

## بناء معايير اختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية

### Developing criteria for selecting school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in light of entrepreneurial leadership

إعداد:

الباحثة/ نورة بنت عبد الله الصانع

باحثة دكتوراه في الإدارة التعليمية، مشرفة تربوية، الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية

Email: [noorahalsanea@gmail.com](mailto:noorahalsanea@gmail.com)

الباحثة/ بدرية بنت سودان العمراني

باحثة دكتوراه في الإدارة التعليمية، جامعة الإمام محمد بن سعود، المملكة العربية السعودية

Email: [Baderih-789@hotmail.com](mailto:Baderih-789@hotmail.com)

الباحثة/ فاطمة بنت سعد السبيع

باحثة دكتوراه في الإدارة التعليمية، جامعة الإمام محمد بن سعود، المملكة العربية السعودية

Email: [Fatimah056@gmail.com](mailto:Fatimah056@gmail.com)

الباحثة/ فاطمة بنت محمد آل رفدة

باحثة دكتوراه في الإدارة التعليمية، جامعة الإمام محمد بن سعود، المملكة العربية السعودية

Email: [Anafofoanafofo38@gmail.com](mailto:Anafofoanafofo38@gmail.com)

#### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى بناء معايير مقترنة لاختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات القيادة الريادية، وذلك من خلال استخدام منهج دلفاي بمراحله الثلاث، بمشاركة (15) خبيراً من ذوي الخبرة التربوية والإدارية. وقد ركزت الدراسة على تحديد أبرز ملامح القيادة الريادية، واقتراح معايير عملية لاختيار القادة، وقياس درجة اتفاق الخبراء حول أهميتها وقابليتها للتطبيق. توصلت الدراسة إلى مجموعة من السمات الجوهرية للقائد الريادي، من أبرزها: الرؤية المستقبلية، روح المبادرة، القدرة على اتخاذ القرار، والابتكار. كما أسفرت نتائج الجولتين الثانية والثالثة عن توافق مرتفع بين الخبراء على معظم المعايير المقترنة، مع رصد عدد من المعوقات التي قد تحد من فاعلية تطبيقها، مثل ضعف البنية التحتية، وقلة الحوافز، ونقص برامج التدريب القيادي. وتوصي الدراسة اعتماد المعايير المقترنة كإطار إجرائي رسمي لترشيح القادة التربويين في إدارات التعليم، وتطوير آليات اختيار القيادات المدرسية لتبتعد عن النمط التقليدي وتعتمد على الكفاءة والجذارة، وتنفيذ برامج إعداد مهني متخصصة في القيادة الريادية تشمل مفاهيم الابتكار والتحول الرقمي، وكذلك تحسين البنية التحتية والتكنولوجية في المدارس لتمكين القادة من ممارسة أدوارهم الريادية بكفاءة، وتوفير حواجز مالية ومعنوية لدعم تطبيق المبادرات الريادية داخل المدارس، وبناء أدوات تقييم علمية لقياس مدى توفر السمات الريادية لدى المرشحين للقيادة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الريادية، معايير الاختيار، قادة المدارس، البيئة التعليمية، منهج دلفاي.

## Developing criteria for selecting school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in light of entrepreneurial leadership

### Abstract:

This study aims to develop proposed criteria for selecting school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the principles of entrepreneurial leadership. The study employed the Delphi method in three rounds, involving (15) experts with educational and administrative experience. The research focused on identifying the key characteristics of entrepreneurial leadership, proposing practical selection criteria, and assessing the level of expert agreement on their importance and applicability. The findings revealed essential traits of entrepreneurial leaders such as strategic vision, initiative, decision-making ability, and innovation. Results of the second and third rounds indicated a high level of consensus among experts regarding most of the proposed criteria, while also highlighting several challenges that may hinder implementation—such as weak infrastructure, limited incentives, and lack of specialized training. The study recommends adopting the proposed standards as a formal procedural framework for nominating educational leaders in education departments, developing mechanisms for selecting school leaders to move away from the traditional pattern and rely on competence and merit, implementing specialized professional preparation programs in entrepreneurial leadership that include concepts of innovation and digital transformation, as well as improving the infrastructure and technology in schools to enable leaders to perform their entrepreneurial roles efficiently, providing financial and moral incentives to support the application of entrepreneurial initiatives within schools, and building scientific assessment tools to measure the availability of entrepreneurial traits among candidates for leadership.

**Keywords:** Entrepreneurial leadership, selection criteria, school leaders, educational environment, Delphi method.

## 1. المقدمة:

النظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانات الانفتاح العالمي وما يصاحبها من ثورة الآمال والطموحات البشرية، وهذا يتطلب نمطاً مبدعاً من القادة التربويين الذي ينبغي تدريبيهم وتأهيلهم وتجدid كفایتهم.

والقيادة ظاهرة اجتماعية تتمثل في علاقة تأثير بين قادة وتابعين لإنجاز أهداف تخدم مصالحهم، وهي ظاهرة معقدة من عدة جوانب الأسباب عديدة، ومنها أن القيادة في إطارها العام تتضمن عناصر عديدة ذات علاقات تشابكية وهي القادة التابعون التأثير الإرادة المسؤولية، الأمانة الذاتية. التغيير الأهداف، والمصالح المشتركة، والبيئة المحيطة (الكبير، 2016، ص12).

وتمثل القيادة المحرك الرئيس في حياة الأفراد والأمم والشعوب، فهي ظاهرة اجتماعية تلمس آثارها في مختلف مناحي الحياة، في المؤسسات والأندية، والمصانع والشركات ومن دونها لا يمكن تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية، لذا يمكن القول بأن القيادة تعد هامة وضرورية لجميع المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء من أجل تحقيق التقدم والتطور والنمو، كما أنها تحتل مكانة كبيرة في المجال التعليمي على وجه الخصوص: لأنها تهتم بإعداد الإنسان وتنميته من جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والنفسية

ويشهد العالم منذ مطلع هذا القرن نقلة حضارية هائلة شملت كل أوجه و مجالات الحياة حيث أنه في كل يوم يظهر على مسرح الحياة معطيات جديدة تحتاج إلى خبرات جديدة وفكر جديد ومهارات جديدة للتعامل معها بنجاح، وهذه التحولات قد ألغت ظلالها على بنية النظام التربوي، ومن ثم فنحن في حاجة إلى تربية غير تقليدية كالتي عهناها، وعليه فإن إعداد الإنسان قادر على التصدي لكل هذه التحولات والتغيرات يتطلب إعادة النظر في النظم التعليمية مفهوماً ومحظى وأسلوباً، وذلك على أساس جديدة قائمة على استراتيجيات علمية فعالة تستوعب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة . ومن هنا بدأت تناسق الدول المختلفة على تطوير نظمها التعليمية بصورة شاملة أحياناً وبصورة جزئية أحياناً أخرى. وبدأت تشهد قضية التطوير والإصلاح المتعلقة بالمعلم قدرأً كبيراً من الاهتمام في الدول المختلفة التي تتشدّد الارتفاع بنظمها التعليمية ومن ثم تجويدها (المفرج وأخرون، 2007، ص7).

وانطلاقاً من الدور الذي تؤديه القيادات التربوية في وزارة التعليم في تطوير العملية التربوية والتعليمية وتقويمها، اقتضت ضرورة العمل اختيار الكفاءات المتميزة للقيام بمختلف المهام والأدوار التربوية والتعليمية في مختلف الواقع : لتحقيق الجودة النوعية، وذلك يتطلب وضع ضوابط محددة للتكييف تشمل جميع شاغلي الوظائف التعليمية في المدارس وإدارات التربية والتعليم والوزارة : وقد قام الإشراف التربوي بإعداد ضوابط التكليف وإجراءاته بمشاركة وأخذ آراء جميع القطاعات الإشرافية، لتعكس تطلعاتها في اختيار وتكليف الكفاءات، ولتحقق التكامل بينها في توحيد الإطار العام لنتائج الضوابط والإجراءات، ولتلبي عدداً من الكفاءات في المرشحين سعياً بذلك تحقيق تطلعات الوزارة في اختيار الكفاءات من شاغلي الوظائف التعليمية في مختلف الواقع، وفي مختلف الجهات الإشرافية وقد اشتملت ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية جميع شاغلي الوظائف التعليمية على النحو التالي: الفئات في المدارس، والفئات الإشرافية، وإدارات التربية والتعليم، والوزارة وجميع الجهات الإشرافية بها ؛ وقد أقرت هذه الضوابط التي اعتمدها نائب وزير التربية والتعليم لتعليم البنين الدكتور سعيد الملisch خمسة متطلبات مهنية للترشيح على ضوءها وهي: التأهيل العلمي، والخبرة العملية والتربوية، والخبرة العملية، والصفات الشخصية بالإضافة إلى الضوابط الخاصة بكل فئة (الرشود، 2022، ص411).

## 1.1. مشكلة البحث:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسرعة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، ما أدى إلى تغيرات جذرية في طبيعة العمل الإداري والقيادي داخل المؤسسات، لا سيما التربية منها. وقد أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية أن تتبنى توجهات حديثة في القيادة تستجيب لهذه التحولات، وتضمن فاعلية الأداء، وجودة المخرجات، وتحقيق التميز المؤسسي. لم تعد القيادة في الميدان التربوي تمارس من منطلق تقليدي يعتمد على الأوامر والتعليمات والإجراءات الروتينية، بل تطورت لتشمل أبعاداً ديناميكية تعزز من قدرة القائد على التفاعل مع البيئة المتغيرة واستشراف المستقبل.

وفي هذا السياق، بُرِزَ مفهوم القيادة الريادية كاتجاه حديث في ميدان الإدارة التربوية، يركز على تبني رؤى استراتيجية، واستثمار الفرص المتاحة، والمبادرة، وتحمل المسؤولية، والمخاطر المحسوبة، إضافة إلى تشجيع الإبداع داخل بيئه العمل التربوي. وتشير الأدبيات والدراسات الحديثة (مثل الجيار، 2018، ص238-239)؛ (الأسمرى، 2022 ص6)، (الشمرى والدوسرى، 2023، ص14)، (الفتوخ، 2023، ص 16)، إلى أن هذه الأبعاد تشكل ركائز أساسية لنجاح القيادة الريادية في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتنمية رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الابتكار والجودة.

ورغم القناعة المتزايدة بأهمية القيادة الريادية، إلا أن معايير اختيار القادة في المؤسسات التربوية لا تزال، في كثير من الأحيان، مبنية على اعتبارات تقليدية، مثل الأقدمية أو المؤهل الأكاديمي، دون الأخذ بعين الاعتبار المهارات القيادية الريادية أو الخصائص الشخصية المرتبطة بالقيادة الفاعلة في ظل التحديات المعاصرة. وطرح هذه الفجوة بين ما تتطلبه البيئة الحالية من سمات قيادية وما يتم تطبيقه فعلياً في معايير الاختيار تساوٰلات مهمة حول مدى مواهمة تلك المعايير للواقع الجديد، وإمكانية تطوير إطار شامل ومعاصر لاختيار القادة التربويين استناداً إلى الاتجاهات الحديثة.

ومن هذا المنطلق، تتمثل مشكلة البحث في الحاجة إلى بناء معايير موضوعية وحديثة لاختيار القيادات التربوية تتماشى مع متطلبات القيادة الريادية، وتعزز من قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق التميز في الأداء. وتصاغ المشكلة الرئيسية للبحث في التساؤل التالي: ما المعايير المقترحة لاختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية، كما يتطرق إليها الخبراء التربويون؟

### الأسئلة الفرعية:

1. ما أهم ملامح القيادة الريادية التي ينبغي توافرها في قادة المدارس؟
2. ما المعايير المقترحة لاختيار قادة المدارس في ضوء القيادة الريادية؟
3. ما مدى اتفاق الخبراء حول أهمية هذه المعايير ومدى قابلية تطبيقها في البيئة التربوية السعودية؟
4. ما المعوقات التي قد تؤثر على تطبيق هذه المعايير في البيئة التعليمية السعودية؟

## 2.1. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

1. تحديد ملامح القيادة الريادية التي يفترض توافرها في قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية.
2. بناء معايير لاختيار قادة المدارس في ضوء ملامح القيادة الريادية.
3. التحقق من مدى اتفاق الخبراء التربويين حول أهمية المعايير المقترحة وقابلية تطبيقها في البيئة التربوية السعودية.

4. التعرف على أبرز المعوقات التي تؤثر على تطبيق المعايير المقترحة في البيئة التعليمية السعودية.

### 3.1 أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من ارتباطها المباشر بمسألة جوهرية في العمل التربوي، وهي اختيار القيادات التربوية، حيث تمثل القيادة ركيزة أساسية في تطوير المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها. وفي ظل التغيرات المتتسعة التي يشهدها الميدان التربوي على المستويات التقنية والمعرفية والإدارية، أصبح من الضروري إعادة النظر في المعايير التي يتم وفقاً لها اختيار القادة، لتواءك مع الاتجاهات الحديثة في القيادة، بما في ذلك القيادة الريادية، والتحول الرقمي، والقيادة التحويلية، والقيادة التشاركية.

وتتجلى أهمية البحث في الجوانب الآتية:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

- تسهم في إثراء المحتوى العلمي في مجال القيادة التربوية، من خلال تقديم تصور متكامل لبناء معايير الاختيار في ضوء مستجدات الفكر الإداري والتربوي.
- تبرز الحاجة إلى تحليل الاتجاهات الحديثة في القيادة، ودمجها ضمن معايير عملية وموضوعية لاختيار القادة، بما يعزز جودة العملية التعليمية.
- تفتح المجال أمام دراسات لاحقة في قضايا إعداد وتدريب وتقييم القيادات التربوية وفق أطر حديثة.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- تساعد الجهات المسؤولة عن تعين أو ترشيح القيادات التربوية في تبني أسس أكثر دقة وعدالة وفعالية في الاختيار.
- تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال ضمان وجود قيادة مؤهلة تمتلك المهارات والخبرات والاتجاهات المناسبة للمرحلة الراهنة.
- تقدم إطاراً إجرائياً يمكن الإفادة منه في بناء اختبارات أو أدوات تقييم للكفاءات القيادية، بما يضمن استدامة التطوير والتميز داخل المؤسسات التعليمية.

### 4.1 حدود البحث:

- الحدود الموضوعية:** يقتصر هذا البحث على بناء معايير اختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء ملامح القيادة الريادية كما تتفق عليها آراء الخبراء التربويين، ويشمل:  
(تحديد السمات والخصائص الريادية الالزمة للقائد المدرسي، اقتراح معايير موضوعية لاختيار قادة المدارس في ضوء تلك السمات، قياس درجة اتفاق الخبراء حول أهمية هذه المعايير وقابليتها للتطبيق في البيئة التعليمية السعودية).
- الحدود الزمانية:** طبق البحث خلال الفصل الدراسي الثالث من العام 1446-1447هـ. الموافق 2025-2026م.
- الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

### 5.1 مصطلحات البحث:

**القيادة الريادية:** هي القيادة التي تسعى إلى الإبداع والابتكار من خلال إيجاد خدمات ومنتجات جديدة، وبذلك تركز على تحقيق التميز وإضافة قيمة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع (القططاني، 2015 ص 422).

**ويعرف اجرانياً:** هي القدرة على إلهام وتوجيه الآخرين لتحقيق أهداف مبتكرة، من خلال المبادرة والتجريب واغتنام الفرص، وتوظيف الموارد بشكل فعال لتحقيق تأثير مستدام في بيئة تتسم بالتغيير وعدم اليقين.

**قادة المدرسة:** "هو كل من يُكلف بالإشراف على المدرسة ومتابعة مستوى الأداء والتخطيط والتنظيم والتقويم لرعاية شؤون الطلاب في المدرسة ومعالجة جميع القضايا المتعلقة بهم تربوياً وتعليمياً لتحقيق الأهداف وتحسين نواتج التعلم" (الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، 2021).

**ويعرف إجرانياً:** المسئولة من الناحية الإدارية والفنية عن تسيير الأعمال في المدرسة، والتي تتولى العمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها والإشراف على شؤون طلابها، والمتابعة المستمرة للمعلمات، والإشراف على التنظيم المدرسي.

**معايير اختيار قادة المدارس:** "هي العبارات التي يمكن من خلالها تحديد المستوى الملائم والمرغوب من إتقان المهارات والأداء وفرص التعلم" (الشمرى، 2020، ص 375).

**ويعرف إجرانياً:** هي عبارات موضوعية ومنظمة تُعتمد لتقدير و اختيار الأفراد المناسبين لشغل موقع القيادة في المدارس، وتشمل الكفاءة العلمية، والخبرة العملية، والمهارات القيادية، والقيم الأخلاقية، والقدرة على اتخاذ القرار والتأثير في الآخرين.

## 2. الإطار النظري :

### مفهوم القيادة الريادية:

تُعد القيادة الريادية أحد المفاهيم الحديثة في علوم الإدارة، وقد ظهرت نتيجة التغيرات المتتسارعة في بيئات العمل والاقتصاد العالمي، وزيادة الحاجة إلى الابتكار، والمرونة، والتفكير الاستراتيجي حيث تمثل القيادة الريادية أسلوباً قيادياً يجمع بين مهارات القيادة التقليدية وصفات ريادة الأعمال لخلق بيئة تنظيمية نشطة، ومرنة، وقادرة على مواجهة التحديات واغتنام الفرص.

إن نجاح القرارات تعتمد على السلوك القيادي وتأثيره الإيجابي على مجموعة العمل والقيادة هي التي تحفز الأفراد للقيام بالمهمات المتفق عليها طوعياً للوصول إلى أهداف المؤسسة أما الريادة فأصبحت الوجهة الأساسية للراغبين بالتقدم والتطور في مجال العمل الجماعي، والريادة صفة ملزمة ومكلمة للقائد الناجح الهدف إلى تطوير وتكامل الأفكار والسلوكيات القادر إلى الوصول للأهداف صعبة التحقيق وتحويل امكانيات القادة إلى واقع يطور ويرفع من مستوى المنظمة تبعاً للظروف المختلفة (السببيعي، 2019).

أن القائد الريادي يجب أن يكون رائداً متمكناً في قيادته ذو نظر ثاقبة للأمور قادراً على مواجهة البيئة المتغيرة وأضاعاً البدائل الفورية لإنجاز العمل بكفاءة ساعياً إلى التفاعل، والتطور، والتجديد. ويعرف مغاوري (2016) القيادة الريادية بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهداف جديدة من خلال الابتكار والمبادرة مع الاستعداد لتحمل المخاطر، والتفاعل بمرونة مع التغييرات البيئية، ويشير هذا المفهوم إلى نمط قيادي لا يكتفي فقط بإدارة الموارد وتحقيق الكفاءة بل يسعى إلى خلق التغيير، وتحقيق النمو المستدام داخل المنظمة، وقد عرّفها السيف (2016) بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق رؤية مبتكرة، في بيئة تتسم بعدم اليقين والمخاطر، مع التركيز على استثمار الفرص الجديدة".

يمكن استنتاج مما سبق، أن القيادة الريادية حجر الأساس في دفع عجلة الابتكار والتغيير داخل المؤسسات والمجتمعات فهي تجمع بين روح المبادرة والقدرة على اتخاذ قرارات جريئة، وتوجيه الفرق نحو تحقيق رؤى مستقبلية تتجاوز الواقع القائم. القائد الريادي لا يكتفي بإدارة الحاضر، بل يسعى لصناعة المستقبل من خلال استشراف الفرص، وتجاوز التحديات بأساليب إبداعية.

### أهمية القيادة الريادية:

تتمثل أهمية القيادة الريادية في كونها تهتم بإيجاد رؤية استراتيجية مستقبلية حيث تمثل إحدى المهارات التي يتمتع بها القائد الريادي، بالإضافة إلى العديد من الصفات والمهارات الشخصية الأخرى التي تؤثر في الآخرين وتجعلهم يشاركون القائد في عمله وفي تحقيق رؤيته، ويتخذ القائد الريادي في سبيل تحقيق رؤيته العديد من الإستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسساته. القيادة الريادية قيادة مبدعة وسباقة فيها ابتكار ومخاطرة ترتكز على الإبداع الجزئي والنوعي في الخدمات وفي المنتج سواء على مستوى الإدارات أو الأقسام (نجمي، 2021).

وأشار معيق (2016) إلى أن أهمية القيادة الريادية تتمثل في كونها لديها القدرة على:

1. إحداث التغيير والتحول بغرض التحسين والتطوير.
2. زيادة كفاءة الأداء التنظيمي من خلال تعزيز إبداع وابتكار وتميز المؤسسة.
3. الإدراك الكامل للفرص والتحديات التي تحيط بالمنظمة.
4. تمكين القادة من إدارة الأزمات ومواجهة الصعوبات والتحديات في بيئات عمل تتسم بالتغيير والغموض.
5. دعم العاملين من خلال الفرص المتاحة، والأفكار الحديثة، وطرح طرق عمل غير تقليدية ومبكرة.

كما ذكر العودة (2018) أن أهمية القيادة الريادية في المؤسسات التربوية تزداد نظراً لكون المؤسسات التربوية تواجه العديد من التغيرات المستمرة مما أبرز حاجتها إلى تبني خصائص الريادة في نظامها من خلال زيادة مرونة هذا النظام على التكيف مع كل ما هو حديث واكتشاف المهارات الذاتية للعاملين والعمل على توظيفها والتركيز على المبادرات الإبداعية، بالإضافة إلى تقديم خدمات مختلفة ومتعددة وتحويل مهام ومسؤوليات العمل إلى طموحات تتماشى مع رغبات وططلعات العاملين وصولاً إلى التميز وتحقيق التنافسية المستدامة.

وأضاف شاهين (2020) أن القيادة الريادية تلعب دوراً رئيساً كأداة محركة لتحقيق هدف تحول المؤسسات التربوية إلى مؤسسات ريادية من خلال تبني إستراتيجية مستقبلية وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسات، ودعم ثقافة المبادرة والابتكار وتقدير المخاطرة لتعزيز قدرة المؤسسات التربوية على المنافسة والوصول للتميز والريادة العالمية.

ويمكن ملاحظة أن القيادة الريادية تُعد من أهم العوامل التي تسهم في نجاح الأفراد والمؤسسات حيث تُمكِّن القادة من استكشاف الفرص، وتحفيز الإبداع، واتخاذ قرارات استراتيجية في بيئات تتسم بالتغيير والتحديات. من خلال دمج الرؤية المستقبلية بروح المبادرة.

### خصائص القيادة الريادية:

ذكر كل من المبيريك والشميمري (2019) سبع خصائص وسمات أساسية للقائد الريادي يمكن إجمالها كالتالي:

- أولاً: الثقة بالنفس حيث يمتلك القائد الريادي ثقة بنفسه تمكنه من الالتزام لتحقيق الأهداف كذلك لديه شخصية قوية وحازمة تعزز تلك الثقة من قدراته.
- ثانياً: البحث عن الأفكار الجديدة الغير عادية بهدف التغيير حيث يبحث القائد الريادي باستمرار عن الأفكار غير التقليدية وصولاً إلى أفكار إبداعية ومبكرة.
- ثالثاً: الحماس الذي يتمثل في الطموح والطاقة الإيجابية التي تدفع القائد الريادي إلى الإنجاز.

- رابعاً: الإصرار والمثابرة وذلك بغرض الوصول إلى النتائج المرغوبة وتحقيقها من خلال التحلي بالصبر ومواجهة الصعوبات والتحديات وتجاوزها.
- خامسًا: القدرة على الإقناع أي إقناع الآخرين وخاصة العاملين بأفكاره وآرائه وجهة نظره، وذلك بغرض قبولها واستحسانها.
- سادسًا: تقبل النقد أي يتمتع القائد الريادي بالمرونة الكافية لقبول آراء الآخرين والاستفاده من توجيهاتهم ونصائحهم.
- سابعاً: عدم الخوف من الفشل نظراً لامتلاك القائد الريادي قدر كبير من الفكر الإيجابي والتفاؤل والقدرة على تقبل المخاطر، والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق النجاح المنشود.

تستنتج الباحثات أن خصائص القيادة الريادية هي عناصر جوهرية تميز القائد القادر على إحداث تغيير فعال في المؤسسة وبناء بيئة ايجابية. فالرؤية الواضحة، وروح المبادرة، والقدرة على التكيف والمخاطر المدروسة كلها خصال تعزز من قدرة القائد على توجيه فريقه نحو النجاح والابتكار.

#### **متطلبات القيادة الريادية:**

القيادة الريادية تعد نمطاً قيادياً يجمع بين روح المبادرة والابتكار والقدرة على توجيه الفرق نحو تحقيق أهداف استراتيجية في بيئات ديناميكية وتغيرة؛ لتحقيق ذلك يجب على القائد الريادي امتلاك مجموعة من المتطلبات والمهارات التي تمكّنه من التفاعل بفعالية مع التحديات والفرص. فيما يلي أبرز متطلبات القيادة الريادية (Selvaraja & Pihie 2017) :

#### **1. الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision)**

يمتلك القائد الريادي رؤية واضحة للمستقبل يحدد من خلالها الأهداف طويلة المدى ويضع خططاً استراتيجية لتحقيقها هذه الرؤية تعد بمثابة البوصلة التي توجه الفريق نحو الابتكار والنمو. كما أن القدرة على التنبؤ بالتغييرات في السوق والتكيف معها تعد جزءاً أساسياً من هذه الرؤية.

#### **2. الابتكار والإبداع (Innovation and Creativity)**

يعتبر الابتكار حجر الزاوية في القيادة الريادية حيث أن القائد الريادي يشجع على التفكير خارج الصندوق، ويفوز الفريق على تقديم أفكار جديدة، وتحسين العمليات والخدمات. كما يُشجع على تجربة مفاهيم جديدة وتقدير نتائجها لتحسين الأداء المؤسسي.

#### **3. القدرة على اتخاذ المخاطر المحسوبة (Calculated Risk-Taking)**

تتطلب القيادة الريادية الجرأة في اتخاذ قرارات قد تتطوي على مخاطر، ولكن بشكل محسوب ومدروس. القائد الريادي يقيّم المخاطر المحتملة ويوارن بينها وبين الفوائد المتوقعة مما يتيح له اتخاذ قرارات استراتيجية تدفع بالمؤسسة نحو التقدم.

#### **4. المرونة والتكيف (Flexibility and Adaptability)**

في بيئات العمل المتغيرة، يجب على القائد الريادي أن يكون مرئاً وقدراً على التكيف مع الظروف الجديدة. المرونة تمكّن القائد من تعديل الخطط والاستراتيجيات بما يتاسب مع التحديات والفرص المستجدة مما يضمن استمرارية النجاح والتطور.

#### **5. التواصل الفعال (Effective Communication)**

يُعد التواصل الواضح والمفتوح من الركائز الأساسية للقيادة الريادية. القائد الريادي يجب أن يكون قادرًا على نقل الرؤية والأهداف بوضوح، والاستماع إلى آراء الفريق، وتقديم التغذية الراجعة للبناء؛ مما يعزز من التفاهم والتعاون داخل المؤسسة.

## 6. التمكين وبناء الفريق (Empowerment and Team Building)

يُركز القائد الريادي على تمكين أعضاء الفريق من خلال تفويض الصلاحيات وتشجيع الاستقلالية في اتخاذ القرارات. كما يعمل على بناء فرق عمل متماسكة، تُشجع على التعاون وتبادل المعرفة والخبرات مما يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار والتطور.

## 7. القدرة على اتخاذ القرار (Decision-Making Ability)

يُعد اتخاذ القرارات الفعالة من المهارات الحاسمة للقائد الريادي يجب أن يكون قادرًا على تحليل المعلومات المتاحة، وتقييم البديل، واتخاذ قرارات مدروسة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

يمكن استنتاج أن القيادة الريادية تُعد من أهم أنماط القيادة في العصر الحديث حيث تجمع بين الابتكار، والمرونة، والقدرة على التكيف مع التغيرات المتتسارعة حيث أن امتلاك هذه المتطلبات يمكن القادة من توجيه مؤسساتهم نحو النجاح والاستدامة في بيئات العمل الديناميكية.

### أبعاد القيادة الريادية:

#### - أولاً: بعد التوجه الاستراتيجي:

عرف التوجه الاستراتيجي: "تحديد موقع المنظمة على المدى الطويل في بيئة تنافسية مع التركيز على تخصيص مواردها". أما مقراش (2015) فقد عرف التوجه الاستراتيجي على أنه "المسار العام الذي اختارته المنظمة لتحقيق أهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك مواردها المتوفرة والمتاحة لديها".

#### - ثانياً: بعد الإبداع والابتكار:

الإبداع كما ذكر السبيعي (2019) هو "العملية التي يتربّب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تطبيقها من قبل العاملين بالمؤسسة التعليمية، والتي تكشف عن مدى وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتقديم أفكار إبداعية". (بكر، 2015، ص 83) وعرف Castro & Harmon (2016) بأنه "عملية توليد الأفكار وتطويرها وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة، والتي من شأنها تحقيق أرباح وخلق ميزة تنافسية".

ويقصد بالابتكار "أن تقدم إدارة المؤسسة التعليمية أفكار أو خدمات جديدة وغير مألوفة ذات قيمة مثل تقديم حلول غير تقليدية لمشكلات قائمة، أو تطوير ما هو قائم بالفعل، أو إدخال تقنيات حديثة تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى والتي يمكن اعتبارها ميزة تنافسية تتفوق بها على مثيلاتها". (معاوي، 2016)

بناء على ما سبق نجد أن هناك خلط بين مفهومي الإبداع والابتكار لدى الكثير من الباحثين حيث يعتبره البعض كمفهوم واحد عند التعريف، ومن خلال القراءة المتعمقة لهذين المفهومين وضحت الدراسة الحالية الفرق بينهما حيث أشارت إلى أن مفهوم الإبداع يركز على الجانب النظري كتوليد الأفكار؛ بينما يركز مفهوم الابتكار على الجانب التطبيقي والتنفيذي من حيث تبني تلك الأفكار الحديثة وغير تقليدية وتحويلها إلى ممارسات ومبادرات وحلول مبتكرة.

#### - ثالثاً: بعد المبادرة والاستباقية:

المبادرة في المؤسسات التربوية هي "قدرة القائد الريادي على تمكين المؤسسة التربوية من سبق المؤسسات الأخرى بميزة تنافسية من خلال تقديم برامج أو تخصصات أو خدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين باستمرار وتعزز الثقافة التنافسية في بين الطلاب والمعلمين والعاملين فيها". (القططاني والمخلافي، 2019)

وتعني الاستباقية " أسلطة البحث عن الفرص بشكل يسبق الآخرين، وتتضمن جهود المؤسسة التربوية في اكتشاف الفرص الجديدة وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين وتوقع التغيرات في طلباتهم وفق الرؤى المستقبلية". (أحمد، 2020)

ويقصد ببعد المبادرة والاستباقية في الدراسة الحالية هي بناء ثقافة تنظيمية استباقية من خلال وضع خطط بديلة للتعامل مع الأوضاع الطارئة والمتغيرة، ووضع إجراءات وقائية لمواجهة مشكلات العمل المتوقعة، بالإضافة إلى العمل على تنمية المهارات المتعلقة بالمبادرات الاستباقية في ممارسات القادة الأكاديميين لاتخاذ قرارات تعزز من الميزة التنافسية.

#### - رابعاً: بعد المخاطرة وتحمل المسؤولية:

ذكر القحطاني والمخلافي (2019) أن تحمل المخاطر يعني " قدرة القائد الأكاديمي على اتخاذ القرارات الجريئة مع توظيف القيادة الذاتية التي تمكّنه من إدارة المخاطر بشكل استراتيجي فعال في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية"، ويقصد ببعد المخاطرة وتحمل المسؤولية في الدراسة الحالية هي قدرة المؤسسات التربوية على إدارة المخاطر والتحكم بها لتقليل آثارها على المؤسسة من خلال تبني بعد المخاطرة في ثقافة العمل وتطبيق أنظمة عمل جديدة تحمل نسبة مخاطرة مدققة في سبيل تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة مع العمل على تنمية الميل المدروس للمخاطرة لدى العاملين وتحمل المسؤولية عن القرارات الاستباقية المتخذة في سبيل مواجهة التحديات المحيطة ببيئة العمل التربوي.

### 3. الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث، وفيما يلي عرض هذه الدراسات وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، ثم التعليق على الدراسات السابقة باستعراض أوجه الشبه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة، كما يلي:

#### 1.3. الدراسات العربية:

- دراسة (الدوسرى، 2016) بعنوان "مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى مديرى المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى مديرى المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة أما العينة فكانت معلمو ومعلمات المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل. أبرز النتائج: أظهرت النتائج أن سمات القيادة الريادية متوفّرة بدرجة متوسطة لدى مديرى المدارس، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

- دراسة (الشطيطي، 2021) بعنوان "القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الريادية في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل، واستخدمت الباحثة استبانة ومقابلات شخصية كانت العينة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل، وأبرز النتائج: أظهرت النتائج أن القيادة الريادية تسهم بشكل كبير في تعزيز مجتمعات التعلم داخل المدارس.

- دراسة (الحميدى، 2022) بعنوان "ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الريادية، وكانت الأداة هي استبانة أما العينة كانت القيادات التربوية (مديرات، مساعدات) في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض. أبرز النتائج: أظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية كانت مرتفعة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- دراسة (البيز، 2022) بعنوان "واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات" الهدف من الدراسة التعرف على واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات استخدمت الباحثة الاستبانة أما العينة كانت معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة، وأظهرت النتائج أن القيادة الريادية تمارس بدرجة متوسطة، مع وجود حاجة لتعزيز بعض أبعادها مثل الابتكار والمبادرة.

- دراسة (الخليف، 2023) بعنوان "درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين" حيث هفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين استخدم الباحث استبيانات؛ الأولى لقياس القيادة الريادية، والثانية لقياس الميزة التنافسية، وكانت عينة الدراسة 364 معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة الأردنية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الريادية وتحقيق الميزة التنافسية.

### 2.3. الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Wang & Liu, 2024) بعنوان "فك التداخل بين القيادة الريادية للمديرين وفعالية المنظمة: دور الكفاءة الذاتية للمعلمين ك وسيط" هدت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الريادية للمديرين، وكفاءة المعلمين الذاتية، وفعالية المؤسسة التعليمية، مع التركيز على دور الكفاءة الذاتية ك وسيط في هذه العلاقة استخدم الباحث أدلة للدراسة استبيانات كمية عينة الدراسة كانت 381 معلماً. أبرز النتائج توجد علاقة إيجابية قوية بين القيادة الريادية للمديرين وفعالية المؤسسة التعليمية.

- دراسة (Yildiz, 2024) بعنوان "سلوك القيادة الريادية لمديري المدارس الابتدائية: منظور المعلمين" هدف الدراسة إلى التحقيق في مدى تطبيق مديرى المدارس الابتدائية للسلوكيات الريادية من وجهة نظر المعلميين، بهدف تحسين الأداء التنظيمي والابتكار وتلبية احتياجات الطلاب المتعددة وكانت أدلة الدراسة استبيانات كمية تم توزيعها على المعلميين، مع تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة أما عينة الدراسة معلمون من مدارس ابتدائية في أوروبا. أبرز النتائج أظهر مدراء المدارس سلوكيات رياضية بدرجات متفاوتة، مما أثر على الأداء التنظيمي والابتكار في المدارس. كما أشارت النتائج إلى أن القيادة الريادية تسهم في تحسين بيئة التعلم وتلبية احتياجات الطلاب بشكل أفضل.

### التعليق على الدراسات السابقة:

#### أولاً: من حيث الموضوع الرئيس:

يتضح من الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية أن هناك اهتماماً متزايداً بمفهوم القيادة الريادية في المجال التربوي، خاصة فيما يتعلق بدورها في تحسين الأداء المدرسي، وبناء بيئات تعليمية داعمة، وتعزيز الابتكار ومجتمعات التعلم. وقد ركزت معظم الدراسات على رؤية العاملين في الحقل التربوي (المعلمين أو القادة التربويين) لتقدير مدى توفر السمات أو ممارسات القيادة الريادية. في حين تميزت الدراسة الحالية واختلفت من خلال وضع معايير لاختيار القيادة في ضوء الاتجاهات الحديثة.

#### ثانياً: من حيث الأهداف:

هدفت دراسة كل من الدوسرى (2016)، الحميدي (2022)، البيز (2022)، Yildiz (2024) للتعرف على مدى توافر أو ممارسة القيادة الريادية لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين أو القيادات التربوية. دراسة الخليف (2023)، ودراسة

(Wang & Liu, 2024) هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الريادية ونتائج مثل الميزة التنافسية أو فعالية المؤسسة، مع دراسة تأثير متغيرات وسليمة مثل كفاءة المعلمين. أما دراسة الشطيطي (2021) هدفت إلى معرفة دور القيادة الريادية في تعزيز مجتمعات التعلم المهنية. في حين تميزت الدراسة الحالية واختلفت من خلال أنها هدفت إلى وضع معايير لاختيار القادة من خلال تحليل الواقع.

### ثالثاً: من حيث الحدود المكانية والعينة:

تنوعت السياقات الجغرافية للدراسات، فشملت الدراسات عربية (الدوسرى، 2016) في فلسطين، أما (الشطيطي، 2021؛ الحميدي، 2022؛ البيز، 2022) فكانت في المملكة العربية السعودية، دراسة (الخليف، 2023) فيالأردن. أما الدراسات الأجنبية فقد أجريت في: الصين (Wang & Liu, 2024) وأوروبا (Yildiz, 2024). وهذا التنوع يُضفي ثراءً معرفياً، حيث يعكس تباين الممارسات القيادية وفق السياقات الثقافية والتنظيمية، ومع ذلك يلاحظ أن معظم الدراسات اعتمدت على وجهات نظر المعلمين والقادة التربويين فقط، دون إشراك أطراف أخرى كأولياء الأمور أو الطلبة أو صناع القرار التربوي. اتفقت الدراسة الحالية مع الكثير من الدراسات في كونها طبقت في المملكة العربية السعودية واستخدمت الدراسة العينة من قادة المدارس.

### رابعاً: من حيث أدوات وأساليب البحث:

غالبية الدراسات اعتمدت على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة (مثل دراسات الحميدي، البيز، الخليف، Wang & Liu)، في حين وظفت بعض الدراسات المنهج النوعي أو المختلط (مثل الشطيطي، 2021 باستخدام المقابلات بجانب الاستبانة). وهذا يعكس ميلاً أكبر نحو الدراسة الكمية، مما يُبرز الحاجة إلى دراسات نوعية معمقة أو دراسات طولية تكشف أثر القيادة الريادية على المدى البعيد. اختلفت مع الدراسات في استخدام أسلوب دلفيكي كأداة رئيسة لجمع البيانات.

### خامساً: من حيث النتائج:

جاءت نتائج معظم الدراسات متقاربة إلى حد كبير أو لا: توفر القيادة الريادية بدرجات متفاوتة (متوسطة إلى مرتفعة). ثانياً: ارتباط القيادة الريادية بتحسين الأداء التنظيمي أو تحقيق الميزة التنافسية مثل دراسة كل من (الخليف، Wang & Liu, 2021). ثالثاً: وجود فروق دالة وفق متغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، أو الخبرة مثل دراسة كل من (الدوسرى، الحميدي). رابعاً: وجود حاجة لتطوير بعض أبعاد القيادة الريادية مثل الابتكار أو المبادرة مثل دراسة (البيز)، وتشير هذه النتائج إلى ضرورة تبني القيادة الريادية كمدخل استراتيجي لإصلاح التعليم، وتمكين القادة التربويين من مهارات التكيف والابتكار.

### سادساً: تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

التركيز على بناء معايير اختيار قادة المدارس: بينما ركزت الدراسات السابقة مثل الدوسرى، (2016) الشطيطي، (2021)، الحميدي، (2022)، البيز، (2022)، الخليف، (2023) على مدى ممارسة أو توافر سمات القيادة الريادية لدى القادة أو أثرها على الأداء أو مجتمعات التعلم، وتأتي هذه الدراسة لتبني معايير محددة لاختيار قادة المدارس في ضوء القيادة الريادية، وهو جانب لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر.

الاعتماد على اتفاق الخبراء التربويين: تميزت الدراسة بتركيزها على استطلاع آراء الخبراء التربويين في المملكة العربية السعودية لتحديد مدى اتفاقهم على أهمية المعايير المقترحة وقابليتها للتطبيق، بينما اقتصرت الدراسات السابقة على وجهات نظر المعلمين أو القادة أنفسهم، ولم تتناول توثيق اتفاق بين الخبراء على المعايير.

تطبيق البحث على البيئة التربوية السعودية: تميزت هذه الدراسة باقتصارها على مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وربط نتائجها بالخصوصية الثقافية والتنظيمية للمملكة العربية السعودية بما يعكس القدرة على تطوير معايير قابلة للتطبيق محلياً مقارنة بالدراسات الأجنبية (مثل Liu 2024 & Wang 2024، Yildiz 2024) التي تناولت القيادة الريادية في سياقات مختلفة.

التركيز على الجوانب العملية والتطبيقية للقيادة الريادية: الدراسة لا تكتفي بتحليل مدى ممارسة القيادة الريادية، وإنما تهدف إلى تحديد السمات والخصائص المطلوبة لقادة المدارس وتقديم معايير اختيار موضوعية قابلة للتطبيق؛ مما يجعل نتائجها قابلة للاستخدام العملي في عمليات التوظيف والترقية والتطوير القيادي.

تحديد المعوقات المحتملة لتطبيق المعايير: إضافة جديدة لهذه الدراسة هي استكشاف المعوقات التي قد تعيق تطبيق معايير اختيار القادة في البيئة التعليمية السعودية، وهو جانب لم تغطيه الدراسات السابقة، سواء المحلية أو الأجنبية، بشكل تفصيلي.

#### 4. منهجية البحث:

##### 4.1. منهج البحث:

المنهج المستخدم في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أسلوب دلفي، وهي مناسبة للأبحاث التي تهدف إلى الوصول إلى توافق أراء الخبراء حول قضية تعليمية أو تطويرية مثل: بناء معايير لاختيار القادة في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية، من خلال ثلاث جولات موجهة للخبراء من القادة والمشرفين في المدارس.

##### 4.2. مجتمع البحث وعيته:

يتكون من (15) خبيراً من ذوي الخبرة التربوية والإدارية في المجال التربوي، ويشمل: مشرفين تربويين، وقادة مدارس.

##### 4.3. أدوات البحث:

تم استخدام استبانة دلفي، والتي مرت بعدة جولات لتجميع وتحليل آراء المشاركين، وفق الخطوات الآتية:

###### - الجولة الأولى:

- إعداد قائمة أولية بمحاور الدراسة بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
- إرسال استبانة مفتوحة إلى الخبراء لاستطلاع آرائهم ومقرراتهم.

###### - الجولة الثانية:

- تحليل إجابات الجولة الأولى، واستخلاص البنود الأكثر تكراراً وتواافقاً.
- إعداد استبانة مغلقة (ذات أسئلة محددة) تتضمن هذه البنود.
- طلب تقييم كل بند ضمن تدرج ثانوي (مناسبة – غير مناسبة).

###### - الجولة الثالثة:

- عرض النتائج الإحصائية للجولة الثانية على نفس الخبراء.
- جمع الردود النهائية وتحليلها للوصول إلى درجة التوافق النهائي ضمن تدرج ثانوي (مناسبة – غير مناسبة).

##### 4.4. اختيار عينة الخبراء:

في ضوء أهداف الدراسة، تم اختيار (15) خبيراً تربوياً من ذوي الخبرة في الإدارة المدرسية أو الإشراف التربوي، على الأقل

خبرتهم عن ثلاثة سنوات، وأن تكون مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالقيادة المدرسية أو دعمها. شارك في الجولة الأولى جميع الخبراء، بينما استمر في الجولتين الثانية والثالثة (11) خبيراً، وهو عدد يُعد كافياً لتحقيق درجة التوافق المطلوبة وفقاً لمعايير تطبيق أسلوب دلفاي.

#### 5.4. تطبيق أداة الدراسة:

- **الجولة الأولى:** من خلال الاستبانة المفتوحة تم توجيهه أربع أسئلة:

- ما أبرز الصفات أو السمات التي يجب أن تتوفر في قائد المدرسة ضمن مفهوم القيادة الريادية؟
- ما أبرز الممارسات القيادية الريادية التي تتوقع أن يقوم بها قائد المدرسة بشكل فعال؟
- ما المعايير التي ترى أنها ضرورية لاختيار قائد مدرسي يمتلك صفات وممارسات القيادة الريادية؟
- ما المعوقات التي قد تؤثر على تطبيق هذه المعايير في البيئة التعليمية السعودية؟

**نتائج الجولة الأولى:** تم تحليل إجابات الخبراء التربويين على الأسئلة المطروحة في الجولة الأولى من خلال أسلوب التحليل النوعي (تحليل المحتوى)، بهدف تحديد النقاط المشتركة والمتكررة في آرائهم، واستخلاص أبرز الصفات والمعايير ذات الصلة بالقيادة الريادية في البيئة التعليمية.

- **الجولة الثانية:** في ضوء نتائج الجولة الأولى وبعد الاطلاع على الأدبيات السابقة والدراسات في مجال القيادة الريادية، تم تصميم استبانة مغلقة من أربع محاور هي:

- المحور الأول: صفات القائد الريادي.
- المحور الثاني: ممارسات القيادة الريادية.
- المحور الثالث: معايير اختيار القائد الريادي.
- المحور الرابع: معوقات تطبيق المعايير.

**نتائج الجولة الثانية:** شارك في هذه الجولة (11) خبيراً مع وجود تباين في آراء الخبراء على النحو التالي:

**أولاً:** المعايير التي حصلت على نسبة اتفاق مرتفعة (90% فأكثر): تمثل هذه المعايير درجة عالية من التوافق بين الخبراء، مما يدل على أهميتها وإمكانية اعتمادها مباشرة ضمن معايير اختيار قادة المدارس. وتشير النسبة المرتفعة إلى أن المشاركين يرون هذه المعايير مناسبة وواقعية وقابلة للتطبيق في البيئة التربوية السعودية.

**ثانياً:** المعايير التي حصلت على نسبة اتفاق متوسطة (من 70% إلى أقل من 90%): تعكس هذه المعايير مستوى جيداً من القبول، مع وجود تباين جزئي في آراء الخبراء. ولذلك تم عرضها مجدداً في الجولة الثالثة بهدف الوصول إلى درجة أعلى من التوافق، وإعادة صياغتها.

**ثالثاً:** المعايير التي حصلت على نسبة اتفاق منخفضة (أقل من 70%): تشير هذه النتائج إلى وجود تباين ملحوظ أو عدم قناعة كافية من قبل المشاركين بأهمية أو واقعية هذه المعايير، وعليه سيتم استبعادها من الجولة الثالثة.

- **الجولة الثالثة:** يهدف إجراء هذه الجولة إلى تزويد الخبراء بالتجذبة الراجعة حول استجاباتهم في الجولة السابقة، من خلال اطلاعهم على نتائج التحليل ونسب الاتفاق التي تم التوصل إليها.

وتأتي هذه الخطوة تعزيزاً للتوافق الجماعي، ومحاولة للوصول إلى أعلى نسبة من الاتفاق المهني. وقد تم تحديد النسبة المقبولة للاعتماد النهائي بـ(90٪ فأكثر). وبناءً على ما سبق، تم إعداد الاستبانة الخاصة بالجولة الثالثة، في ضوء نتائج الجولة الثانية، بهدف الوصول إلى نسبة الاتفاق المستهدفة، والتي بلغت أكثر من 90٪.

## 5. تحليل النتائج ومناقشتها:

يتم عرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء أهداف البحث وأسئلته، وذلك بالاعتماد على آراء الخبراء المشاركين في الجولات الثلاث وفق أسلوب دلفي ويمكن توضيحها على النحو التالي:

### 1. الإجابة على السؤال الأول: ما أهم ملامح القيادة الريادية التي ينبغي توافرها في قادة المدارس؟

أظهرت نتائج الجولات من تطبيق أسلوب دلفي اتفاق الخبراء على مجموعة من السمات والخصائص التي ينبغي توافرها في القائد المدرسي الريادي، تمثلت في:

- التمتع برؤية مستقبلية واضحة.
- يمتلك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات بفاعلية.
- يتصرف بروح المبادرة وتحمل المسؤولية.
- قادر على العمل بروح الفريق.
- يمتلك مهارات عالية في الاتصال والتواصل.
- ملم بأساسيات التحول الرقمي وإدارة المشاريع
- يتمتع بمهارات التفكير الابتكاري والإبداعي في معالجة التحديات التربوية.

وتدل هذه السمات على أن القائد الريادي هو قائد ديناميكي، قادر على التكيف مع التغيرات، ويمتلك نظرة تطويرية تسعى نحو التميز المؤسسي.

### 2. الإجابة على السؤال الثاني: ما المعايير المقترنة لاختيار قادة المدارس في ضوء القيادة الريادية؟

بناءً على تحليل الجولة الأولى وتحقق التوافق في الجولتين الثانية والثالثة، تم التوصل إلى مجموعة من المعايير المقترنة لاختيار القائد المدرسي في ضوء القيادة الريادية، أبرزها:

- قادر على تحمل المخاطر واتخاذ قرارات في مواقف غامضة لتحقيق النجاح المؤسسي.
- اجتياز اختبارات ومقابلات تقيس الجوانب القيادية والشخصية.
- الحصول على دورات تدريبية متخصصة في القيادة التربوية وأساليبها الحديثة.
- وجود سجل مهني حافل بالمبادرات النوعية والإنجازات الفاعلة.
- يمتلك القدرة على صياغة رؤية استراتيجية مستقبلية لقيادة المدرسة نحو التميز.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة في التنظيمات الإدارية بالمدرسة.

وتعكس هذه المعايير انتقالاً نوعياً من الأساليب التقليدية في اختيار القادة إلى أساليب قائمة على الكفاءة والجاهزية المهنية والابتكار.

### 3. الإجابة على السؤال الثالث: ما مدى اتفاق الخبراء حول أهمية هذه المعايير ومدى قابلية تطبيقها في البيئة التربوية السعودية؟

أظهرت نتائج الجولة الثانية أن غالبية المعايير المقترحة قد حظيت بنسبة توافق مرتفعة تجاوزت (90%)، مما يدل على وجود اتفاق جماعي من الخبراء حول أهميتها واقعيتها في السياق التربوي السعودي. وقد تم تعديل بعض المعايير التي سجلت نسب توافق متوسطة (70%-89%)، بهدف تحسين صياغتها وزيادة وضوحها. أما المعايير التي حصلت على نسب منخفضة، فقد تم استبعادها في الجولة الثالثة. وخلصت نتائج الجولة الأخيرة إلى أن جميع المعايير المعتمدة قد بلغت نسبة توافق نهائي تجاوزت (90%)، مما يعزز من موثوقيتها وقابليتها للاعتماد.

تنقق الدراسة الحالية مع دراسة الخليفي (2023) ودراسة Wang & Liu (2024) حيث أظهرت النتائج أن هناك درجة ممارسة عالية لمتطلبات القيادة الريادية لدى مدير المدارس، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة الريادية وتحقيق الجودة كما أظهرت النتائج أن المعايير المقترحة حصلت على نسب توافق عالية ما يدل على إدراك مشترك بأهمية هذه المعايير وقابليتها للتطبيق. كما تنقق مع دراسة المهيدب (2022) حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً في ممارسات أبعد القيادة الريادية، مما يدل على وعي بتطبيقاتها وأهميتها.

أما الدراسات التي تختلف مع الدراسة الحالية هي دراسة كل من دراسة البير (2022) حيث وصفت نتائجها بأن القيادة الريادية لدى قائد المدارس الثانوية كانت "متوسطة" ما يشير إلى أن الممارسة الفعلية ليست عالية. أما دراسة الشمري (2021) اختلفت نسبياً حيث أظهرت نتائج متباعدة بين المدارس، وأشارت إلى حاجة لتعزيز مفاهيم القيادة الريادية.

### 4. الإجابة على السؤال الرابع: ما المعوقات التي قد تؤثر على تطبيق هذه المعايير في البيئة التعليمية السعودية؟

أشار الخبراء إلى عدد من المعوقات المحتملة التي قد تحد من تطبيق هذه المعايير بفاعلية في الواقع التربوي، ومن أبرزها:

1. غياب أطر قانونية وتنظيمية واضحة تدعم تطبيق مفاهيم القيادة الريادية في المدارس.
2. نقص البرامج التدريبية والتأهيلية المتخصصة، مما يؤثر على جاهزية القادة التربويين لممارسة أدوار ريادية حقيقة.
3. التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية وعدم الانفتاح على الممارسات الحديثة التي تتطلب مرونة وابتكاراً.
4. ضعف البنية التحتية والتكنولوجية، مما يعيق توظيف الأساليب الإدارية المبتكرة في البيئة المدرسية.
5. قلة الدوافع وضعف الموارد المالية المخصصة، مما يحد من تنفيذ الأنشطة والمبادرات الريادية داخل المدارس.

وتُبرز هذه المعوقات الحاجة إلى إجراءات تنظيمية وتدريبية مساندة لضمان نجاح تطبيق المعايير المقترحة واستدامة أثرها في تطوير القيادة المدرسية.

### 6. ملخص النتائج:

- تم تحديد مجموعة من السمات الريادية الجوهرية التي ينبغي أن يتحلى بها قادة المدارس في ضوء التوجهات الحديثة.
- توصلت الدراسة إلى معايير واضحة وعملية لاختيار القادة التربويين بما ينسجم مع خصائص القيادة الريادية.
- أظهرت نتائج الجولات الثلاث توافقاً مرتفعاً بين الخبراء حول أهمية المعايير وقابليتها للتطبيق.
- كشفت الدراسة عن عدد من التحديات التي قد تعيق تطبيق هذه المعايير، مما يعزز أهمية تهيئة البيئة التعليمية بشكل متكامل.

## 7. توصيات البحث:

- اعتماد المعايير المقترحة كإطار إجرائي رسمي لترشيح القادة التربويين في إدارات التعليم.
- تطوير آليات اختيار القيادات المدرسية لتبتعد عن النمط التقليدي وتعتمد على الكفاءة والجدرة.
- تنفيذ برامج إعداد مهني متخصصة في القيادة الريادية تشمل مفاهيم الابتكار والتحوّل الرقمي.
- تحسين البنية التحتية والتقنية في المدارس لتمكين القادة من ممارسة أدوارهم الريادية بكفاءة.
- توفير حواجز مالية ومعنوية لدعم تطبيق المبادرات الريادية داخل المدارس.
- إعادة النظر في الثقافة الإدارية السائدة ونشر الوعي بأساليب القيادة الحديثة.
- بناء أدوات تقييم علمية لقياس مدى توفر السمات الريادية لدى المرشحين للقيادة.
- اقتراح دراسات مستقبلية تقيس أثر تطبيق المعايير في الواقع الميداني، وتقارن بين المدارس التي تطبقها وغيرها.

## 8. المراجع:

### 1. المراجع العربية:

- أحمد، محمود.(2020). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14(10)، 406-473.
- الأسمري مها محمد (2022). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية. (13)، 1-46.
- بكر، كمال الدين. (2015). القيادة التحويلية والإبداع الإداري. ط 1، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- البيز، جواهر. (2022). معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 118(1)، 1-30.
- الحميدي، نورة بنت عبد الله. (2022). ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 2(1)، 45-68.
- الجياري، سهير علي. (2018). القيادة الريادية مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية. أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة القاهرة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٢٩.
- الخليف، زانة سعود صبحي. (2023). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرى المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الدوسرى صالح بن محمد (2016). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، 63 (3)، 231-371.
- الدوسرى، نورة بنت محمد. (2016). مدى توافق سمات القيادة الريادية لدى مديرى المدارس من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والاجتماعية، 7(1)، 75-102.

الرشود، البندرى بنت سعود بن عبد الله. 2022، مصغوفة معايير مقترحة لتطوير اختيار وممارسات قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة. جامعة الأزهر- كلية التربية بالقاهرة - مجلة التربية، ص.411.

السباعي، قوت. (2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض (أطروحة ماجستير غير منشورة)، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

السيف، لولوة. (2016). *متطلبات تطبيق القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية بمدينة الرياض* (أطروحة ماجستير غير منشورة)، كلية الشرق العربي للدراسات العليا المملكة العربية السعودية.

شاهين، فرج نبيل. (2020). القيادة الريادية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. مجلة الشرق الأوسط، 90(5)، ص ص 56-67.

الشطيطي، عواطف بنت حمدي. (2021). القيادة الرياضية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة العين. *المجلة العلمية لكلية التربية*، جامعة الفيوم، 37(11)، 551-574.

الشمرى، سلمى غيث سليمان. (2020). تقويم أداء معلمات الدراسات الاجتماعية بالمرحلة الثانوية في ضوء المعايير المهنية بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 110.

الضبعان، شلاش بن مقبل. (2022م). درجة ممارسة القيادة الرياضية في جامعة حفر الباطن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم الإنسانية، (16).

<sup>56</sup> العودة، منيرة عبد العزيز. (2018). القيادة المعاصرة في القرن الحادي والعشرين. مجلة عين شمس، 6(89)، ص ص 78.

الفتوح عبدالله بن عبد الرحمن (2023م) متطلبات أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الأكademية بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية، i(111) 1-66.

<sup>3</sup> الفحاطي ، سالم بن سعد (2015م) . القادة الريادية و تطبيقاتها في الجامعات . الادارة العامة ، 55 (3)

القطانى، عبير؛ المخلafi، محمد (2019). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية - دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فصل. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (40)، 216-233.

الكبير، أحمد عبد الله (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة الرياض. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر ، ص 12

المبيريك، وفاء؛ الشميري، أحمد. (2019). مبادئ ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المتخصصين. ط 1، الياض، مكتبة العسكندر.

معيقل، نورة. (2016). تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.

مغaurي هالة أمين. (2017م). تطوير صنع واتخاد القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية، 6(18)

- مغاوري، هالة. (2016). تطوير صنع واتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية، (17)، 535 - 556.
- المفرج، بدرية، عفاف المطيري، محمد حمادة، 2007. الاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنياً. وحدة بحوث التجديد التربوي، ص. 7.
- مقرانش، فوزية. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة محمد خضر الجزائر.
- نجمي، فيصل. (2021). تعزيز الدور الريادي للجامعات السعودية في ظل التحولات العالمية: جامعة التفرد أنموذجاً. المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج. 87(87)، 827-890.
- يوسف، شيرين. (2020). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية: تصوّر مقترن. مجلة جامعة الفيوم، 9(89)، ص ص 34-89.

## 2.8. المراجع الأجنبية:

- Wang, Y., & Liu, H. (2024). Untangling the relationship between entrepreneurial leadership and organizational effectiveness in education: The mediating role of teacher self-efficacy. *Frontiers in Education*, 9, 1545888. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1545888>
- Yildiz, S. M. (2024). Entrepreneurial leadership behaviour of primary school principals: A teacher perspective. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 345–362. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2023-0208>
- Castro-Leon, E., & Harmon, R. (2016). Cloud as a service: understanding the service innovation. A press, eBook ISBN978-1-4842-0103-9. <https://www.springer.com/de/book/9781484201046>
- Selvaraja, K. & Pihie, L. (2017). Conceptualization of Entrepreneurial Leadership Models and its. *Suitability towards Educational Settings*. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 4, (11), 153-158.

## 3.8. الروابط الإلكترونية:

- الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، (2021) <https://2u.pw/bVQZM>

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحثة/ نوره بنت عبد الله الصانع، الباحثة/ بدرية بنت سودان العمراني، الباحثة/ فاطمة بنت سعد السبيسي، الباحثة/ فاطمة بنت محمد آل رفة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.81.6>