيادة الريادية إجرائيًا بأنها: قدرة مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك على توظيف مجموعة من السلوكيات والممارسات القيادية المتمثلة في: الرؤية الاستراتيجية، والقدرة على الابتكار والتجديد، وتحمل المبادرة والمخاطرة المحسوبة، بهدف تحقيق التميز والريادة في إدارة مدارسهن مقارنة بالمؤسسات التعليمية المناظرة. ويُقاس ذلك من خلال تقييم المعلمات لدرجة ممارسة مديراتهن لهذه الأبعاد القيادية الريادية.

#### الإطار النظري:

##### المحور الأول: القيادة الريادية:

تعرف القيادة الريادية بأنها: "تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي وذلك من خلال درء المخاطر والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المؤسسة" (ابو عجوة، ٢٠٢١، ص ٢٣).

كما تعرف القيادة الريادية بأنها: قيادة إبداعية ذات شأن استباقي في الوقت نفسه، قائمة على المخاطرة في تبني كل ما هو حديث، وتساعد في تنمية دافعية القادة على اكتشاف الفرص، واستثمارها؛ من أجل مواجهة التحديات، والتكيف بسرعة مع الأوضاع المتغيرة؛ مما ينعكس إيجابيًا على أوضاع المنظمة (الروقي، ٢٠٢٢: ٧٢).

ومما سبق فإن القيادة الريادية هي أسلوب قيادي حديث يتضمن توجيه ودفع فريق العمل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة، من خلال اتباع سلوكيات ريادية مثل تبني رؤية استراتيجية دقيقة، والقدرة على الابتكار والتنبؤ، وتحمل المخاطر والمبادرة باقتناص الفرص المتاحة، وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها.

##### ثانيًا: خصائص القيادة الريادية:

ذكر كل من الشميمري والمبيريك (٢٠١٩) سبع خصائص ضرورية يجب توافرها في القائد الريادي، يمكن تناولها كالتالي:

١- الثقة بالنفس: حيث يمتلك القائد الريادي ثقة بنفسه تمكنه من تحمّل المسؤولية، والقدرة عن النصح، والتوجيه، وحل المشكلات، كما يعد قدوة للآخرين، وطريقًا للوصول إلى تحقيق الأهداف الواقعية.



- ٢- البحث عن الأفكار الجديدة: بهدف الاكتشاف، والتغيير؛ حيث يبحث القائد الريادي باستمرار عن الأفكار الجديدة؛ لتحفيز الإبداع، والابتكار، وتقديمها بشكل منتظم.
  - ٣- الحماس: والذي يتمثل في الطموح، والطاقة الإيجابية التي تدفع القائد الريادي للالتزام بتحقيق الهدف.
  - ٤- الإصرار والمثابرة: وذلك بإصرار القائد الريادي على تجاوز التحديات، والعزم على الأمر، وعدم التوقف بغرض الوصول إلى النتائج المرغوب فيها، وتحقيقها من خلال التحلي بالصبر، ومواجهة التحديات، وتجاوزها.
  - ٥- القدرة على الإقناع: حيث قدرة القائد الريادي على التأثير، وإقناع الآخرين بأفكاره، وآرائه، ووجهة نظره التي يرغب في تحقيقها؛ بغرض قبولها، والانضمام إليه للعمل بها.
  - ٦- تقبل النقد: أي تمتع القائد الريادي بالمرونة الكافية، والإصغاء لوجهات النظر، وتقبل آراء الآخرين بصدر رحب، والاستفادة من توجيهاتهم، ونصائحهم؛ للنجاة من الأخطاء.
- وترى الباحثتان مما سبق أن أهم خصائص القيادة الريادية في المدارس تتمثل في: القدرة على رؤية الفرص والتحديات وإدراكها بشكل مبتكر، واتخاذ المخاطرة المحسوبة لاستثمار تلك الفرص؛ من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة. كما يتطلب ذلك تبني رؤية استراتيجية واضحة وتحفيز المعلمين والطلاب على الإبداع، وإدارة عملية التغيير داخل البيئة التعليمية بمرونة واستباقية، وتحمل المسؤولية الشخصية عن نتائج المبادرات المختلفة؛ بما يساهم في تطوير الأداء والارتقاء بمخرجات العملية التعليمية، والانضباط الذاتي؛ حيث يدفع القائد للشعور بالمسؤولية، والعمل الجاد المتقن، وتقدير أهمية الغاية المرجوة؛ والالتزام بتحقيقها.

#### ثالثاً: أبعاد القيادة الريادية:

يختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة الريادية وفقاً لطبيعة الدراسة أو البحث الذي يتم تناوله، فيبيري الاسمري (٢٠٢٢) أن أبعاد القيادة الريادية (المخاطرة، الإبداع، الاستباقية، الرؤية الإستراتيجية). وقسمت (Kongjinda et al, 2020) ودراسة شيفراو وآخرون (Shiferaw et al., 2023) أبعاد القيادة الريادية إلى أبعاد: الرؤية اقتناص الفرص الاستباقية، وتحمل مسؤولية المخاطرة، وأشار دراسة كل من: عمرو (٢٠٢١)، وخليل وآخرين (٢٠١٩) إلى أربعة أبعاد هي (الرؤية والمبادرة والابتكار والمخاطرة) كما أشار كل من أرياني وزهيري (Ariyani, & Zuhaery, 2021) أن القائد التعليمي يقوم بتطبيق القيادة الريادية باستخدام مبدئين لخلق بيئة تعليمية، مبدأ تنظيم النمو التنظيمي من خلال أبعاد التحسين والتواصل والتحفيز والمراقبة والتمكين والمبدأ الثاني يقوم ببعض الابتكار من خلال عدة أبعاد بناء الرؤية، وتطوير الموظفين، وإعادة الهيكلة، وهذا النوع من القيادة يمكن أن يخلق بيئة تعليمية مريحة تمكن الجميع من متابعة عملية التعلم وإنشاء منتجات مبتكرة، وإحراز بعض التقدم في الإنجازات الأكاديمية وغير الأكاديمية .

وسوف تركز الدراسة الحالية على الأبعاد ذات الصلة بالقيادة الريادية في المؤسسات التعليمية وهي: الرؤية، الابتكار، المبادرة، والمخاطرة، وعلى النحو التالي:

#### ١- الرؤية:

يرى nafei (٢٠١٨) أنه يجب أن تكون هناك رؤية واضحة واقعية قابلة للتطبيق لما ترغب القيادة في تحقيقه في المستقبل خلال فترة محددة، وعلى قادة مؤسسات الأعمال الاهتمام للتوجيه

المستقبلي، وتطوير سياسات العمل، واستراتيجيات الوصول للوجبة المرغوب فيها؛ بسبب كثافة المنافسة، والتطوير التكنولوجي.

٢- الابتكار:

وهو الجهود المبذولة من قبل الفرد، أو الفريق، أو المنظمة؛ لاغتنام الأفكار الجديدة، وهي مكون أساسي للعملية الريادية يتوقف على مدى توافر القدرات الإبداعية لأصحاب العمل؛ حيث يساهم الابتكار في إنتاج طرق وأفكار جديدة لتحقيق مستوى أفضل لتميز المنظمة (nguyen، ٢٠٢١).

٣- المبادرة:

يرى صلاح الدين (٢٠٢٠) أن المبادرة تعد من أهم خصائص المنظمات الريادية، والتي تعني أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات العملاء، وتحقيق حاجاتهم وفق ما هو أفضل، واقتناص الفرص، وتوقع التغييرات في العمل؛ من خلال مراقبة الاتجاهات، وتحديد الحاجات المستقبلية للمستفيدين، والإسراع إلى فعل ما يهدف إلى التغيير.

٤- المخاطرة:

تعني المخاطرة مدى جرأة الإدارة على توقع المخاطرة، وتحملها، ومعرفة مدى تأثيرها عند اتخاذ القرار، مع الانتباه إلى حجم المخاطر التي من الممكن أن تترتب عليها؛ من أجل التقليل من أثرها في حالة حدوثها، وكيف يمكن إيجاد حلول لتلك المخاطر (bagheri 2020).

ويتحمل القائد الريادي المخاطرة، من خلال تقييم اتخاذ القرارات المتخذة في التوسع وكلما زادت رغبة القيادة في النجاح زاد الميل والاستعداد لتحمل المخاطرة، فالمخاطرة هي فرصة لاكتشاف مدى فاعلية خبرات القادة والعاملين في المنظمة ويتم ذلك من خلال ابتكار نهج غير تقليدي في الإدارة، وهي جزء من إستراتيجية العمل (لطفي ٢٠١٨، ص ٤٢٨).

كما أن المخاطرة هي أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والاساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك. (Qingling,2018).

وترى الباحثتان في ضوء الأبعاد السابقة أنه يتطلب وجود قيادة ريادية تتميز بالأفكار الابتكارية، ومحفزة لتنفيذ الممارسات الابتكارية، مع وجود الرؤية الاستراتيجية الواضحة، وقابلة للتطبيق؛ لوضع الحلول البديلة للمشكلات، ومراعاة الأزمات التي تواجهها، فضلاً عن منحها الحرية في اتخاذ القرار لمواجهة المخاطر.

**المحور الثاني: أهمية القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية:**

تتمثل أهمية القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية بتشكيل منطلق يركز على التنمية التعليمية بهدف الوصول إلى أرقى مستويات التطوير السلوكي، والإبداعي؛ لتحقيق الفوائد التربوية التعليمية، ولضمان البقاء، وتقديم مخرجات متميزة، إضافة إلى دورها في إيصال المؤسسات التعليمية إلى مستويات عالمية بارزة، والعمل على تسهيل انتقال المعرفة الأكاديمية من حالة متواضعة إلى حالة أكثر تميزاً (الدوسري، ٢٠١٦: ٣٢٤).

وتنعكس أهمية القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية من خلال دورها الواضح في التأثير على أداء المعلم، وتوجيه أفكاره، وسلوكه؛ بهدف تحقيق الأهداف المرغوب فيها، فالقائد الريادي

في إدارة المؤسسة التعليمية يعمل على التوحيد، والترابط بين العاملين، والمبادرة في اغتنام الفرص؛ لوضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم (الدوسري، ٢٠١٦: ٣٣٥).

كما تظهر أهمية القيادة الريادية للمؤسسات التعليمية في أنها أحد الأنماط الفعالة القادرة على مواجهة التحديات المعاصرة، والتعامل معها؛ وذلك لأنه يسمح للقيادة والمديرين بتطوير وتحسين أداء مؤسساتهم، والتكيف مع المتغيرات على الصعيدين المحلي، والعالمي، كما تفتح المجال لصقل قدراتهم في اكتشاف فرص جديدة، واستثمارها؛ للرفع من مكانتها التنافسية، ولتحقيق المصلحة (خليل، ٢٠١٩: ٣٥٢).

ومما سبق فإن القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية تعمل على خلق بيئة داعمة للتغيير والابتكار والإبداع وتوجيه الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية ومعالجة العقبات في مراحل مختلفة من التطور التنظيمي، والتحسين من قدرة المؤسسة التعليمية على تطوير وتنفيذ أفكار جديدة تؤدي إلى تغييرات وتحسينات حاسمة في، إضافة إلى القدرة على استكشاف فرص تعليمية جديدة.

## ٢- الدراسات السابقة:

تعد القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية أحد العوامل المحورية التي تسهم في تحسين الأداء الإداري والتعليمي، وتعزيز الابتكار والمبادرة داخل هذه المؤسسات. وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة هذا الموضوع من زوايا متعددة، حيث ركزت على تحليل مدى تطبيق القيادة الريادية وتأثيرها على بيئة التعليم والثقافة التنظيمية. كما سعت تلك الدراسات إلى استكشاف العوامل المؤثرة في نجاح هذه القيادة، مثل الخبرات المهنية والمؤهلات العلمية، إلى جانب دور القيادة الريادية في تعزيز التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية. تبرز هذه الدراسات أهمية القيادة الريادية في توجيه المدارس والمؤسسات التعليمية نحو مسارات جديدة تعزز الابتكار والفعالية، مما يجعلها نقطة محورية للبحث والتحليل في سياقات تعليمية متنوعة. وفيما يلي نستعرض أهم الدراسات العلمية التي تناولت موضوع القيادة الريادية من عدة زوايا ومتغيرات نلخصها في الآتي:

**دراسة الغامدي (٢٠٢٣):** هدفت للتعرف على واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة أداة لجمع البيانات على عينة البحث المكوّنة من (٣٧٤) من رؤساء الأقسام، وكانت أهم نتائج الدراسة: إن واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود جاء بدرجة مرتفعة.

**دراسة محمد وعبد الستار (٢٠٢٢):** هدفت للتعرف على متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الفني الصناعي في محافظة الفيوم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة أداة لجمع البيانات على عينة البحث المكوّنة من (٢١٠) من المعلمين، والوكلاء، والمديرين، وكانت من أهم نتائج الدراسة: إن واقع تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الفني الصناعي في محافظة الفيوم جاء بدرجة مرتفعة.

**دراسة الأسمرى (٢٠٢٢):** هدفت للتعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق الاستبانة أداة لجمع البيانات على عينة البحث المكوّنة من (٨٢) من القيادات الإدارية في الإدارة العامة

لتعليم عسير، وكانت أهم نتائج الدراسة: إن واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير جاء بدرجة مرتفعة.

دراسة الزهراني (٢٠٢٢): هدفت للتعرف على واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق الاستبانة أداة لجمع البيانات على عينة البحث المكوّنة من (٣٦٦) معلمة، وكانت أهم نتائج الدراسة: إن واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة متوسطة.

دراسة منصور (٢٠٢٢): هدفت إلى تحديد واقع تطبيق القيادة الريادية لدى مديري التعليم العام من وجهة نظر المعلمين؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة أداة لجمع البيانات على عينة البحث المكوّنة من (٣٧٩) من معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية، وكانت أهم نتائج الدراسة: إن واقع تطبيق القيادة الريادية لدى مديري التعليم العام من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

دراسة الشطيبي (٢٠٢١): هدفت للتعرف على دور القيادة الريادية في مجتمعات التعلّم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق الاستبانة أداة لجمع البيانات على عينة البحث المكوّنة من (١٩٧) معلمة، وكانت أهم نتائج الدراسة: إن دور القيادة الريادية في مجتمعات التعلّم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل جاء بدرجة متوسطة.

دراسة شيفراو وآخرون (Shiferaw et al., 2023): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الريادية في التعليم والثقافة التنظيمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧) دراسة، وتوصلت إلى تقديم نظرة متكاملة وشاملة حول القيادة الريادية وعلاقتها بالتعليم، وتعتبر الدراسة الأولى من نوعها لمراجعة البحوث التي تهتم بالعلاقة بين القيادة الريادية والثقافة التنظيمية في العملية التعليمية لصنع السياسات المختلفة والتي تنظم العملية التعليمية.

دراسة براوكمان، وباشيارديس (Brauckmann & Pashiardis, 2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التعليم والمالية التنظيمية، وتم اتباع المنهج الوصفي الوثائقي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أنها قدمت ركيزة أساسية ومهمة للتفكير في مختلف التأثيرات المحتملة لقيادة زيادة الأعمال في التعليم وأن من جانب زيادة الأعمال التعليمية تشمل الأفراد في إدارة المدارس باعتبارهم روادًا، يشيرون إلى مسارات جديدة ويمكنون أو حتى يدفعون الابتكار في مدارسهم.

دراسة لين وآخرين (Lynn and others, 2022): هدفت الدراسة للتعرف على أهمية ثقافة زيادة الأعمال في المؤسسات التعليمية واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود العلاقة بين ثقافة زيادة الأعمال، وتعليم زيادة الأعمال، ونية زيادة الأعمال، وقدمت الدراسة عدة توصيات منها، أن يتم تشجيع صانعي السياسات على اتباع سياسات لتحسين نمو ثقافة زيادة الأعمال من خلال تعزيز التعاون الاستراتيجي بين أصحاب المصلحة والمؤسسات التعليمية التي تنفذ العديد من المفاهيم لتعزيز ثقافة زيادة الأعمال.

دراسة أرياني وزهيري (Ariyani, & Zuhaery, 2021): هدفت إلى دراسة مدى تطبيق مدير المدرسة للابتكار والقيادة الريادية في خلق بيئة تعليمية وتم استخدام المنهج النوعي ودراسة الحالة كما تم تحديد أفراد البحث باستخدام العينة الهادفة، في حين تم جمع البيانات من خلال

المقابلات والملاحظة والدراسة التوثيقية. ثم تم تحليل البيانات وصفيا ونوعيا باستخدام برنامج Atlas.ti. أظهرت النتائج أن مدير المدرسة قام بتطبيق القيادة الريادية باستخدام مبادئ رئيسيين لخلق بيئة تعليمية. أولاً، ينظم المدير النمو التنظيمي من خلال التحسين والتواصل والتحفيز والمراقبة والتحكم والقدوة والتمكين. وأوصت الدراسة بعمل برامج تدريبية فاعلة لمدرء المدارس لاكسابهم مهارات القيادة الريادية حيث أن القيادة الريادية والمبتكرة لمدير المدرسة هي أحد العوامل الحاسمة في التعلم.

دراسة (Kongjinda et al, 2020): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس، ودرجة الثقافة المدرسية، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وتأثيرهم على الفعالية المدرسية للمدارس الخاصة في تايلاند، وتم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغ عددها (٥٢٩) من مديري ومعلمات المدارس الخاصة، وكشفت النتائج أن القيادة الريادية لمديري المدارس الخاصة لم يكن لها تأثير مباشر على فعالية المدرسة، وعلى جانب آخر يؤثر القائد الريادي على ثقافة المدرسة والسلوك التنظيمي للمعلمين وتوجيه اهتمامهم نحو أهمية الأنشطة المدرسية، وتوفير مناخ تنظيمي فعال بالمدرسة محفز للمعلمين على التجريب، علاوة على توفير فرص للتنمية المهنية تساعد في الارتقاء بأدائهم داخل الفصل.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة فإن أوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية يتبين بالتالي:

من حيث هدف الدراسة: تتفق الدراسة الحالية من حيث هدفها المتمثل في تحديد درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات مع دراسة الزهراني (٢٠٢٢): هدفت للتعرف على واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، ودراسة (Kongjinda et al, 2020): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس.

في حين يختلف هدف الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي (٢٠٢٣): هدفت للتعرف على واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود، دراسة محمد وعبد الستار (٢٠٢٢) هدفت للتعرف على متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الفني الصناعي في محافظة الفيوم ودراسة الأسمرى (٢٠٢٢): هدفت للتعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير

من حيث المنهج: تتفق الدراسة الحالية من حيث المنهج مع دراسة الغامدي (٢٠٢٣)، ودراسة دراسة شيفراو وآخرون (Shiferaw et al., 2023) في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي. واختلفت مع دراسة الأسمرى (٢٠٢٢)، دراسة الزهراني (٢٠٢٢)، دراسة الشطيبي (٢٠٢١): في استخدامها للأسلوب المسحي ودراسة براوكمان، وباشيارديس (Brauckmann & Pashiardis, 2022) التي اعتمدت المنهج الوثائقي ودراسة أرياني وزهيرى (Ariyani, & Zuhaery, 2021) التي اعتمدت على المنهج النوعي.

من حيث مجتمع الدراسة والعينة: تتفق الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة والعينة دراسة محمد وعبد الستار (٢٠٢٢) ودراسة الزهراني (٢٠٢٢)، ودراسة دراسة منصور (٢٠٢٢)، والتي اتفقت معها بالمجتمع والعينة المتمثل بالمعلمين في حين تختلف مع دراسة الغامدي (٢٠٢٣) والتي كانت عينتها من رؤساء الأقسام بالجامعة، ودراسة دراسة الأسمرى (٢٠٢٢): والتي اعتمدت على القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير، دراسة شيفراو وآخرون (Shiferaw et al., 2023) ودراسة براوكمان، وباشيارديس (Brauckmann & Pashiardis, 2022) التي اعتمدت على دراسات ووثائق

من حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية في استخدام أداة الاستبانة مع جميع الدراسات عدا دراسة شيفراو وآخرون (Shiferaw et al., 2023) ودراسة براوكمان، وباشيارديس (Brauckmann & Pashiardis, 2022) التي لم تستخدم سوى الوثائق وتحليلها.

ثانياً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إثراء الأدب النظري للدراسة الحالية.
  - اختيار المنهجية المناسبة التي تتفق وطبيعة الدراسة الحالية.
  - استفادة الدراسة الحالية من حيث بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة لتفسير نتائج الدراسة الحالية وتحليلها، وتحديد عباراتها.
  - توجيه الباحثان إلى بعض المصادر والمراجع العلمية من خلال قوائم المراجع لتلك الدراسات.
  - معرفة الأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسة الحالية لمعالجة البيانات.
- ثالثاً: ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: انها تناولت درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة: بناءً على الدراسة الحالية، فإن المنهج المستخدم لهذا البحث وأهدافه هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الوضع الحالي لظاهرة ما وهو منهج يهدف الى جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة وتصنيفها وتحليلها من أجل الوصول إلى استنتاجات تساعد في فهم الواقع (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٤، ٢٧٤)، لكونه مناسباً لطبيعة الدراسة ومحققاً أهدافها؛ للتعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات.
- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية في مدينة تبوك للفصل الدراسي الثالث، والبالغ عددهن (١٤٠٣) معلمات؛ وفقاً للإحصائية الصادرة من إدارة التعليم للعام (١٤٤٥هـ).
- عينة الدراسة: وهي جزء من مجتمع الدراسة الأصلي، وذكر العبيدي (٢٠١٠: ١٤٤) أنها: نموذج يشتمل على وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، والمشمول على الصفات المشتركة، وقامت الباحثان بتوزيع رابط الاستبانة على عينة عشوائية من معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك بنسبة ٢٠% وهذه النسبة تعد جيدة لتمثيل مجتمع الدراسة وفقاً للدراسات السابقة (Alzahrani & Bin Bakr, 2020)، وكانت الاستبانات المستردة (٢٧٩) استبانة، جميعها صالحة للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة، والجاهزة للتحليل (٢٧٩).

الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (١): التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الفئة	العدد	النسبة
بكالوريوس	215	77.1
دراسات عليا	64	22.9
المجموع	279	100.0

يلاحظ من الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الحاصلات على المؤهل العلمي (بكالوريوس)، والبالغ عددهن (215)؛ حيث بلغت نسبتهن (77.1%)، يليهن الحاصلات على المؤهل العلمي (دراسات عليا)، والبالغ عددهن (64)؛ حيث بلغت نسبتهن (22.9%).

ثانياً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (٢): التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الفئة	العدد	النسبة
أقل من ١٠ سنوات	205	73.5
10 سنوات فأكثر	74	26.5
المجموع	279	100.0

يلاحظ من الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة خبرتهن أقل من (١٠) سنوات، والبالغ عددهن (205)؛ حيث بلغت نسبتهن (73.5%)، يليهن من لديهن سنوات خبرة (١٠) سنوات فأكثر، والبالغ عددهن (74)؛ حيث بلغت نسبتهن (26.5%).

ثالثاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير البرامج التدريبية:

الجدول رقم (٣): التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير البرامج التدريبية

الفئة	العدد	النسبة
أقل من ١٠ برامج	191	68.5
10 برامج فأكثر	88	31.5
المجموع	279	100.0

يلاحظ من الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهن برامج تدريبية أقل من (١٠) برامج، والبالغ عددهن (191)؛ حيث بلغت نسبتهن (68.5%)، يليهن من لديهن برامج تدريبية (١٠) برامج فأكثر، والبالغ عددهن (88)؛ حيث بلغت نسبتهن (31.5%).

#### أداة الدراسة:

للحصول على المعلومات اللازمة من أفراد مجتمع الدراسة، ودعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي؛ استخدمت الباحثتان الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة؛ وللإجابة على أسئلة الدراسة؛ ولتحقيق أهدافها، وبالرجوع إلى الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ قامت الباحثتان ببناء الاستبانة؛ بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات في ضوء أبعاد القيادة الريادية كالتالي: (الرؤية، الابتكار، المبادرة، المخاطرة).

وقد تكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** ويحتوي على البيانات الأولية عن أفراد مجتمع الدراسة: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية).

**الجزء الثاني:** ويشتمل على أداة الدراسة، وتتكون من أربعة أبعاد: بُعد الرؤية، والابتكار والمبادرة و المخاطرة ويتكون كل بعد من (5) عبارات.

صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه

الرؤية	الابتكار	المبادرة	المخاطرة
معامل الارتباط م	معامل الارتباط م	معامل الارتباط م	معامل الارتباط م
.833**	.876**	.886**	.873**
1	1	1	1
معامل الارتباط م	معامل الارتباط م	معامل الارتباط م	معامل الارتباط م
.893**	.902**	.909**	.931**
2	2	2	2
معامل الارتباط م	معامل الارتباط م	معامل الارتباط م	معامل الارتباط م
.918**	.913**	.919**	.944**
3	3	3	3
معامل الارتباط م	معامل الارتباط م	معامل الارتباط م	معامل الارتباط م
.900**	.933**	.908**	.934**
4	4	4	4
معامل الارتباط م	معامل الارتباط م	معامل الارتباط م	معامل الارتباط م
.925**	.920**	.912**	.915**
5	5	5	5

\*\* معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

بناءً على نتائج الجدول رقم (4) الذي يعرض معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، نجد أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه هي دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ). وهذا يشير إلى أن جميع العبارات ترتبط بشكل قوي ودال مع البعد الذي تنتهي إليه حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط



بين (\*\*٨٧٣ و \*\*٩٤٤)، وهذه القيم تعتبر مرتفعة، مما يدل على أن هناك ارتباطاً قوياً بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للْبُعْد الذي تنتمي إليه وهذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات داخل كل بُعْد (الرؤية، الابتكار، المبادرة، المخاطرة) تقيس البُعد الذي تنتمي إليه بشكل جيد وتسهم في قياس هذا البُعد بشكل فعال مما يؤكد على صدق وموثوقية المقياس المستخدم في الدراسة.

#### صدق الاتساق لأبعاد الأداة:

للتحقق من صدق الاتساق لأبعاد الأداة؛ تم استخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بُعْد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (٥): معاملات الارتباط بين درجة كل بُعْد والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	البُعد
.897**	الرؤية
.957**	الابتكار
.955**	المبادرة
.897**	المخاطرة

\*\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بُعْد والدرجة الكلية للاستبانة هي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وهذا يشير إلى أن جميع الأبعاد ترتبط بشكل قوي ودال مع الدرجة الكلية للاستبانة حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (\*\*٨٩٧ و \*\*٩٥٧) وأعلى معامل ارتباط كان للبُعد "الابتكار" (\*\*٠,٩٥٧)، يليه البُعد "المبادرة" (\*\*٠,٩٥٥)، ثم البُعدان "الرؤية" و"المخاطرة" بمعامل ارتباط متساوٍ (\*\*٠,٨٩٧). هذا يشير إلى أن البُعدين "الابتكار" و"المبادرة" لهما علاقة أقوى بالدرجة الكلية للاستبانة مقارنة ببُعدي "الرؤية" و"المخاطرة" وهذه النتائج تؤكد على صدق البناء للاستبانة، حيث إن جميع الأبعاد ترتبط بشكل قوي مع الدرجة الكلية، مما يشير إلى أن الاستبانة تقيس ما صُممت لقياسه بشكل فعال.

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة؛ تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (٦): معاملات ثبات أداة الدراسة من خلال معادلة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	البُعد
5	0.937	الرؤية
5	0.947	الابتكار
5	0.946	المبادرة
5	0.954	المخاطرة
20	0.978	الأداة ككل

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الأداة كانت مرتفعة جداً، حيث تراوحت بين (٠,٩٣٧ و ٠,٩٥٤). وان أعلى معامل ثبات كان للبُعد "المخاطرة" بقيمة (٠,٩٥٤)، يليه البُعدان "الابتكار" (٠,٩٤٧) و"المبادرة" (٠,٩٤٦)، وأخيراً البُعد "الرؤية" بقيمة (٠,٩٣٧). ومعامل ثبات الأداة ككل بلغ (٠,٩٧٨)، وهذه القيمة مرتفعة جداً وتشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي لجميع أبعاد الأداة وللأداة ككل، مما يؤكد على ثبات الأداة وقدرتها على قياس ما صُممت لقياسه بشكل متنسق وتمتعها بخصائص سيكومترية جيدة وتعطي نتائج موثوقة يمكن الاعتماد عليها وأن جميع أبعاد الأداة تساهم بشكل جيد في قياس السمة العامة التي تقيسها الأداة ككل.

وتم تصنيف مدى درجات الموافقة/الاستجابة لمقياس ليكرت الخماسي بناء على المعادلة التالية:  
المدى = أكبر قيمة في المتوسط الحسابي - أقل قيمة في المتوسط الحسابي / عدد استجابات المقياس = (١-٥) / ٨٠ = ٠,٠١٢٥

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات من حيث الأبعاد التالية: (الرؤية، الابتكار، المبادرة، المخاطر)؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة القيادات الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات للأداة ككل ثم على مستوى كل بعد من أبعادها الأربعة على حده وفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد درجة ممارسة القيادات الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات

رقم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
١	3.82	.63	١	مرتفع
٢	3.73	.65	٢	مرتفع
٣	3.72	.63	٣	مرتفع
٤	3.61	.69	٤	مرتفع
إجمالي الأبعاد ككل	٣,٧٢	٠,٦٥		مرتفع

يتبين من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادات الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات، تتمتع بمستوى مرتفع بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (٣,٧٢) مع انحراف معياري قدره (٠,٦٥)، مما يدل على تجانس الآراء بين المعلمات حول فعالية قيادة المديرات. عند النظر إلى الأبعاد بشكل منفصل، نجد أن بُعد "الرؤية" حقق أعلى متوسط (٣,٨٢) مع انحراف معياري (٠,٦٣)، مما يشير إلى أن المعلمات يقدرن أهمية الرؤية الواضحة في القيادة. يليه بُعد "الابتكار" الذي حصل على متوسط (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٦٥)، مما يدل على استحسان المعلمات للابتكارات التي تطبقها المديرات. ثم يأتي بُعد "المبادرة" بمتوسط (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٦٣)، مما يظهر إدراك المعلمات لمدى تحفيز القيادات على المبادرة. أخيراً، جاء بُعد "المخاطرة" في المرتبة الرابعة بمتوسط (٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٦٩)، مما قد يشير إلى أن هناك حاجة لتعزيز ثقافة المخاطرة لدى المديرات، على الرغم من كونه ضمن نطاق مرتفع. بشكل عام، تدل هذه النتائج على نجاح القيادة الريادية، مع ضرورة التركيز على مختلف الأبعاد لتحسين الأداء القيادي الشامل.

وقد اتفقت النتائج مع نتائج دراسة محمد وعبد الستار (٢٠٢٢) ودراسة الأسمرى (٢٠٢٢) التي جاءت الممارسة بدرجة مرتفعة، واختلفت مع نتائج دراسة الزهراني (٢٠٢٢) ودراسة منصور (٢٠٢٢) ودراسة الشطيبي (٢٠٢١) التي جاءت الممارسة بدرجة مرتفعة

ولمزيد من التفصيل سيتم عرض النتائج على النحو التالي:

#### (١) عرض ومناقشة نتائج البعد الأول: الرؤية.

يتضمن هذا البعد (٥) عبارات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات بُعد الرؤية، وترتيبها ترتيباً تنازلياً، وفق تقديرات أفراد الدراسة وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (٨).

الجدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات درجة ممارسة القيادات الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك، وفقاً لوجهة نظر المعلمات في بعد الرؤية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
1	توجد بالمدرسة رؤية محددة، وواضحة.	3.91	.65	1	مرتفع
2	تحفز مديرة المدرسة العمل على تنفيذ رؤية المدرسة.	3.82	.68	2	مرتفع
3	تناقش مديرة المدرسة الرؤية مع المعلمات قبل اعتمادها.	3.80	.72	4	مرتفع
4	تقيّم مديرة المدرسة الرؤية باستمرار.	3.76	.75	5	مرتفع
5	تحرص مديرة المدرسة على تضمين الرؤية في كافة الأنشطة.	3.80	.71	3	مرتفع
<b>المتوسط العام للبعد</b>		<b>3.82</b>	<b>.63</b>	<b>مرتفع</b>	

تبين النتائج في الجدول (٨) الموضح أن المتوسط الحسابي لتقدير عينة الدراسة الحسابي لدرجة ممارسة القيادات الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك، وفقاً لوجهة نظر المعلمات لبعدها الرؤية ككل بلغ (٣,٨٢) مع انحراف معياري قدره (٠,٦٣)، وبدرجة مرتفعة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس ليكرت الخماسي المدى (3.41-4.20) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (عالية)، ويعزى ذلك إلى أن المديرات لديهن رؤية مستقبلية واضحة، تهتم بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المنشودة

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠٢٣)، ودراسة الأسمرى (٢٠٢٢)، في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة المنصور (٢٠٢٢) التي جاء بها بُعد الرؤية بمستوى منخفض، ومع دراسة الشطيبي (٢٠٢١) ودراسة محمد وعبد الستار (٢٠٢٢)؛ حيث جاء بهما بُعد الرؤية بمستوى متوسط.

كما يوضح الجدول ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "توجد بالمدرسة رؤية محددة، وواضحة" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (٣,٩١)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٥).، ويعزى ذلك إلى إدراك المعلمات لوضوح الرؤية في المدرسة، مما يدل على أنها عنصر كاساسي ومحدد يساهم في توجيه الجهود والموارد بشكل فعال.
- بينما جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تقيّم مديرة المدرسة الرؤية باستمرار"، على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال بلغ (٣,٧٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٥). ودرجة ممارسة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن المديرية تهتم بمراجعة وتقييم الرؤية بشكل دوري، مما يعكس التزاماً بتحسين الأداء وضمان ملاءمة الرؤية للاحتياجات المتغيرة.

## ٢) عرض ومناقشة نتائج البعد الثاني: بُعد الابتكار.

يتضمن هذا البعد (٥) فقرات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجة الممارسة المعيارية للبعد ككل ولكل عبارة من عباراته على حدة وترتيبها ترتيباً تنازلياً، وفق تقديرات أفراد الدراسة وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (٩).

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات درجة ممارسة القيادات الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك، وفقاً لوجهة نظر المعلمات في بعد الابتكار

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الانحراف ترتيب الحسابي المعياري العبارة	المتوسط الحسابي المعياري العبارة	الترتيب	المستوى
1	تستخدم مديرة المدرسة أساليب عمل غير مسبوقه.	3.77	.70	1	مرتفع
2	تشارك مديرة المدرسة في حل المشكلات بأسلوب ابتكاري.	3.75	.72	2	مرتفع
3	تحرص مديرة المدرسة على نشر ثقافة الابتكار.	3.72	.72	3	مرتفع
4	تشجع مديرة المدرسة الأفكار الابتكارية.	3.71	.71	4	مرتفع
5	تمتلك مديرة المدرسة القدرة على توليد الأفكار.	3.71	.74	5	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.73	.65		مرتفع

يتضح من الجدول السابق إلى أن درجة ممارسة القيادات الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك في بُعد الابتكار تتمتع بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٧٣) مع انحراف معياري (٠,٦٥). ويعزى ذلك إلى أن المديرات يظهرن التزاماً قوياً بتطبيق الابتكار في إدارتهن، مع تركيز قوي على تشجيع الحلول الابتكارية ونشر ثقافة الابتكار. وهذه النتائج تعكس بيئة تعليمية تتسم بالحيوية والتفاعل، مما يعد مؤشراً إيجابياً على فعالية القيادات المدرسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠٢٣)، ودراسة الأسمرى (٢٠٢٢)، في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة المنصور (٢٠٢٢) التي جاء بها بُعد الرؤية بمستوى منخفض، ومع دراسة الشطيبي (٢٠٢١) ودراسة محمد وعبد الستار (٢٠٢٢)؛ حيث جاء بهما بُعد الرؤية بمستوى متوسط.

كما يوضح الجدول ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تستخدم مديرة المدرسة أساليب عمل غير مسبوقه" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (٣,٧٧)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٠)، ويعزى ذلك إلى قدرة المديرة على الابتكار في طرق العمل والإدارة، مما يساهم في تحسين الأداء المدرسي.
- بينما جاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الخامسة والأخيرة والتي تنص على "تمتلك مديرة المدرسة القدرة على توليد الأفكار"، على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال بلغ (٣,٧١)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٤) ودرجة ممارسة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى قدرة المديرة على التفكير الإبداعي وتوليد أفكار جديدة، مما يعزز من فاعلية القيادات في المدرسة.

(٣) عرض ومناقشة نتائج البعد الثالث: بُعد المبادرة

يتضمن هذا البعد (٥) عبارات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجة الممارسة المعيارية للبعد ككل ولكل عبارة من عباراته على حدة وترتيبها ترتيباً تنازلياً، وفق تقديرات أفراد الدراسة وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (١٠).

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب درجة ممارسة القيادات الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك، وفقاً لوجهة نظر المعلمات في بعد مبادرة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف ترتيب	المستوى
1	3.76	1	مرتفع
2	3.73	2	مرتفع
3	3.72	4	مرتفع
4	3.67	5	مرتفع
5	3.73	3	مرتفع
<b>المتوسط العام للبُعد</b>			مرتفع
	3.72	63	

يتضح من الجدول السابق إلى أن درجة ممارسة القيادات الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك في بُعد المبادرة تتمتع بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٦٣). ويعزى ذلك إلى الالتزام القوي للمديرات في تعزيز روح المبادرة داخل المدرسة وأن المديرات يتبنين مستوى عالياً من المبادرة في إدارتهم، من خلال التركيز على التعاون والنشاط المبادر وإدراك أهميته كجزء من الثقافة المدرسية، مما يساهم في تطوير بيئة تعليمية إيجابية وداعمة..

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠٢٣)، ودراسة الأسمري (٢٠٢٢)، في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة المنصور (٢٠٢٢) التي جاء بها بُعد الرؤية بمستوى منخفض، ومع دراسة الشطي (٢٠٢١) ودراسة محمد وعبد الستار (٢٠٢٢)؛ حيث جاء بهما بُعد الرؤية بمستوى متوسط.

كما يوضح الجدول ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تقدم مديرة المدرسة مبادرات تخدم المجتمع" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (٣,٧٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٩)، ويعزى ذلك إلى التزام المديرة بخدمة المجتمع من خلال مبادرات فعلية، مما يساهم في تعزيز الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي...
- بينما جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الخامسة والأخيرة والتي تنص على "تسعى مديرة المدرسة لبث روح المبادرة قبل البدء في رسم الخطط"، على أدنى متوسط حسابي في هذا البعد بلغ (٣,٦٧)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٣). ودرجة ممارسة مرتفعة، ويعزى ذلك رغم كونها في المرتبة

الأخيرة، الى جهود المديرية لتشجيع المعلمات على أخذ زمام المبادرة والمشاركة في العملية التخطيطية، مما يعزز الشفافية والتعاون.

#### ٤) عرض ومناقشة نتائج البعد الرابع: المخاطرة

يتضمن هذا البعد (٥) عبارات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجة الممارسة المعيارية للبعد ككل ولكل عبارة من عباراته على حدة وترتيبها ترتيباً تنازلياً، وفق تقديرات أفراد الدراسة وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (١١).

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب درجة ممارسة القيادات الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك، وفقاً لوجهة نظر المعلمات في بعد المخاطرة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الانحراف ترتيب المستوى الحسابي المعياري العبارة	المتوسط	الانحراف	ترتيب المستوى
1	تتحمل مديرة المدرسة مخاطر نتائج تطبيق الأفكار الجديدة.	3.67	.74	1	مرتفع
2	تمتلك مديرة المدرسة طرقاً متطورة للتعامل مع المخاطر.	3.62	.73	2	مرتفع
3	تحدد مديرة المدرسة مخاطر العمل المتوقعة؛ للحد من آثارها.	3.56	.79	5	مرتفع
4	تشجع مديرة المدرسة على تحقيق الأهداف الصعبة، وعدم الوقوف عند مستوى نجاح معين.	3.59	.78	3	مرتفع
5	تشجع مديرة المدرسة على تحدي الوضع الراهن، والتعامل معه بنزاهة.	3.58	.74	4	مرتفع
	<b>المتوسط العام للبعد</b>	<b>3.61</b>	<b>.69</b>		<b>مرتفع</b>

يتضح من الجدول السابق إلى أن درجة ممارسة القيادات الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك في بُعد المخاطرة تتمتع بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٦١) مع انحراف معياري (٠,٦٩). ويعزى ذلك إلى أن المديرات يتبنين موقفاً إيجابياً تجاه المخاطرة، حيث يتمتع جميع العبارات بمتوسطات مرتفعة مما يُبرز هذا التركيز على المخاطرة كجزء من القيادة الابتكارية أهمية تعزيز ثقافة التحمل والمبادرة، مما يسهم في تطوير بيئة تعليمية أكثر ديناميكية وفاعلية، كما يعود إلى أن المديرات يملن إلى اتباع الطرق غير المعتادة في الإدارة، ويشجعن على التغيير الجذري والوقوع في الأخطاء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠٢٣)، ودراسة الأسمرى (٢٠٢٢)، في حين اختلفت هذه مع دراسة المنصور (٢٠٢٢) التي جاء بها بُعد الرؤية بمستوى منخفض، ومع دراسة الشطيبي (٢٠٢١) ودراسة محمد وعبد الستار (٢٠٢٢)؛ حيث جاء بهما بُعد الرؤية بمستوى متوسط.

كما يوضح الجدول ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تتحمل مديرة المدرسة مخاطر نتائج تطبيق الأفكار الجديدة" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (٣,٦٧)،

وبانحراف معياري قدره (٠,٧٤)، ويعزى ذلك إلى إدراك المديرات أهمية المخاطرة كجزء من الابتكار وتطبيق الأفكار الجديدة، مما يشير إلى شجاعة في اتخاذ القرارات.

بينما جاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الخامسة والأخيرة والتي تنص على " تحدد مديرة المدرسة مخاطر العمل المتوقعة: للحد من آثارها"، على أدنى متوسط حسابي في هذا البعد بلغ (٣,٥٦)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٩) ودرجة ممارسة مرتفعة، ويعزى ذلك إدراك المديرة لفحص المخاطر المحتملة، وهو أمر أساسي لتقليل الأثر السلبي، مما يؤكد حرصها على التقييم الدقيق.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول في درجة ممارسة المديرات للقيادة الريادية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات وفقاً للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة وفقاً للمتغيرات وعلى النحو الآتي:

أولاً: المؤهل العلمي:

قامت الباحثتان باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرات للقيادة الريادية بمدينة تبوك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وفق الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المديرات للقيادة الريادية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الرؤية	بكالوريوس	215	٣,٨٠	٠,٨٣	٠,٢٦٣	غير دال
	دراسات عليا	64	3.83	٠,٧٩		
الابتكار	بكالوريوس	215	3.77	٠,٨٨	١,٨٨٤	غير دال
	دراسات عليا	64	4.07	٠,٦٨		
المبادرة	بكالوريوس	215	3.84	٠,٦٧	١,١٠٢	غير دال
	دراسات عليا	64	3.71	٠,٨٧		
المخاطرة	بكالوريوس	215	4.03	٠,٨٥	١,٤١٤	غير دال
	دراسات عليا	64	3.89	٠,٦٤		
الأداة ككل	بكالوريوس	215	٣,٨٦	٠,٨١	٠,١٨٣	غير دال
	دراسات عليا	64	٣,٨٨	٠,٧٥		

يتبين من الجدول (١٢) أن قيمة (ت) ليست دالة إحصائياً على مستوى الأداة كلها ولكل بعد على حدة، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأداة ككل ولكل الأبعاد الاربعة، وهذا يعني عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرها لدرجة حول درجة ممارسة المديرات للقيادة الريادية بمدينة تبوك من وجهة نظر



المعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وهذا قد يدل على أن المؤهلات العلمية لا تعد عامل مؤثر بشكل كبير في مستوى الممارسة.

#### عرض النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة:

قامت الباحثة باستخدام اختبار(ت) للعينات المستقلة؛ وذلك لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تقديرها لدرجة ممارسة المديرات للقيادة الريادية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، وذلك كما يلي:

جدول (١٣) نتائج اختبار( ت ) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لدرجة حول درجة ممارسة المديرات للقيادة الريادية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الرؤية	أقل من ١٠ سنوات	٢٠٥	3.48	1.17	-0.354	غير دال
	١٠ سنوات فأكثر	٧٤	3.65	1.10		
الابتكار	أقل من ١٠ سنوات	٢٠٥	3.60	1.48	-0.357	غير دال
	١٠ سنوات فأكثر	٧٤	3.79	1.14		
المبادرة	أقل من ١٠ سنوات	٢٠٥	3.32	1.22	-0.575	غير دال
	١٠ سنوات فأكثر	٧٤	3.61	1.16		
المخاطرة	أقل من ١٠ سنوات	٢٠٥	3.42	1.32	-0.445	غير دال
	١٠ سنوات فأكثر	٧٤	3.65	1.17		
الأداة ككل	أقل من ١٠ سنوات	٢٠٥	3.49	1.18	-0.497	غير دال
	١٠ سنوات فأكثر	٧٤	3.72	1.04		

يتبين من الجدول (١٣) أن قيمة (ت) ليست دالة إحصائياً على مستوى الأداة كلها ولكل بعد على حدة، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من  $(\alpha \leq 0.05)$  للأداة ككل ولكل الأبعاد الأربعة، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرها لدرجة ممارسة المديرات للقيادة الريادية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ومن الممكن أن يكون هناك معايير ثابتة ومنتفحة علمياً في تقييم القيادة الريادية بين جميع المعلمات، مما يؤدي إلى عدم تغيير المدركات حسب سنوات الخبرة.

#### عرض النتائج المتعلقة بمتغير البرامج التدريبية:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة؛ وذلك لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة المديرات للقيادة الريادية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، وذلك كما يلي:

جدول (١٤) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرات للقيادة الريادية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير تبعاً لمتغير البرامج التدريبية

البعده	البرامج التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الرؤية	أقل من ١٠ برامج	١٩١	٣,٦٠	٠,٧١	-0.15	غير
	١٠ برامج فأكثر	٨٨	3.63	٠,٨٣		دال
الابتكار	أقل من ١٠ برامج	١٩١	3.72	٠,٨٢	0.40	غير
	١٠ برامج فأكثر	٨٨	3.67	٠,٦٥		دال
المبادرة	أقل من ١٠ برامج	١٩١	3.80	٠,٦٦	0.10	غير
	١٠ برامج فأكثر	٨٨	3.78	٠,٧٧		دال
المخاطرة	أقل من ١٠ برامج	١٩١	3.93	٠,٨٣	0.90	غير دال
	١٠ برامج فأكثر	٨٨	3.69	٠,٦٢		
الأداة ككل	أقل من ١٠ برامج	١٩١	٣,٧٦	٠,٧٦	٠,٣١٣	غير دال
	١٠ برامج فأكثر	٨٨	٣,٦٩	٠,٧٢		

يتبين من الجدول (١٤) أن قيمة (ت) ليست دالة إحصائياً على مستوى الأداة كلها ولكل بعد على حدة، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من  $(\alpha \leq 0.05)$  للأداة ككل ولكل الأبعاد الأربعة، وهذا يعني عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرها لدرجة ممارسة المديرات للقيادة الريادية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير تبعاً لمتغير البرامج التدريبية

#### ملخص نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بسؤالها الأول الذي نصه:

ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات من حيث الأبعاد التالية: (الرؤية، الابتكار، المبادرة، المخاطر)؟

أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادات الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك، وفقاً لوجهة نظر المعلمات، تتمتع بمستوى مرتفع بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (٣,٧٢) مع انحراف معياري قدره (٠,٦٥)، حقق بُعد "الرؤية" أعلى متوسط (٣,٨٢) مع انحراف معياري (٠,٦٣). يليه بُعد "الابتكار" الذي حصل على متوسط (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٦٥)، و يليه بُعد "المبادرة" بمتوسط (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٦٣). وجاء بُعد "المخاطرة" في المرتبة الرابعة بمتوسط (٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٦٩)،

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بسؤالها الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول في درجة ممارسة المديرات للقيادة الريادية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات وفقاً للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية)؟

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المديرات للقيادة الريادية بمدينة تبوك، وذلك في الأداة ككل ولكل بعد من أبعادها الأربعة.

### التوصيات :

استناداً إلى نتائج الدراسة التي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك كان مرتفعاً، مع وجود تفاوتات في أبعاد القيادة مثل الرؤية، الابتكار، المبادرة، والمخاطرة، تم استخلاص مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز هذه الجوانب وتطوير الأداء القيادي للمديرات بشكل شامل. تهدف هذه التوصيات إلى توفير إطار عملي لتحسين مستوى القيادة الريادية في المدارس بما يسهم في تحقيق بيئة تعليمية مبتكرة وداعمة للتطور المستمر. وفيما يلي التوصيات والإجراءات المقترحة لتنفيذها:

١. تعزيز بُعد الرؤية: وذلك من خلال تنظيم ورش عمل دورية لتحديث الرؤية وتشجيع المعلمات على المشاركة الفعالة في صياغتها
٢. تشجيع الابتكار: وذلك من خلال تنظيم مسابقات ومشاريع إبداعية ودورات تدريبية لتطبيق نماذج تعليمية مبتكرة
٣. تعزيز روح المبادرة: وذلك من خلال تقديم حوافز للمديرات والمعلمات على المبادرات المجتمعية وتشكيل فرق عمل لتنفيذ الخطط
٤. تعزيز ثقافة المخاطرة المحسوبة: وذلك من خلال تنظيم ورش عمل لدعم اتخاذ المخاطر المحسوبة وتشكيل مجموعات استشارية للابتكار
٥. تقديم برامج تدريبية متخصصة: وذلك من خلال توفير برامج تدريبية في القيادة الريادية وتبادل الخبرات مع مدارس أخرى
٦. تعزيز التعاون والمشاركة المجتمعية: وذلك من خلال تنظيم لقاءات مجتمعية لتبادل الأفكار وتنفيذ مشاريع مجتمعية بالتعاون مع المدرسة
٧. تحفيز تطوير رؤية مدعومة بالتكنولوجيا: وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا لدعم التحول الرقمي وتخصيص ميزانية للابتكار

## المراجع:

المراجع العربية:

- أبو عجوة، حسام كامل سليم. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لديهم، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، ٨(١)، ١٥٦، ١٩٠. مسترجع من Record/com.mandumah.search//:http/١٢١٦٨٠٨
- ابن منظور، محمد. (٢٠٠٣). لسان العرب (ط ٤)، دار صادر، بيروت.
- ابن منظور؛ محمد بن مكرم بن علي. (٢٠١٤) معجم لسان العرب، دار المعارف.
- الأسمرى، مها محمد مقطوف. (٢٠٢٢). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج، ١٣(١٣)، ١-٤٦. doi: 10.21608/jyse.2022.263350
- حسن، زينب. (٢٠٢٣). معوقات تطبيق القيادة الريادية بالجامعات ومسؤوليات القادة في مواجهتها، دراسة ميدانية في جامعة أسوان، مجلة كلية التربية، العدد ٤٠، أبريل.
- خليل، نبيل. (٢٠١٩). القيادة الريادية في التعليم، مجلة العلوم التربوية، العدد (٥)، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي، ٢٥٣.
- الخيبري، ابتسام باسلف. (٢٠٢٠). علاقة الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالثقافة التنظيمية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٩(٤)، ٥١-٦٩.
- الروقي، صيته. (٢٠٢٢). دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، (دراسة ميدانية على موظفي جامعة تبوك)، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة تبوك.
- الزهراني، مستورة. (٢٠٢٢). واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ٦(٤٣)، كلية العلوم، جامعة دار الحكمة.
- السعيد، عبد اللطيف. (٢٠٢١). القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت.
- الشميمري، أحمد؛ المبيرك، وفاء. (٢٠١٩). مبادئ ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المختصين (ط ١)، الرياض، مكتبة العبيكان.
- العتيبي، حنان. (٢٠٢٢). ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مصر، ٦(٢٨)، ٤٥-٤٧.
- عودة، محمود. (٢٠١٨). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، [رسالة ماجستير منشورة]، الجامعة الإسلامية. غزة.
- الغامدي، محمد. (٢٠٢٣). واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، ١٥(٤)، كلية التربية، جامعة دمنهور.
- القحطاني، سالم. (٢٠١٥). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات، مجلة الإدارة العامة، ٥٥(٣)، ٣٥-٣٠.

- لطفي، منة الله (٢٠١٨). نحو جامعات ريادية في مصر، رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية، ٢(٧٠)، ٣٢-٧٦.
- المخلافي، إبراهيم. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، ٥(١٠)، يونيو ٢٠٢٠.
- مراد، فؤاد صدقة. (٢٠١٩). دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤسين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز، مجلة المشاركة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٦(٢)، ٢١١.
- مسيل، محمود عطاء محمد، وآخرون (٢٠١٨) آليات دعم ريادة الأعمال في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية بينها، ٧(١١٦)، ٤١٣-٤٧٧.
- منصور، منار. (٢٠٢٢). واقع تطبيق القيادة الريادية لدى مديري التعليم العام من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتهكم التنظيمي، مجلة تطوير الأداء الجامعي، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- النفيعي، منزة. (٢٠٢٢). الريادة التنظيمية في الجامعات السعودية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الملك سعود، الرياض.
- المراجع العربية مترجمة:

- Abu Ajwa, H. K. S. (2021). The degree of entrepreneurial leadership practiced by administrative staff at Al-Azhar University in Gaza and its relationship with their organizational agility. *Journal of Palestine Technical College for Research and Studies*, 8(1), 156-190. Retrieved from <http://search.mandumah.com/1216808>
- Ibn Manzur, M. (2003). *Lisan Al-Arab* (4th ed.). Beirut: Dar Sader.
- Ibn Manzur, M. B. M. (2014). *Lisan Al-Arab Dictionary*. Cairo: Dar Al-Ma'arif.
- Al-Asmari, M. M. M. (2022). The reality of applying the dimensions of entrepreneurial leadership among administrative leaders in the General Administration of Education in Asir. *Journal of Young Researchers in Educational Sciences for Postgraduate Studies in Sohag*, 13(13), 1-46. <https://doi.org/10.21608/jyse.2022.263350>
- Hassan, Z. (2023). Obstacles to applying entrepreneurial leadership in universities and the responsibilities of leaders in facing them: A field study at Aswan University. *Journal of the Faculty of Education*(40), April.

- Khalil, N. (2019). Entrepreneurial leadership in education. *Journal of Educational Sciences*(5), Faculty of Education in Hurghada, South Valley University, 253.
- Al-Khibri, I. B. (2020). The relationship between leadership styles of department heads at Prince Sattam bin Abdulaziz University and organizational culture. *The International Educational Journal of Specialization*, 9(4), 51-69.
- Al-Roqi, S. (2022). The role of entrepreneurial leadership in achieving institutional excellence: A field study on employees of the University of Tabuk. *Journal of the Faculty of Education, Faculty of Education, University of Tabuk*.
- Al-Zahrani, M. (2022). The reality of entrepreneurial leadership among female principals of public secondary schools in Jeddah from the teachers' perspective. *The Arab Journal of Sciences and Research Publishing*, 6(43), Faculty of Science, Dar Al-Hekma University.
- Al-Saeed, A. (2021). Entrepreneurial leadership among secondary school principals in Kuwait and its relationship with institutional excellence from the teachers' perspective. (Unpublished master's thesis). Al al-Bayt University.
- Al-Shammari, A., & Al-Mubirek, W. (2019). *Principles of Entrepreneurship: Basic Concepts and Applications for Non-Specialists* (1st ed.). Riyadh: Obeikan Library.
- Al-Otaibi, H. (2022). Practicing the dimensions of entrepreneurial leadership among educational leaders in women's education offices in Riyadh. *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(28), 45-47.
- Awda, M. (2018). The effect of job quality on achieving institutional excellence: An applied study on civil society organizations in the Gaza Strip. (Published master's thesis). Islamic University of Gaza.
- Al-Ghamdi, M. (2023). The reality of applying entrepreneurial leadership among department heads at King Saud University. *Journal of Educational and Human Studies*, 15(4), Faculty of Education, Damanhour University.
- Al-Qahtani, S. (2015). Entrepreneurial leadership and its applications in universities. *Journal of Public Administration*, 55(3), 30-35.
- Lotfi, M. A. (2018). Towards entrepreneurial universities in Egypt: A proposed vision. *Journal of the Faculty of Education*, 2(70), 32-76.



- 
- Al-Makhlafi, I. (2020). The degree to which public school leaders in the Asir Educational Region practice ethical leadership and its relationship to administrative creativity from the teachers' perspective. *Journal of the Faculty of Education*, 5(10), June 2020.
- Murad, F. S. (2019). The role of leadership communication in enhancing job satisfaction among subordinates: A field study on a sample of employees at King Abdulaziz University. *Journal of Sharjah for Humanities and Social Sciences*, 16(2), 211.
- Meseil, M. A., et al. (2018). Mechanisms to support entrepreneurship in higher education in the United States and the possibility of benefiting from it in Egypt. *Journal of the Faculty of Education at Benha University*, 7(116), 413-477.
- Mansour, M. (2022). The reality of applying entrepreneurial leadership among general education directors from the teachers' perspective and its relationship with organizational cynicism. *Journal of University Performance Development, Faculty of Education, Mansoura University*.
- Al-Nefeai, M. (2022). *Organizational entrepreneurship in Saudi universities*. (Unpublished master's thesis). King Saud University, Riyadh.

المراجع الأجنبية:

- Alzahrani, A. A., & Bakr, M. B. B. (n.d.). The role of school leaders in enhancing the intellectual security of secondary school students in Saudi Arabia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(12), 1519–1545.
- Ariyani, D., Suyatno, & Zuhaery, M. (2021). Principal's innovation and entrepreneurial leadership to establish a positive learning environment. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 63–74. <https://doi.org/10.12973/EU-JER.10.1.63>
- Bagheri, A., & Abkari, M. (2018). The impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation behavior. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(1), 28–35.
- Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2022). Entrepreneurial leadership in schools: Linking creativity with accountability.

---

*International Journal of Leadership in Education*, 25(5),  
787–801. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1804624>

- Kongjinda, N., Niyamabha, A., Wichitpatcharaporn, W., Moore, K. S., & Koedsuwan, S. (2020). Entrepreneurial leadership of private school principals in Thailand: The pathway to school effectiveness through school culture and organizational citizenship behavior. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(01).
- Lynn, T. W., et al. (2022). Entrepreneurship culture in educational institutions. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1997237>
- Nafei, W. A. (2018). The role of spiritual leadership in reducing bullying behavior: A study on the industrial companies in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 13(2), 167–178.
- Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B., & Nguyen, N. H. X. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: The mediating effects of organizational factors. *Heliyon*, 7, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.09.002>
- Shiferaw, R. M., Birbirs, Z. A., & Werke, S. Z. (2023). Entrepreneurial leadership, learning organization and organizational culture relationship: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 38.
- Zhang, Q., & others. (2018). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Journal of Social Sciences*, 27(17), 1–7.