Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090 – 5890 & 2735 - 3222

دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدي بدولة الكويت

إعداد

زينب وحيد عايد العنزي

باحثة ماجستير_ قسم أصول التربية_ كلية التربية جامعة المنصورة

إشراف

أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض

أستاذ أصول التربية

كلية التربية–جامعة المنصورة

أ.د/ أمل معوض الهجرسي

أستاذ أصول التربية

كلية التربية–جامعة المنصورة

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدي بدولة الكويت

إعداد

زينب وحيد عايد العنزي

باحثة ماجستير_ قسم أصول التربية_ كلية التربية جامعة المنصورة

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن متطلبات تفعيل دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدي بدولة الكويت، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة من (٤) محاور، الأول: الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال، الثاني: دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدي طلاب المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدي بدولة الكويت، والثالث: معوقات تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدي طلاب المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدي بدولة الكويت، والرابع: متطلبات تحقيق دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:(١) اختلاف في رؤية الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال بين المدير والمعلم يرجع إلي دور كل منهما في العملية التعليمية، (٢)اختلاف رؤية المدير عن رؤية المعلم حول دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال في المدرسة، فالمدير يرى ريادة الأعمال كجزء من استراتيجية المدرسة العامة ويهتم بالجوانب الإدارية والتنظيمية، بينما المعلم يركز على التفاعل المباشر مع الطلاب وتنمية مهاراتهم الشخصية وتطبيق المفاهيم التعليمية بشكل عملي. (٣) معوقات تنمية ثقافة ريادة الأعمال في المدارس يمكن أن تكون متعددة ومترابطة، قد تكون إدارية، تربوية، أو مجتمعية، (٤) تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب المدارس هي عملية متعددة الأبعاد تتطلب جهودًا منسقة من المدرسة، المعلمين، المجتمع المحلي، والقطاع الحكومي لتطوير هذه الثقافة، لذا يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تساهم في خلق بيئة تعليمية ملهمة تشجع الطلاب على التفكير الريادي، الابتكار، والعمل المستقل.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية –ثقافة ريادة الأعمال.

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

Abstract

The current research aims to reveal the requirements for activating the role of school administration in developing the culture of entrepreneurship among middle school students in Ahmadi Governorate in the State of Kuwait. To achieve the research objectives, the descriptive approach was used, and a questionnaire was prepared from (4) axes: the first: the conceptual framework of entrepreneurship, the second: the role of school administration in developing the culture of entrepreneurship among middle school students in Ahmadi Governorate in the State of Kuwait, the third: obstacles to developing the culture of entrepreneurship among middle school students in Ahmadi Governorate in the State of Kuwait, and the fourth: requirements for achieving the role of school administration in developing the culture of entrepreneurship. The study reached many results, including: (1) a difference in the vision of the conceptual framework of entrepreneurship between the principal and the teacher due to the role of each in the educational process, (2) the difference between the principal's vision and the teacher's vision regarding the role of school administration in developing the culture of entrepreneurship in the school, as the principal sees entrepreneurship as part of the general school strategy and is interested in administrative and organizational aspects, while the teacher focuses on direct interaction with students, developing their personal skills, and applying educational concepts in a practical way. (3) Obstacles to developing an entrepreneurial culture in schools can be multiple and interconnected, and may be administrative, educational, or societal. (4) Developing an entrepreneurial culture among school students is a multidimensional process that requires coordinated efforts from the school, teachers, the local community, and the government sector to develop this culture. Therefore, a set of basic requirements must be available that contribute to creating an inspiring educational environment that encourages students to think entrepreneurially, innovate, and work independently.

Keywords: School administration - entrepreneurial culture.

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

المقدمة:

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها الأسواق العالمية وتزايد التحديات الاقتصادية والاجتماعية، أصبحت الحاجة ملحة لتوجيه الجهود نحو بناء أجيال تمتلك المهارات اللازمة للإبداع والمبادرة. ومن هنا، اكتسب مفهوم ريادة الأعمال أهمية متزايدة باعتباره أحد الحلول التي تساهم في إعداد الأفراد للانخراط بفعالية في الحياة العملية، وتحفيزهم على تطوير أفكار مبتكرة تسهم في تحسين جودة الحياة الاقتصادية. ويأتي قطاع التعليم، لا سيما في المراحل الدراسية المبكرة، كحجر أساس في هذه العملية؛ حيث تؤدي دورًا محوريًا في غرس ثقافة ريادة الأعمال بين الطلاب وتزويدهم بالقدرات اللازمة لبناء مستقبلهم المهني والاجتماعي.

ويعد التعليم محورًا أساسيًا في تنمية ريادة الأعمال وتطوير المهارات والخصائص المرتبطة بها؛ حيث إنه يمكن تفعيل دور التعليم في تنمية ريادة الأعمال في أعمار مبكرة تبدأ من رياض الأطفال، ويستمر هذا الدور ليصل إلى المراحل المتقدمة من التعليم العالي(أحمد الشميمري، ٢٠١١، ١٨)

وتعليم ريادة الأعمال هو تشجيع الطلاب على التفكير والإبداع في مستقبلهم المهني ومساهمتهم بصفة مباشرة في تحسين مجتمعاتهم علمًا بأن أنجح البرامج التعليمية هي تلك التي تعزز وتشجع الروح الريادية من خلال تحرير مواهب ومخيلة وإبداع الطلاب كقادة للتغيير والمشاركة في الأنشطة المدرة لدخل لائق يمكن أن يؤدي بهم للتغلب على مشكلات الفقر، وإيجاد سبل عيش مستدام(محمد حمد وأخرون، ٢٠٢٤، ٣٥٨).

ولمدير المدرسة دورًا كبيرًا في قيادة تعليم ريادة الأعمال في المدارس من خلال إيجاد مناخ تنظيمي مدرسي يوجد مزيد من الإبداع والابتكار والتنبؤ بالتوقعات وفرص المستقبل في سوق العمل، وتحمل المسؤوليات والمخاطر، وإيجاد رؤية ورسالة تشجع الطلبة على العمل والإنتاج وتحفيز المعلمين والطلبة على تبني مبادرات المشروعات الريادية وتطبيق أساليب مبتكرة لحل المشكلات التنظيمية، ومشاركة المعلمين والطلبة في صنع القرارات الخاصة بمشروعات الريادة، وتدعيم الفرص الجديدة لتطوير الأداء والتواصل الفعال للأهداف التنظيمية للعاملين(حسام إبراهيم وأخرون، ٢٠٢١، ٣٣٩).

وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق، وتيسر السبيل أمام العاملين في الميدان بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة (خولة بن حمد، ٢٠١٦، ٣٢).

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

وتسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيق الأسس العامة للتعليم وغايته وأهدافه كما تسعى لبناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا علميًا وجسميًا واجتماعيًا ونفسيًا، وتنظم وتنسق الأعمال الفنية والإدارية، ومن أهدافها كذلك مراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارة العليا المسؤولة عن التعليم وتشرف على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضرًا ومستقبلًا والعمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية، فالإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية التي هي جزء من الإدارة العامة(محمد أحمد، ٢٠٢٣، ٢٥٦)

وبالنظر إلى أهمية الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال، يتضح دورها الحيوي في إعداد جيل واعٍ ومدرب يمتلك القدرة على المبادرة والإبداع، والجاهزية للتعامل مع التحديات المستقبلية. لذا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى نجاح الإدارة المدرسية في محافظة الأحمدي بدولة الكويت في تحقيق هذه الغاية، من خلال تحليل دورها في تهيئة مناخ تعليمي يدعم ريادة الأعمال، ويغرس في نفوس الطلاب المهارات والجدارات اللازمة.

مشكلة الدراسة:

تُعد ريادة الأعمال قضية مهمة في عصر المنافسة الشديدة؛ حيث تتعلق بكيفية بناء الشركات لأفكار جديدة تضيف قيمة وتستند إلى المعرفة وتفضي إلى ظهور الابتكارات، يُشكّل المعلمون والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحيط العناصر الفاعلة في بناء ثقافة ريادة الأعمال في المدرسة(Ike , 2020, 109i).

وقد حظيت منظومة التعليم في دولة الكويت باهتمام كبير على كافة الأصعدة باعتبار أنها تمثل قاطرة التنمية المجتمعية بالإضافة إلى أنها تضطلع بمهام تربية الأجيال لخدمة المجتمع في الحاضر والمستقبل مع تنمية ولاء هذه الأجيال للمجتمع وتهيئتهم فكريًا ومعنويًا وثقافيًا وتربويًا للمشاركة الفاعلة في كافة ميادين العمل بالمجتمع الكويتي، ولاشك أن تحقيق منظومة التعليم في دولة الكويت لأهدافها يحتاج إلى إدارة جيدة تحدد أهدافها وتعرف مهامها وتبذل قصارى جهدها من أجل إحداث التطوير المنشود عبر توظيف الأساليب الحديثة في الإدارة المدرسية(علي الأنصاري، ٢٠٢٣، ٢٧٥)

ومن خلال ارتباط الباحثة بالمدارس والمعلمين والمديرين لاحظت الباحثة غياب دور الإدارة المدرسية في توعية طلابها بالاتجاهات العلمية والعملية والتي تتماشى مع قدراتهم في تحقيق ريادة الأعمال، ووجدت الباحثة ضرورة تفعيل دور الإدارة المدرسية في تعليم طلابها أساسيات ريادة الأعمال، وإكسابهم بعض المهارات الريادية ليتمكنوا من المساهمة في التنمية الاقتصادية.

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

ومن هذا المنطلق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: **ما دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدي بدولة الكويت؟**

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال؟
٢. ما الأسس النظرية للإدارة المدرسية؟
٣. ما متطلبات تفعيل دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدي بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في محاولة الكشف عن دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب المرحلة المتوسطة بمحافظة الأحمدي بدولة الكويت، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس الأهداف التالية:

١. التعرف على الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال.
٢. التعرف على الأسس النظرية للإدارة المدرسية؟
٣. تحديد متطلبات تفعيل دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدي بدولة الكويت.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١. **الأهمية النظرية:** تُسهم هذه الدراسة في توضيح دور الإدارة المدرسية في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب، وتسد فجوة معرفية مهمة في هذا المجال؛ حيث تفتح آفاقًا جديدة للتعرف على تأثير الإدارة المدرسية على تطوير القدرات الريادية للطلاب في المرحلة المتوسطة، كما تساهم في إثراء الأدب التربوي المرتبط بتنمية ريادة الأعمال ضمن المنظومة التعليمية، مما يساعد على فهم أعمق للأساليب والاستراتيجيات التعليمية التي تدعم مهارات الابتكار والمبادرة لدى الطلاب.
٢. **الأهمية التطبيقية:** تمثل الدراسة مرجعًا عمليًا يمكن الاستفادة منه في تطوير سياسات وبرامج إدارية موجهة نحو تعزيز ثقافة ريادة الأعمال في المدارس، وقد تستفيد المؤسسات التعليمية وصناع القرار في قطاع التعليم من نتائجها لتصميم برامج تدريبية وورش عمل موجهة للمعلمين والإداريين، بهدف تحفيز الطلاب على تبني مهارات ريادة الأعمال وإعدادهم لمواجهة تحديات السوق المستقبلي، إضافة إلى ذلك، يمكن للدراسة تقديم توصيات تساعد المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدي على تأسيس بيئة تعليمية محفزة تدعم ثقافة الريادة بين الطلاب.

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي؛ لأنه الأكثر ملاءمة لموضوعها؛ حيث يصف الواقع وصفًا دقيقًا ويصل إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطويره.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود البحث في الآتي:

- الحد الموضوعي: تركز هذه الدراسة في موضوعها على دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدي طلاب المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدي بدولة الكويت
- **الحدود البشرية:** المعلمين والمديرين بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة (الأحمدي) بدولة الكويت.
- **الحد الزماني:** العام الدراسي ٢٠٢٣- ٢٠٢٤م.
- **الحد المكاني:** مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة (الأحمدي) بدولة الكويت.

منهج الدراسة

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملاءمة لموضوعها، ويتضح استخدامه في التأصيل النظري لريادة الأعمال، وعرض الأسس النظرية للإدارة المدرسية، وصولاً إلى تحديد متطلبات تفعيل دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدي بدولة الكويت.

مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة المصطلحات التالية:

١. الإدارة المدرسية:School Administration :

تعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: عملية منظمة تسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة بأقل قدر من الجهد والوقت ضمن الإمكانات المتاحة، من خلال تنسيق جهود جميع العاملين وتوجيهها نحو هذه الأهداف.

٢. ثقافة ريادة الأعمال: . Entrepreneurial culture

تعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: تحويل الطلاب الأفكار الإبداعية إلى مشاريع تجارية مميزة على أرض الواقع؛ بهدف إيجاد عمل حر لأنفسهم يدر عليهم أرباحًا مادية، ويسعوا إلى توظيف الآخرين.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور، يختص المحور الأول بالدراسات ذات الصلة بريادة الأعمال في المدارس، ويختص المحور الثاني بالدراسات ذات الصلة بالإدارة المدرسية، ويختص المحور

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

الثالث بالدراسات التي تجمع بين المتغيرين، وسوف يتم ترتيب الدراسات السابقة زمنيًا في كل محور من الأقدم للأحدث وذلك كما يلي:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بريادة الأعمال في المدارس

١. دراسة بدرية بنت حمود بن ناصر المحروقية وآخرون (٢٠٢١) بعنوان: "واقع ثقافة ريادة الأعمال ومعوقاتها لدى طلبة الصفين العاشر والحادي عشر بسلطنة عمان"

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن واقع ثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة الصفين العاشر والحادي عشر بسلطنة عمان، وذلك من خلال دراسة مستوى الوعي بريادة الأعمال لدى عينة الدراسة والمعوقات التي تحد من إقبال الطلبة على ريادة الأعمال من وجهة نظرهم، إضافة لبحث الفروق في واقع ثقافة ريادة الأعمال لدى أفراد العينة تبعا لمتغيرات الجنس، والصف وعمل الوالدين. وقد تألفت عينة الدراسة من (٤٠٠) طالبًا وطالبة من مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتطوير استبانة كأداة للدراسة. وقد خلصت النتائج إلى أن مستوى وعي الطلبة بثقافة ريادة الأعمال جاء بدرجة مرتفعة، في حين جاء مستوى وجود المعوقات التي تحد من التوجه نحو ريادة الأعمال بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولم يكن هناك أية فروق ذات دلالة إحصائية في باقي المتغيرات

٢. دراسة Jacinto Jardim; Ana Bártolo; Andreia Pinho (2021) بعنوان: "نحو ثقافة ريادية عالمية: مراجعة منهجية لفعالية برامج تعليم ريادة الأعمال"

هدفت الدراسة إلى تقديم تحليل منهجي لبرامج تعليم ريادة الأعمال، من خلال استكشاف خصائصها وفعاليتها، تم إجراء البحث في قواعد البيانات التالية: Web of Science, Scopus, ERIC, ProQuest. تم تضمين تسعة وعشرين مقالًا؛ حيث تم تطوير البرامج بشكل رئيسي في الدول الأوروبية (n = 15)، الآسيوية (n = 6)، والأمريكية (n = 5). استهدفت البرامج بشكل رئيسي طلاب التعليم العالي (n = 17)، مع التركيز على خطط الأعمال وتطوير المهارات الريادية، ومع ذلك، تم توجيه اهتمام أكبر إلى المهارات الريادية في التعليم الابتدائي والثانوي، وتراوحت مدة تطوير البرامج التي تم تحليلها بين أسبوع واحد وسنتين، وأظهرت الدراسات فعالية معظم هذه البرامج في تعزيز المهارات الريادية على جميع مستويات التعليم. في المقابل، لم يثبت حدوث زيادة في النية لبدء عمل تجاري؛ حيث تعتمد هذه النية على الاستعدادات، بما في ذلك العوامل الاجتماعية والثقافية والأسرية، وتشير هذه المراجعة المنهجية لبرامج تعليم ريادة الأعمال إلى ضرورة تطوير هذا النوع من البرامج بشكل تفضيلي في السنوات الدراسية المبكرة؛ حيث تتكون فيها الاستعدادات اللازمة لتطوير المهارات والنوايا الريادية

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالإدارة المدرسية

١. دراسة رامي أمون ورنيم أحمد (٢٠٢٤) بعنوان: "درجة توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية في ظل التحول الرقمي من وجهة نظر عينة من مديري مدارس الحلقة الثانية في مدينة اللاذقية"

هدفت الدراسة إلى قياس درجة توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية في ظل التحول الرقمي من وجهة نظر عينة من مديري مدارس الحلقة الثانية في مدينة اللاذقية في مجالات التخطيط والعمل الإداري الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني والتوجيه والتقويم الإلكتروني، والتواصل مع المجتمع المحلي إلكترونيًا، والعمل على توفير التجهيزات والبني التحتية، وقد تم بناء استبانة مؤلفة من (٦٤) بندًا، وزعت على (٥٠) مفردة من مديري هذه المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية في ظل التحول الرقمي من وجهة نظر عينة من مديري مدارس الحلقة الثانية في مدينة اللاذقية جاءت بدرجة تحقق متوسطة على الاستبانة ككل، وعلى مجالي التخطيط والعمل الإداري الإلكتروني وتجهيز البنى التحتية، وبدرجة كبيرة على مجالي التنظيم الإلكتروني والتواصل مع المجتمع المحلي، وبدرجة ضعيفة على مجال التوجيه والتقويم الإلكتروني.

٢. دراسة Maryam Ahmed Abualrish; Mohamad Ahmad Saleem Khasawneh (2024) بعنوان: "استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كمنصة للتواصل بين الإدارة المدرسية والمجتمعات المحلية لتعزيز الشمولية في تعليم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كمنصة للتواصل بين الإدارة المدرسية والمجتمعات المحلية في المدارس السعودية من وجهة نظر أولياء الأمور. وقد تم استخدام المنهج الوصفي كمنهجية لتحقيق أهداف الدراسة. شملت الدراسة ٢٦٥ من أولياء أمور الطلاب من مراحل تعليمية مختلفة ومدن مختلفة في المملكة العربية السعودية للمشاركة في استبيان عبر الإنترنت مكون من عشرة أسئلة، وتم إرسال الاستبيان إلى المشاركين عبر الإنترنت. وأظهرت النتائج أن أفضل ممارسات الإدارة المدرسية في التواصل الإلكتروني شملت إنشاء مجموعات على تطبيق واتساب مع أولياء الأمور للتواصل غير الرسمي، واستخدام حسابات تويتر وإنستغرام كواجهة إعلامية للمدرسة. وكشفت النتائج أيضًا أن الآباء الذكور يميلون بشكل طفيف إلى الاعتقاد بأن إدارة المدرسة تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع المجتمع المحلي

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالإدارة المدرسية وريادة الأعمال

١. دراسة لميس تيسير الخوالدة (٢٠٢٠) بعنوان: "درجة توفير الإدارة المدرسية لمتطلبات ريادة الأعمال بطلبة المدارس في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توفير الإدارة المدرسية لمتطلبات ريادة الأعمال لطلبة المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها بالمتغيرات الآتية (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي نظرًا لملائمته لطبيعة الدراسة وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة (١٧٥) معلمًا ومعلمة في المداس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق، للعام الدراسي ٢٠١٩/ ٢٠٢٠، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (٣٧) فقرة، وزعت على أربعة مجالات لقياس درجة توفير الإدارة المدرسية لمتطلبات ريادة الأعمال لطلبة المدارس وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وأظهرت النتائج أن درجة توفير الإدارة المدرسية لمتطلبات ريادة الأعمال لطلبة المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة مرتبة تنازليًا على التوالي (مجال مهارات ريادة الأعمال في المدرسة، ومجال تعريف الطلبة بريادة الأعمال، ومجال ثقافة ريادة الأعمال في المدرسة، ومجال تربية ريادة الأعمال)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

٢. دراسة فاطمة بنت خميس بن مفتاح البوسعيدية ونسرين صالح محمد صلاح الدين وسالم بن سليم بن حمد الغنبوصي (٢٠٢٢) بعنوان: "المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق ريادة الأعمال بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وسبل معالجتها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق ريادة الأعمال في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وسبل معالجتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة الكترونية مكونة من ٦٠ فقرة، موزعة على ستة محاور المعوقات البشرية والمادية والمالية والتنظيمية التشريعية والتقنية الفنية والثقافية بلغت عينة الدراسة (٥٥٥) فردًا، متضمنة (١٢٤) إداريًا، و (٤٣١) معلمًا من مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من خمس محافظات (مسقط، والباطنة شمال، والداخلية، والبريمي، والشرقية جنوب) توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق ريادة الأعمال في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان مرتبة كالآتي: مالية وثقافية ومادية وتقنية فنية، وتشريعية تنظيمية، وبشرية، وبدرجة مرتفعة، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين استجابة عينة الدراسة (الذكور والإناث) لصالح الإناث، ووجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي في محور المعوقات البشرية، لصالح الإداريين

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

هذا ويسير البحث وفق محورين على النحو الآتي:
المحور الأول: الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال

مفهوم ثقافة ريادة الأعمال

لقد اختلفت وجهات النظر في تعريف ريادة الأعمال، فالبعض ينظر إليها من خلال الأعمال التجارية، والبعض يدرجها في مجال الإبداع وتحديات المخاطر، وتعتبر الريادة بشكلٍ عام من الظواهر القديمة المتجددة التي تشير إلى الأفراد المبتكرين والمبدعين في مختلف مجالات الأعمال(محمود مصطفى، ٢٠٢٢، ١٢٣)

و تعرف على أنها: مجموعة من القيم والمعتقدات والمواقف الشائعة في المجتمع والتي تدعم نظام حياة رواد الأعمال، وبالتالي البحث عن سلوك ريادي فعال من قبل الأفراد أو المجموعات، كما تعد اتجاهًا اجتماعيًا إيجابيًا نحو المغامرة الشخصية والمخاطرة والاستقلال والإنجاز، وغيرها، الأمر الذي يمكن من حدوث تغيرات جذرية في المجتمع(عبير السبكي، ٢٠٢٢،٣٢٣)

كما تعرف على أنها: مجموعة الثقافات والمعارف والقيم والاتجاهات والمهارات التي تدعم وتعزز وتشجع المبادرات الفردية والنشاط الريادي والتشغيل الذاتي والعمل الحر، والسعي لامتلاك المشروعات أو تأسيسها، أو تطويرها، أو إدارتها، ونشر روح المبادرة الطموحة والمخاطرة المحسوبة من أجل رفع مستوى حياة الفرد والأسر والمجتمع(عصام عبسيد ومها عبدالقادر، ٢٠٢١، ٣٠).

وتعرفها الباحثة على أنها: تهذيب النفس الإنسانية بالأفكار والعقائد والقيم والآداب والفنون التي من شأنها أن تجعل الفرد يبادر في إطلاق مشروع ريادي جديد وإنجازه وإدارته بصورة فعالة، من جميع النواحي، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع المخاطر المرتبطة به من أجل إشباع حاجة أو رغبة لديه بالإنتاج

خصائص ومزايا ريادة الأعمال

هناك مجموعة من الخصائص والمزايا التي تتمتع بها ريادة الأعمال، منها ما يلي(عدنان العربيات، ٢٠٢٤، ١٠):

١. التوجه من خلال إيجاد حالة مميزة لاقتناص فرص وإيجادها وتسويق الابتكارات والاختراعات الحديثة.
٢. اعتماد الأساليب الإنتاجية الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة بما يؤدي الى إيجاد سلع ومنتجات تتميز بالجودة.
٣. تحقيق اليقظة الريادية في منظمات الاعمال بطريقة إبداعية.

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

٤. القدرة على إيجاد الأسواق الجديدة التي يمكن من خلالها تسويق المنتجات وتحقيق رغبات الزبائن.

٥. القدرة على تطوير استخدام الإنترنت وتحقيق مفهوم الاقتصاد الرقمي والذي يركز على أساليب الإنتاج الحديثة لتحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية.

كما أن هناك خصائص تتميز بها ثقافة ريادة الأعمال منها ما يلي (منصور العتيبي، ٢٠١٥، ٦٢٧):

أ. تظهر وتزداد حجم اتساعها في مجالات العمل الخاص سواء كان عمل فردي أو جماعي على هيئة شركات ومؤسسات أعمال.

ب. يأخذ التشغيل الذاتي محور أساسي في ريادة الأعمال؛ حيث يعتمد الإنسان على نفسه في شؤون حياته، وأهمها استغلاله لخصائصه فيما يعود عليه بالنفع.

ج. المناخ السائد في المجتمع يشجع المبادرات الفردية الذاتية ويحترمها ويعطي الدفع المستمر لها حتى ولو حدثت سقطات أو فشل.

د. قيم المجتمع تسمح بتمكين المرأة وتشجيعها على تملك وإدارة المشروعات والتعبير عن ذاتها.

هـ. أساليب العمل والمنافسة بين الأفراد تؤدي باستمرار إلى رفع المهارة الفردية.

و. تسود المجتمع روح الطموح والمخاطرة من أجل رفع مستوى الحياة للفرد والجماعة.

ز. تظهر باستمرار أنشطة غير تقليدية نتيجة للتطور الحادث في المجالات التكنولوجية ونظم وأساليب الحياة.

ح. يتحول النظام السائد في المجتمع من التماثل بين أفراده إلى التنوع نتيجة لزيادة مساحة التعبير الذاتي وتوافر قنواتها على المستوى المحلي والوطني.

ط. الأخذ بأساليب المشاركة والعمل مع الآخرين في المجالات المختلفة من اقتصادية واجتماعية وثقافية وغيرها.

ي. التغيير المستمر من الثبات والاستقرار إلى المرونة لظهور حاجات ورغبات جديدة والتكيف معها والتطلع إلى إشباعها.

أهمية ريادة الأعمال في المدارس

في الوقت الذي يكون فيه التعليم أهم الأسس لتحقيق التنمية الاقتصادية، فإن ريادة الأعمال هي المحرك الرئيسي للابتكار والنمو الاقتصادي؛ حيث يؤدي تعليم ريادة الأعمال دورًا أساسيا وجوهريًا في تشكيل وصياغة الاتجاهات والمهارات والثقافة؛ فبإمكان ريادة الأعمال أن تكون المحفز الذي نحتاجه للمساعدة في توفير النماذج الجديدة والمبتكرة والضرورية لتحقيق التعليم للجميع والأهداف الإنمائية في التعليم(عبير اليماني، ٢٠١٦، ٢٢)

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

وتتبلور أهمية ريادة الأعمال في الجوانب التالية(إيناس جاير، ٢٠١٨، ١٨):

- غرس روح المبادرة وصناعة قادة المستقبل لتحمل أعباء النمو الاقتصادي القومي المتواكب مع التوجهات العالمية.
- إعداد رواد مبتكرين ومبدعين يمكنهم إحداث طفرة في بناء الاقتصاد المعرفي من خلال الأفكار المتجددة ذات العلاقة بتنمية مجتمع المعرفة.
- تطوير منتجات جديدة متنوعة باستمرار، نظرًا لإبداع وابتكار الرياديين.
- تحويل الأفكار الابتكارية إلى مشاريع ريادية بمعدلات أكثر من غيرها يحقق قيمة مضافة وميزة تنافسية على المستوى المحلى والعالمي.

كما تتبين أهمية تعليم ريادة الأعمال فيما يلي(ميثة الجبابرية، ٢٠١٨، ٢٢):

- تعميم تعليم ريادة الأعمال سيؤدي إلى بناء المهارات العقلية المتعلقة بقابلية التوظيف مما يجعلهم أكثر استعداد لسوق العمل.
- دمج تعليم ريادة الأعمال في المدارس سوف يؤدي إلى تعريف الطلبة بعالم الأعمال من خلال تطوير مهاراتهم التجارية.
- تعزيز جاهزية القوى العاملة من خلال تزويد الطلبة بالمهارات المطلوبة لسوق العمل في القرن الواحد والعشرين.
- تعميم تعليم ريادة الأعمال سيساهم في معالجة نقص المهارات المنتشرة في الوطن العربي وبناء جيل من أصحاب المشاريع الريادية وأصحاب الفكر الريادي (عقلية ريادة الأعمال).
- ستمكن رواد الأعمال من خلق فرص تشغيل لأنفسهم وهو أمر حاسم للتعامل مع زيادة أعداد الشباب والباحثين عن عمل الناجمة في الوطن العربي.
- والتفكير الاستراتيجي.

مما سبق يتضح أن أهمية ريادة الأعمال في المدارس تعود إلى تأثيرها الإيجابي على الابتكار والإنتاجية والتنافسية، وتأثيرها على إدارة وأعمال التنظيم، وتشجيعها على تطوير استراتيجيات تعليمية جديدة، وظهور مؤشرات براءات الاختراع؛ حيث إن دمج ريادة الأعمال في التعليم واستخدام الأدوات التفاعلية يسهم في تطوير الإبداع والتفكير النقدي لدى الطلاب، وإحداث تغييرات في مستويات التعليم.

مهارات ريادة الأعمال

تعد مهارات ريادة الأعمال مهمة لأي شخص، سواء كان رائد أعمال أم لا، وتعتمد تنمية مهارات ريادة الأعمال على معايير تشمل تحديد الأهداف بدقة، واعتبارها عملية تعلم على كافة المستويات التعليمية، ودمجها في المناهج بطرق متعددة التخصصات(Jos´e , 2023, 3)

وقد صنف البعض مهارات ريادة الأعمال إلى ما يلي(إيمان حسني، ٢٠٢٣، ٢٥٩):

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

١. **المهارات التكنولوجية** : وتتمثل في القدرة على الاتصال، وإدارة الأعمال التقنية والتكنولوجية، والقدرة على التنظيم، وبناء العلاقات والشبكات، والعمل ضمن فريق.
٢. **مهارات إدارة الأعمال** : وتتمثل في وضع الأهداف والتخطيط، وصنع القرار، والمالية والمحاسبة، والرقابة، والتفاوض، وطرح المنتج.
٣. **المهارات الريادية الشخصية** : وتتمثل في الرقابة والالتزام، وأخذ المخاطرة، والإبداع، والقدرة على التنفيذ، ورؤية قيادية، والتركيز على التغيير.

كما صنفها البعض إلى ما يلي(نجاح حسن، ٢٠٢٣، ٤٨):

أ. **المهارات الإدارية** : تتضمن التخطيط وتحديد الأهداف، واتخاذ القرار، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق والتفاوض ومراقبة الجودة.
ب. **المهارات الفنية** : وتشمل رصد البيئة، وحل المشكلات, وتطبيق التكنولوجيا واستخدامها، والعلاقات التنظيمية.
ج. **المهارات الشخصية** : وتتضمن ضبط النفس والانضباط، وإدارة التغيير والمثابرة والقيادة المهارات التجارية : وتتضمن التفاوض والإقناع والتسويق.

في حين صنفها البعض إلى ما يلي(أسماء مراد صالح مراد زيدان، ٢٠١٨، ٩١):

١. مهارات رئيسية لريادة الأعمال وتشمل ما يلي:

- الإبداع: ويتمثل في توليد أفكار جديدة غير مألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات؛ حيث يعد الإبداع مطلب أساسي في عملية التفكير الريادي وهو الروح الذي تستمد منه المشاريع قدرتها على البقاء والاستمرار في سوق العمل فهو يغذي المشاريع بالأفكار الجديدة والمبتكرة سواء كان ذلك باستراتيجيات جديدة للعمل أو بمنتجات جديدة.
- المخاطرة وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وتكلفته.
- المرونة: وتعني القدرة على التكيف السريع في المواقف أو المشاكل المستجدة.
- الاعتماد على الذات.
- حل المشكلات.

٢. مهارات إضافية لريادة الأعمال وتشمل:

- مهارات محددة للتخطيط.
- اطلاق وتنمية المشاريع الجديدة.

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

أبعاد ريادة الأعمال في المدارس

لقد تميز الباحثون بتحديد مجموعة من الأبعاد لريادة الأعمال، حيث ذكر البعض أن أبعاد ريادة الأعمال تتمثل في: الاستباقية (Proactiveness)، والابتكارية (Innovation)، والكفاءة الذاتية (Efficacy–Self)، والدافعية للإنجاز (Motivation Achievement)، وعدم المطابقة (Nonconformity)' وأشار البعض إلى أن أبعاد ريادة الأعمال في المدارس، هي: الرؤية، والاستراتيجية، والمرونة، والاستباقية أو المبادرة، والإبداع، والنجاح الاستراتيجي، ويمكن تصنيفها كما يلي(حمد رمسي، ٢٠١٩، ١١٦)·

١. **الإبداع(Innovation):** يُعرف بأنه القدرة على إتيان بأشياء جديدة، وقدرة الفرد على التغيير والابتكار، وذلك من خلال ثلاث مكونات؛ وهي: الاكتشاف، ومهارات التفكير الإبداعي، والتحفيز حيث ينبغي على إدارة المدرسة العمل على التوسع الأفقي داخل المنظمة؛ لأن ذلك يُسهّل الوصول إلى أفكار جديدة ويُحسّن الأداء بشكل مستمر

٢. **الاستباقية (Proactiveness):** هي سرعة تنفيذ الأعمال دون أن تطلب منه، وإجادة ابتكارات جديدة، سواء كانت خدمة أو منتج جديد، وتعزز الاستباقية دعم بيئة المدرسة بقادة يتمتعون بمهارة المبادرة، التي تقود إلى الاستباقية؛ حيث يؤثر هذا البعد إيجابًا على البيئة المدرسية، من خلال تعزيز روح المبادرة وتشجيع الطلاب على الأعمال الريادية·

٣. **الاستقلالية (Independence):** تعزز الاستقلالية في الرأي، واتخاذ القرارات بشكل ذاتي، بعيدًا عن تأثير الآخرين، ودائمًا يسعى للتوظيف الذاتي، ويمتلك القدرة على تحمل مسؤولية قراراته بغض النظر عن النتائج، ويصبح الطلاب أكثر ملاءمة للمهن والوظائف التي تتطلب مهارات تقنية مثل الإدارة أو الإشراف

٤. **المخاطرة أو المجازفة (Risk Taking):** وهي القدرة الإدارية على مواجهة المخاطر والمجازفة المحسوبة، وتُعتبر مطلبًا لنجاح ريادة الأعمال وتتعلق المخاطرة المدروسة بأن تكون نسبة الفشل قليلة، ونسبة المخاطرة عالية مع توقع عائد مرتفع، وترتبط الإدارة بالمخاطرة، سواء كانت المخاطرة مرتبطة بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمدرسة

٥. **استثمار الفرص والتفرد:** تعد عملية التفرد وملاحقة الفرص من أساسيات الريادة وجوهرها؛ حيث يمثل استثمار الفرص كيفية خلق الفرصة واكتشافها وتطويرها، وتقييم الإمكانات التي يجب أن تستند على نوع العلاقة الاستراتيجية لهذه الإمكانات والاستفادة منها بالاعتماد على كل من الدوافع الاستراتيجية وغير الاستراتيجية، فتبدأ عملية ريادة الأعمال بالقدرة على تلبية الحاجات غير المشبعة واستحواذ الفرص الناشئة

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

من خلال ما سبق يتضح أن أبعاد ريادة الأعمال في المدارس تمثل ركائز أساسية لتعزيز بيئة تعليمية مرنة ومبدعة؛ حيث يساهم كل بُعد من هذه الأبعاد – مثل الابتكارية، والاستباقية، والاستقلالية، والمخاطرة، واستثمار الفرص – في بناء ثقافة مدرسية تساند تمكين الطلاب من التفكير الريادي والمستقل؛ إذ يشكل الإبداع ركيزة أساسية لإيجاد حلول جديدة، بينما تعزز الاستباقية روح المبادرة وتنمي مناخًا مدرسيًا مشجعًا على الابتكار والتطوير المستمر. كذلك، تسهم الاستقلالية في تشكيل شخصيات قادرة على اتخاذ القرارات بثقة، والمخاطرة المدروسة تعزز من قدرة الطلاب على التعامل مع التحديات بشكل أكثر جرأة ووعيًا. أما استثمار الفرص، فيمثل جوهر الريادة بما يتيحه من إمكانيات لتلبية احتياجات المجتمع والاستفادة من الفرص الناشئة. وبهذا، يصبح دور المدرسة محوريًا في تهيئة الطلاب للتعامل مع بيئة عمل مستقبلية تتميز بالديناميكية والتنافسية العالية.

المحور الثاني: الأسس النظرية للإدارة المدرسية بالمدارس المتوسطة

مفهوم الإدارة المدرسية

تعرف الإدارة المدرسية على أنها: مجموع العمليات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها المديرون والمدرسون بطريق المشاورة والتعاون والفهم المتبادل في جو ودي وإنساني، يبعث الرغبة في العمل المثمر بما يكفل تحسين العملية التعليمية والتربوية، وتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع، والأهداف الجماعية للمدرسة(كريمة التكالي، ٢٠١٩، ٣٠١٩).

كما تعرف على أنها: تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقًا يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم(كلثوم بن تامي،٢٠٢٢، ٦٩٣)

وتعرف أيضًا على أنها: عملية اجتماعية تهتم بتحديد وصيانة وتحفيز وضبط وتوحيد الطاقات البشرية والمادية، سواء كانت منظمة بشكل رسمي أو غير رسمي، ضمن نظام مترابط؛ حيث يقوم مدير المدرسة بتلبية هذه المتطلبات من خلال وضع خطط محددة وتنفيذ السياسات ضمن نظام موحد يتعلق بالمهام الإدارية، ومن خلال الإدارة يتم تجميع طاقات الأفراد معًا. وتهتم الإدارة المدرسية بشكل خاص بالطلاب والمعلمين والقواعد واللوائح والسياسات التي تحكم النظام المدرسي(Chidumebi & Mariagoretti,2023,2)

أهمية الإدارة المدرسية

تعد الإدارة المدرسية من أهم العوامل التي تؤثر على جودة التعليم؛ حيث إنها تلعب دورًا أساسيًا في ضمان سير العملية التعليمية بشكلٍ سلس وفعال؛ ولذلك، فإن تطوير الإدارة المدرسية يعد من أهم الوسائل لتحسين جودة التعليم، ويمكن القول بأن الإدارة المدرسية هي عملية ضرورية لضمان نجاح

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

العملية التعليمية. ولذلك، فإن الاهتمام بتطوير الإدارة المدرسية يعد من أهم الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحسين جودة التعليم، ويمكن تحديد أهمية الإدارة المدرسية فيما يلي(سلمى الريش، ٢٠٢٤، ٣٢٨):

١. أنها أساس نجاح العملية التربوية.
٢. أنها تساهم في تحقيق أهداف المدرسة.
٣. أنها تساهم في تطوير مهارات العاملين في المدرسة.
٤. أنها تساهم في تحسين جودة التعليم.

وتستند الإدارة المدرسية في أهميتها على قواعد أساسية، وهذه القواعد تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها، ويتضح ذلك من خلال(عبير اليماني، ٢٠١٦، ١١):

١. الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل تحقيق الأهداف بأيسر الطرق، وأقل التكاليف.
٢. تعمل الإدارة على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية.
٣. ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطًا وثيقًا بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.
٤. إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة.

وباعتبار أن الإدارة المدرسية هي مجموعة مترابطة من العمليات التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، تكون الإدارة وسيلة لا يمكن التفريط بها من أجل تحقيق حياة أفضل للأفراد والجماعات، فالإدارة المدرسية هي الوحدة التنظيمية المهمة في منظمة العمل التربوي، ومن هنا تأتي أهمية الإدارة المدرسية حيث أنها ذات أهمية حيوية للتعليم كقطاع خدمي لا غنى للمجتمع عن خدماته، وتبرز أهمية الإدارة المدرسية في أنها ضرورية ولازمة لكل مدرسة لوجود إداريين ومعلمين وطلبة؛ حيث إنها تعتبر مجتمع يحتاج لإدارة وفق قوانين وإرشادات لتوجيه هذه الموارد البشرية لتحقيق أهداف التربية، كما أنها نشاط يتعلق بتنفيذ المهام والأعمال، فمن أبرز سمات الإدارة التخطيط كتحديد الأهداف وتنفيذها ضمن خطة عمل واضحة يتحدد من خلالها دور كل فرد من الأفراد العاملين في المدرسة(أحمد العنزي، ٢٠٢٢، ٣٨١)

وتستند الإدارة المدرسية في أهميتها على قواعد أساسية، وهذه القواعد تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة، وتتمثل هذه القواعد فيما يلي(علي الهاشمي، ٢٠٢٠، ٨٧):

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

- **القاعدة الأولى:** أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة، تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتنسيقها وتوجيهها ومتابعتها.
- **القاعدة الثانية:** الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة الآخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق، وأقل التكاليف.
- **القاعدة الثالثة:** تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية.
- **القاعدة الرابعة:** ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطًا وثيقًا بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.
- **القاعدة الخامسة:** إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة.

مما سبق يتضح أن الإدارة المدرسية تؤدي دورًا محوريًا في بناء منظومة تعليمية متكاملة وفعالة، حيث تُعَدّ الركيزة الأساسية التي تقوم عليها العملية التعليمية والتربوية، فهي لا تسهم فقط في تحقيق الأهداف المدرسية، بل تمتد أهميتها إلى دعم أهداف الدولة وتلبية احتياجات الأفراد والمجتمع. ومن خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه الفعّال، تساهم الإدارة المدرسية في الاستخدام الأمثل للموارد وتطوير مهارات العاملين، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم بشكل عام. لذلك، فإن التركيز على تطوير الإدارة المدرسية يُعدّ استثمارًا استراتيجيًا نحو تعليم أفضل ومستقبل واعد للأجيال القادمة.

سابعًا: أنماط الإدارة المدرسية

تتمثل أنماط الإدارة المدرسية فيما يلي:

١. **الإدارة الديمقراطية:**

إن هذا النمط من الإدارة يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، ويقوم المدير قبل اتخاذه للقرار بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذه بطريقة حكيمة، كما أنه يقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية، فالتعليمات غير الواضحة والأعمال غير المحددة تؤدي إلى سوء الفهم وعدم الرضا عند الأعضاء، ويهتم المدير الديموقراطي بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل، فالديموقراطي يقود المعلمين في جو من الأمن والطمأنينة.

واستخدام هذا النمط يحقق الانسجام والتفاهم والتعاون بين القائد ومرؤوسيه، ويؤدي إلى شعور العاملين بالأمن والاستقرار بالعمل ويؤدي لوجود رابطة قوية بين القائد والعاملين ويسمح للأفراد بالتطور والتقدم في العمل، ويحقق استخدام هذا النمط مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي. وما يؤخذ على هذا النمط

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

أن الاهتمام البالغ بالعاملين قد يؤثر سلبًا على الإنتاجية؛ حيث إن اعتماد نمط الإدارة الديمقراطية في المؤسسات التربوية يعني ألا يخضع العاملون فيها إلى تعليمات مفروضة، بل لأهداف عامة ووسائل يرونها محققة لهذه الأهداف، وبذلك يسمح اتباع هذا النمط بنموهم، ويسمح لهم بالتحمس والتجريب والابتكار، ويتميز استخدام هذا النمط بتفويض السلطة التربوية العاملين معهم بالقيام ببعض الواجبات والمسؤوليات مع منحهم في الوقت نفسه كافة السلطات المكافئة لها، وتضمن نجاحهم في إنجاز هذه الأعمال، وباتباعها النمط الديمقراطي تكون الإدارة التربوية عادة على دراية وعلم بقدرة وميول العاملين من إداريين ومعلمين وميولهم؛ إذ يتم ذلك من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وبذلك يتم وضع كل شخص في العمل الذي يستطيع النجاح فيه ويحقق الإنتاج المثمر، وتهتم الإدارة المتبعة للنمط الديمقراطي بحاجات العاملين للنمو والتطور إلى جانب اهتمامها بتحقيق أهدافها ورسالتها(عيد الرشيدي، ٢٠١٢، ١٧).

٢. الإدارة الاستبدادية (الأوتوقراطية):

يعرف هذا النوع من الإدارة بأسماء مختلفة، مثل: الدكتاتورية، التسلطية الاستبدادية، ويتميز القائد الأوتوقراطي بأنه يُمسك بزمام السلطة كلها في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة، ويحتكر توجيه الجماعة، وتحديد أهدافها، ولا يسمح بحرية المناقشة، وإبداء الرأي، كما ينعدم في هذا النمط القيادي التفاهم والتشاور، لذا فإن هذا النمط يقوم على أساس الاستبداد بالرأي، ولا يدع فرصة للإبداع أو المبادرة. ويتميز هذا النمط بسلوك القائد التعسفي، المستمد من السلطة المخولة له؛ حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقًا لإرادته وأهوائه، متبعًافي أحيان كثيرة أساليب التهديد والتخويف لتحقيق أهدافه، دون أن يستمع لأفكار أتباعه، مما يؤدي إلى القلق، وعدم الاستقرار النفسي لدى العاملين. وبالرغم من تميز شخصية القائد بالحزم والانضباط، واهتمامه بالدقة، وبالنتائج إلا أنه لا يثق بأحد، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية، الأمر الذي يؤدي إلى هدم شخصيه العاملين، وانخفاض الروح المعنوية لديهم، وفقدانهم الشعور بالرضا، وضعف روح الابتكار لديهم(الحضرمي، ٢٠١٩، ٣٢٧).

وهذا النمط يهتم بالشكليات عن طريق التعميمات الإدارية الصارمة كالطاعة العمياء وتنفيذ الأوامر دون النظر إلى جوهر العملية التربوية وهو لا يحتاج إلى أكثر من فرض السلطة على أعضاء النظام الإداري، والإدارة المدرسية في نظر هذا المدير عملية إصدار القرارات والتعليمات، والتفتيش للتأكد من تنفيذها وهذه الإدارة حتى في مواجهتها للمواقف المختلفة تظهر الاستبدادية والتسلطية في اتخاذ القرارات(أحمد السيد،، ٢٠١٥٢٢).

الإدارة الترسلية (الفوضوية):

وهي القيادة التي تعطي القاعدة الحرية المطلقة في ممارسة نشاطها، واتخاذ القرارات ويصبح القائد كالمستشار فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة، وإنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة، أي أن

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

هذا النمط القيادي يقوم على: منح حرية التصرف للجميع (معلمين وطلاب) لكي يفعل كل فرد ما يشاء، وما يراه مناسب من وجهة نظره مع المغالاة في ذلك، وضعف تدخل المدير في أداء العاملين سواء بالتقويم أو الإرشاد والنصح، والعمل على إرضاء العاملين، مع عدم الاهتمام بتنفيذ جميع عمليات وعناصر الإدارة (التخطيط، التنظيم، المتابعة ...) بشكل جيد، ومن ثم يتسم المدير بأنه لا يبدي رأي، ولا يشرف ولا يخطط، وعدم الاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية، وفي حالة عقدها تكون اجتماعات غير فعالة، وتتسم بعدم التنظيم، وتكون محصلتها إهدار الوقت بدون نتيجة، والتسيب داخل المنظمة، وغياب القدوة والنموذج المثالي الذي يحتذى به داخل المنظمة، مع ضياع الوقت وتبديد الجهد وإشاعة الفوضى، ويتسم المدير الترسلي بالسمات التالية(مروة المطيري، ٢٠٢٠، ٣٨٢): ضعف الشخصية : وفي هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستويات الإدارية الأقل لفرض سيطرتها وتغليب وجهة نظرها . التذبذب في اتخاذ القرارات . عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة للتسيب والفوضى التي تسود المنظمة . قلة توجيه العاملين ، وأحيانا التهرب من إبداء الملاحظات والآراء حول العديد من الأمور والقضايا والموضوعات التي تهم المنظمة وتؤثر على وجودها.

دور الإدارة المدرسية في تحقيق ريادة الأعمال بالمدارس المتوسطة

إن حاجة المدارس إلى الريادة وإلى المناخ الملائم الذي تنبت فيه الريادة، بوصفهما شرطين أساسين في بروز القدرات الإبداعية وتنميتها تتزايد يومًا بعد يوم؛ إذ إنهما من الأدوار الإدارية للإدارة المدرسية، ولتعزيز الدافع نحو الريادة، ينبغي أن تشكل الإدارة المدرسية فرق عمل من الطلبة المتجانسين في الميول، وحثهم على المشاركة والممارسة العلمية في ورش العمل والمشاريع والأنشطة غير الصفية، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات تتمثل فيما يلي(خولة حمد، ٢٠١٦، ٢٧)

١. ربط الأنشطة المدرسية بالمجتمع، كالنوادي العلمية والمتاحف والمكتبات العامة.
٢. إجراء المسابقات في الاختراع سواء داخل المدرسة نفسها أو فيما بين المدارس.
٣. طرح أفكار الطلبة الجديدة مع ذكر أسمائهم في المجلة والإذاعة المدرسية.
٤. إقامة رحلات علمية تلبي ميول المبدعين واهتماماتهم وتشبع احتياجاتهم.
٥. إشراك المبدعين في الحلقات الدراسية والندوات التي يقدمها المختصون والخبراء.

وهناك ثلاثة مداخل يعتمد عليهم مديرو المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال، الأول: المدخل التجريبي Experiential Approach؛ حيث ينظر إلى التعلم على أنه عملية يتم بموجبها استخلاص المفاهيم وتعديلها باستمرار من الخبرة والتجربة، وينظر إلى التجربة على أنها مصدر رئيس لتعلم ريادة الأعمال، والمدخل الثاني: العاطفي المعرفي Cognitive/affective approach؛ حيث يعتبر التعلم بمثابة عملية تدعيم ذاتي وينظر هذا المدخل للتعلم باعتباره عملًا لاكتساب وهيكلة المعرفة، كما ينطوي على محاولات مختلفة لإزالة الغموض عن عملية التعلم من خلال التركيز على مجموعة من العوامل

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

المختلفة المعرفية، والموقفية، والعاطفية، والشخصية، والتي تتأثر بالعديد من السلوكيات مثل الكفاءة الذاتية والثقة والدافع، أما المدخل الثالث فهو الشبكي Networking approach حيث يتم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المشاركين طلبة ومعلمين وإدارة وأولياء أمور ومجتمع محلي(حسام الدين إبراهيم وسمير البلوشي، ٢٠١٢، ٣٤٠)

ومن أدوار الإدارة المدرسية في تحقيق ريادة الأعمال ما يلي(Leffler, 2012, 5، وجدي عبدربه.، ٢٠١٤، ٦٩):

١. **وضع خطة لتطبيق ريادة الأعمال:** حيث تعد الخطة بمثابة استراتيجية محددة تهدف إلى دمج ريادة الأعمال في الأنشطة المدرسية، ويتعين تحديد الكفاءات والمهارات الأساسية ضمن هذه الاستراتيجية، بالإضافة إلى ضرورة مشاركة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية وبعض رواد الأعمال
٢. **تنمية الإبداع والفكر الريادي للطلاب:** حيث تعمل إدارة المدرسة على تطوير قدرات ومهارات الريادة لدى الطلاب، مثل تعزيز التفكير الإبداعي، وتعزيز قوة المبادرة، وتطوير مهارات التواصل
٣. **إدراجها في المناهج الدراسية وتطوير أساليب التقييم:** يقوم دور الإدارة المدرسية بتحليل المناهج وتحويل بعض الأنشطة في الكتب المدرسية إلى أنشطة عملية، ويتضمن ذلك إدخال مفهوم ريادة الأعمال في المناهج الدراسية ومنح الطلاب الفرصة للوصول إلى المعرفة من خلال التركيز على مهارة حل المشكلات والتطبيق العملي.
٤. **تدريب القيادات الإدارية والمعلمين والعاملين:** هناك حاجة ملحة لتطوير الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري من خلال مساعدتهم على اكتساب المعرفة وتطبيقها، وذلك من خلال استخدام أساليب وطرق متنوعة مثل المناقشات والسرد القصصي حول رواد الأعمال.
٥. **توفير التسهيلات البشرية والمادية لتطبيق ريادة الأعمال:** يتطلب تطبيق ريادة الأعمال وجود بيئة مدرسية تنظيمية سليمة ومواتية تدعم براءات الاختراع للطلاب وتوفر بيئة مناسبة لتطبيق ريادة الأعمال، والتي تشجع على التفكير الإبداعي

كما أن من أدوار الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال من خلال الأنشطة اللاصفية ما يلي(سناء خلصانة، ٢٠١٤، ١٣١):

- إكساب الطلاب مهارات تخطيط المشاريع الريادية.
- عقد مسابقات للمشاريع الريادية بين الطلاب لتعليم كيفية تحويل الفكرة إلى مشروع ريادي.
- القيام برحلات ميدانية للمشاريع الريادية، وتشجيع الطلاب لإدارة أعمال تجارية باستخدام المال الحقيقي.

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

- دعم المشروعات الريادية عن طريق إطلاق حملة اشتري منهم، والترويج للمشروعات الريادية عن طريق برامج التواصل الاجتماعي.
- توجيه المعلمين لزيادة وعي الطلاب حول التوظيف الذاتي كبديل لمهنة المستقبل.
- الاستعانة بأهل الاختصاص في إجراء الاختبارات النفسية والسلوكية والمهنية لاكتشاف السمات الريادية في الطلاب.

في الختام، تؤدي الإدارة المدرسية دورًا محوريًا في بناء ثقافة ريادة الأعمال وتنمية قدرات الطلاب في المدارس المتوسطة؛ حيث تسهم الإدارة بفعالية في تهيئة بيئة تعليمية تشجع على الإبداع والمبادرة من خلال ربط الأنشطة المدرسية بالمجتمع، وإشراك الطلاب في ورش عمل ومشاريع تجريبية، وتوفير بيئة داعمة للتعلم الشبكي، ويمكن للإدارة المدرسية أن ترسخ قيم الريادة بشكل عملي وفعال، وعبر إعداد خطط استراتيجية، وتضمين ريادة الأعمال في المناهج، وتدريب القيادات التعليمية، وتمكين المعلمين، وتساهم المدرسة في تحقيق تطور شمولي للطلاب، يجمع بين الكفاءة الشخصية، والابتكار، وحل المشكلات. كذلك، فإن توفير الموارد البشرية والمادية، وتنظيم المسابقات، والرحلات الميدانية، وإطلاق المبادرات الترويجية للمشاريع الريادية، كلها خطوات تعزز من تجربة الطلاب في ريادة الأعمال، وتشجعهم على التفكير الريادي وتطوير مهارات تمكنهم من خوض غمار سوق العمل مستقبلاً بكفاءة وثقة.

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

المراجع:

- أحمد السيد، **الإدارة المدرسية وأصولها التربوية**، الدار العالمية للنشر والتوزيع: مصر، ٢٠١٥، ص٢٢.
- أحمد الشميمري، وفاء المبيريك: **ريادة الأعمال**. (ط٢)، الرياض: مكتبة الشقري، ٢٠١١، ص ١٨ .
- أحمد بن عبد الرحمن الشميري، أحمد بن عبد الكريم والمحيمد: واقع تمويل مشاريع ريادة الأعمال في السعودية وجهة نظر خبراء ريادة الأعمال، **المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط**، في الفترة من (٩-١١) سبتمبر، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠١٤.
- أحمد سلامة العنزي، درجة توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة المدرسية بدولة الكويت: دراسة ميدانية، **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**، جامعة عين شمس، مج(٤٦)، ع(١)، ٢٠٢٢، ص٣٨١.
- أسماء مراد صالح مراد زيدان، تصور مقترح لتنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، **مجلة العلوم التربوية**، ج(٢)، ع(٤)، ٢٠١٨، ص١٩١- ١٩٢.
- إيمان محمود حسني، تنمية مهارات ريادة الأعمال لدى طلاب الثانوية الفنية التجارية، **دراسات تربوية واجتماعية**، جامعة حلوان، مج(٢٩)، ٢٠٢٣، ص٢٥٩.
- إيناس أحمد مغازي جاير، تربية طلاب الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ريادة الأعمال، **مجلة كلية التربية**، جامعة بني سويف، ج(٣)، ٢٠١٨، ص١٨.
- بدرية بنت حمود بن ناصر المحروقية وباسمة بنت سالم جمعة البلوشية وداود عبدالملك يحيى الحدابي. واقع ثقافة ريادة الأعمال ومعوقاتها لدى طلبة الصفين العاشر والحادي عشر بسلطنة عمان، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، مج(٥)، ع(٢٢)، ٢٠٢١.
- حسام الدين السيد محمد إبراهيم وسمير بن محمد بن سعيد البلوشي، دور مديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، **بحوث عربية في مجالات التربية النوعية**، ع(٢٠)، ٢٠٢١، ص٣٣٩.
- الحضرمي، النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، ج(١)، ع(١٨٣)، ٢٠١٩، ص٣٢٧.

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

- حمد حسن رمسي وعزة عادل غالي وهالة حمد عمار. أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر. **مجلة كلية الرياضة**، مج(٣٠)، ع(١١٩)، ٢٠١٩، ١٠٤-١١٦.
- حمود محمد فحيل ألبوم. دوريات الأعمال في تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية. **مجلة الدراسات الاقتصادية**، جامعة سرت، مج(٣)، ع(١)، ٢٠٢٠، ٢٨٠-٣٠١.
- خولة بنت سعيد بن حمد: تفعيل دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٦، ص ٣٢.
- راشد أحمد محمد المعمري: الاتجاهات نحو ريادة الأعمال وعلاقتها بالمتغيرات النفسية لدى طلبة الصف الثاني عشر بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، ماليزيا، ٢٠١٨.
- رامي أمون ورنيم أحمد، درجة توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية في ظل التحول الرقمي من وجهة نظر عينة من مديري مدارس الحلقة الثانية في مدينة اللاذقية، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، مج(٤٦)، ع(١)، ٢٠٢٤.
- ربا عاطف القروم وأمين سليمان القطانة. أثر أبعاد القيادة الريادية المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية. جامعة مؤتة، الأردن. ٢٠١٩؛ https://unevoc.unesco.org/fileadmin/user_upload/docs/.
- رشد محمد حمدي؛ هشام يوسف العربي. واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل وآليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية. **رابطة المدرسين العرب**، مج(٧٦)، ٢٠١٦، ٣٨٧-٤٤٢.
- روز أحمد عيسى، دور الإدارة المدرسية في تعزيز الانتماء الوطني لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ومعلميهم من وجهة نظر المديرين أنفسهم، **مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية**، مج(٣٨)، ع(٨)، ٢٠١٦.
- سلمى عبدالله حمد الريش، الاستدامة التنظيمية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، مج(٨)، ع(٣٧)، ٢٠٢٤، ص٣٢٨.
- سناء محمد خلصانة، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى طلاب المدارس من وجهة نظر المديرين ومقترحات التطوير." **مجلة الثقافة من أجل التنمية**، مج(١٤)، ع(٨٠)، ٢٠١٤، ١٣١-١٦٤.
- شريفة سليمان لن حمد الرواحية، بثينة بنت علي بن شنين الحريزية، هدى بنت علي بن سعيد الحوسني، آراء مشرفي ومعلمي مادة المهارات الحياتية حول مفهوم التربية لريادة العمال ومدى

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

فاعلية تطبيقها في المدارس العمانية، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، ع(١٩)، ص٢٩٩.

- عبد العزيز أحمد داود: **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠١٤، ص٧.
- عبير أحمد أحمد السبكي، معوقات تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب المدرسة الثانوية الفنية وسبل التغلب عليها، **مجلة كلية التربية ببنها**، ع(١٣٢)، ج(١)، ٢٠٢٢.
- عبير بنت هاشم محسن اليماني، دور الإدارة المدرية في تعليم ريادة الأعمال لطلاب المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، ٢٠١٦.
- عدنان محمد عدنان العربيات، أثر ثقافة ريادة الأعمال على الابتكار: الدور الوسيط للتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، ٢٠٢٤، ص١٠.
- عزة أحمد حسين، تعليم ريادة الأعمال بالمدرسة الثانوية في كل من فلندا والنرويج وإمكانية الاستفادة منه في مصر." **دراسات تربوية واجتماعية**، جامعة حلوان، مج(٢١)، ع(٣)، ٢٠١٥، ١٢٥٣-١٣٠١.
- عزيزة محمد الغامدي، تعليم ريادة الأعمال لمرحلة قبل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، **المجلة التربوية لتعليم الكبار**، كلية التربية، جامعة أسيوط، مج (٢)، ع(١)، ٢٠٢٣، عصام محمد عبدالقادر سيد مها محمد أحمد محمد عبدالقادر، دور الجامعة المنتجة في ضوء ثقافة ريادة الأعمال، **مجلة التربية، جامعة الأزهر**، ع(١٩٢)، ٢٠٢١، ص٣٠.
- علاء الدين عبد الحميد أيوب. فعالية برنامج قائم على الذكاء العملي في تنمية مهارات ريادة الأعمال وحل المشكلات المستقبلية لدى طلاب المرحلة الثانوية. **دراسات تربوية واجتماعية**، جامعة حلوان، مج(٢١)، ع(٣)، ٢٠١٥، ٣٦٦-٢٩٩.
- علي خادم عبدالله الهاشمي، معوقات تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، ج(٢)، ع(١٤)، ٢٠٢٠، ص٨٧.
- علي محمد الأنصاري وأنوار فاهد الهرشاني وسارة علي عوض، دور الإدارة المدرسية في تعزيز ثقافة الذكاء الاصطناعي لدى طلبة التعليم العام بدولة الكويت، **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**، مج(٤٧)، ع(٣)، ٢٠٢٣.

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

- عوض الله سليمان عوض الله محمد ، أشرف محمود أحمد محمود: قياس مستوى ريادة الأعمال لدى طلاب جامعة الطائف ودور الجامعة في تنميتها، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ع(١٥)، ج(١)، ٢٠١٤.
- عيد هني الرشيدي، الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى العنف الطلابي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٢.
- فاطمة بنت خميس بن مفتاح البوسعيدية ونسرين صالح محمد صلاح الدين وسالم بن سليم بن حمد الغنبوصي، المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق ريادة الأعمال بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وسبل معالجتها، **مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، ع(٥٣)، ٢٠٢٢.
- كريمة علي علي التكالي، العلاقة بين الإدارة المدرسية والدور المهني للأخصائي الاجتماعي المدرسي: دراسة ميدانية في مدارس التعليم الأساسي والمتوسط بمنطقة الهضبة الخضراء ببلدية طرابلس، **مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية**، ع(٣٢)، ٢٠١٩.
- كلثوم جعفر ورضا بن تامي، الإدارة المدرسية ودورها في تحقيق الصحة المدرسية بمدارس التعليم الابتدائي، **مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، مج(٨)، ع(١)، ٢٠٢٢.
- وجدي حمدي عبدربه. استراتيجية مقترحة لإدراج ريادة الأعمال ومهارات العصر في التعليم لتحقيق الاستقرار الاقتصادي في مصر، **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، مج(٢)، ع(١)، ٢٠١٤، ٦٩-٩٨.

- لميس تيسير محمد الخوالدة، درجة توفير الإدارة المدرسية لمتطلبات ريادة الأعمال لطلبة المدارس في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، ٢٠٢٠.
- محمد حامد خميس أحمد، التخطيط التربوي وأثره على الإدارة المدرسية ولاية شرق دارفور، **مجلة جامعة الزيتونة الدولية**، ع(٦)، ٢٠٢٣.
- محمد عبدالمقصود نصار ودعاء عثمان عزمي، دور الإدارة المدرسية في تطوير بيئة العمل في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر المعلمين بالكويت، **مجلة القراءة والمعرفة**، جامعة عين شمس، ع(٢١٩)، ٢٠٢٠، ص٣٨٢.

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

- محمد مصطفى محمد حمد، أسماء صلاح محمد فرغلي، محمود علي نور الدين، متطلبات تحقيق ريادة الأعمال لدى طلاب التلمذة الصناعية في التعليم الفني بمصر، **المجلة العلمية لكلية التربية**، جامعة أسيوط، مج(٤٠)، ع(٦)، ٢٠٢٤.
- محمود أحمد مصطفى، مدى توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال في منهاج التربية الإسلامية من وجهة نظر المعلمين، **مجلة الدراسات التربوية والنفسية**، جامعة السلطان قابوس، مج(١٦)، ع(٢)، ٢٠٢٢.
- مروة خلف قشعان المطيري وسامي محمد عبدالمقصود نصار ودعاء عثمان عزمي، دور الإدارة المدرسية في تطوير بيئة العمل في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر المعلمين بالكويت، **مجلة القراءة والمعرفة**، جامعة عين شمس، ع(٢١٩)، ٢٠٢٠، ص٣٨٢.
- منصور بن نايف العتيبي، الوعي بثقافة ريادة الأعمال بدى طلاب جامعة نجران واتجاهاتهم نحوها: دراسة ميدانية، **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، ج(٢)، ع(١٦٢)، ٢٠١٥.
- منى حمودة حسين أحمد: فعالية استراتيجية مقترحة في تدريس مقرر تخطيط وإدارة الإنتاج لتنمية مهارات ريادة الأعمال والاتجاه نحو العمل الحر والتحصيل المعرفي لدى طلبة المدرسة الصناعية الثانوية الزخرفية، **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، مج(٣٨)، ٢٠١٣.
- موزة بن عبد الله المقبالية وجوهر الجموسي وعوض بن على العمري: فاعلية تنمية ثقافة ريادة الأعمال في تعزيز اتجاهات طلاب مؤسسات التعليم العالي نحو ريادة الأعمال بسلطنة عمان. **مجلة كلية التربية**، جامعة أسيوط، مج(٣٧)، ع(٢١)،٢٠٢١.
- ميثة بنت عبدالله بن محمد الجبابرية، دور مديري المدارس في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة بسلطنة عمان من وجهة نظر أخصائي التوجيه المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صحار، عمان، ٢٠١٨.
- نايف فايد رجا نايف الرشيدي، دور الإدارة التعليمية والمدرسية في تحقيق أهداف مرحلة التعليم الأساسي بدولة الكويت، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، ع(١٣)، ٢٠٢٠.
- نجاح رحومة أحمد حسن، تنمية المهارات الحياتية وريادة الأعمال لطلاب مدارس التكنولوجيا التطبيقية بمصر في ضوء التحالفات الاستراتيجية، **مجلة التربية**، جامعة الأزهر، ج(١)، ع(١٠٠)، ٢٠٢٣.
- نجلاء قدري طايع عبداللاه، متطلبات تعزيز ثقافة ريادة الأعمال في المدرسة الثانوية الفنية: **دراسة استشرافية، الثقافة والتنمية**، س(٢٣)، ع(١٨٤)، ٢٠٢٣
- ياسر جميل خاطر، واقع مجال ريادة الأعمال والابتكار في التعليم الفني: محافظة كفر الشيخ نموذجًا، **مجلة كلية التربية**، ع(١٠٣)، ٢٠٢١، ص١٢٧.

Vol.31, No. 1, June, 2025 ISSN: 2090- 5890 & 2735 - 3222

- Chidumebi Ngozi Oguejofor & Mariagoretti Ijeoma Obiakor, The Practice of School Administration, 2023, P2[1] (
- Ememe، O. N., Ezeh، S. C. & Ekemezie, C. A. The role of head-teacher in the development of entrepreneurship education in primary schools. **Academic Research International**, v(4)n(1), 2013, 242.
- Ike Junita Triwardhani ; Wulan Trigartanti; Raditya Pratama Putra. Study of Communication Ethnography for Entrepreneurship Culture in the Interpersonal Relations of Teachers and Students, **Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication**, v(36), n(1), 2020, p109.
- Ike Junita Triwardhani ; Wulan Trigartanti; Raditya Pratama Putra. Previous Reference.
- Jacinto Jardim; Ana Bártolo; Andreia Pinho, Towards a Global Entrepreneurial Culture: A Systematic Review of the Effectiveness of Entrepreneurship **Education Programs, Education Sciences**, v(11), n (398).
- Jos´e Antonio ´ Porfírio ; Jos´e Augusto Felício b; Tiago Carrilho; Jacinto Jardim, Promoting entrepreneurial intentions from adolescence: The influence of entrepreneurial culture and education, **Journal of Business Research**, n(156), 2023, p3.
- Leffler، E. Entrepreneurship in Schools and the Invisible of Gender: A Swedish Context. In Entrepreneurship – Gender, Geographies and Social Context, 2012
- Okpara، F. The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship. Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, 2007.
- Ümit Kalkan; Fahriye Altınay Aksal& Gökmen Dağlı. The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image, **Sage Journal**, 2020.
- Yun HwangBo; Il-Han Lee. A Study on the role of graduate school of entrepreneurial management in the diffusion of entrepreneurship and entrepreneurship culture, Asia-Pacific **Journal of Business Venturing and Entrepreneurship**, v(7), n(2).