



مركز أ.د. أحمد المنشاوي
للنشر العلمي والتميز البحثي
(مجلة كلية التربية)

=====

القيادة الريادية في التعليم الجامعي

إعداد

بهاء الدين عربي محمد عمار

أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي

كلية التربية-جامعة أسيوط

bahaaeldeem.mohamed@edu.aun.edu.eg

عبد التواب عبد الاله عبد التواب

أستاذ أصول التربية والعميد الأسبق

كلية التربية-جامعة أسيوط

tawab@aun.edu.eg

أماني فرغلي جلال يونس

مدرس مساعد بجامعة ميريت- سوهاج

katty.moony@gmail.com

﴿المجلد الأربعون- العدد الثامن- جزء ثاني- أغسطس ٢٠٢٤ م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص :

تناولت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية الجامعي والتعرف على أبعاد القيادة الريادية بمؤسسات التعليم الجامعي ووضع مجموعة من التوصيات المقترحة لتطبيق القيادة الريادية بالجامعات المصرية لتعزيز القدرة التنافسية لها. والتوصل إلى متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في ظل القيادة الريادية ولذا قد تناولت القيادة الريادية في التعليم الجامعي من حيث المفهوم، الخصائص، الأهمية والأبعاد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من القيادات التربوية بجامعة أسيوط وكانت إجمالي عينة الدراسة (٤٢٠ فردا) وخلصت لأهميتها في توليد روح الإدارة المعاصرة في مؤسسات التعليم الجامعي وأنه عملية التطوير في ظل القيادة الريادية في غاية الأهمية ويمكن تحقيقها إذا ما توفرت مجموعة من المتطلبات منها تفعيل مراكز التدريب والتعليم الإداري في مجال التدريب على مهارات القيادة الريادية و تطبيقاتها ونشر الثقافة الريادية ووضع استراتيجية شاملة بناء على الممارسات الفضلاء في القيادة الريادية في المنظمات المتميزة ودعم استقلالية القيادات الإدارية من خلال دعم اللامركزية ودعم الأفكار الجديدة والرائدة في مجال تطوير المؤسسات التعليمية الجامعية ووضع معايير ريادية في اكتشاف القيادات .

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، التعليم، التعليم الجامعي.

Entrepreneurial Leadership is an approach to achieve the competitiveness of University education

(A Field Study)

Supervised by

Dr.Abd ELTwab Abd EILlah Abd ELTwab

Professor of Foundations of Edu.

Faculty of Education Assiut University

tawab@aun.edu.eg

Bahaa Aldeen Arabi Ammar

Professor of Foundations of Edu.

Faculty of Education Assiut University

bahaaeldeen.mohamed@edu.aun.edu.eg

Amany Farghly Galal Younis

Assistant Tea At Merit University

For obtaining the PHD of Education

(Foundations of Education Department)

katty.moony@gmail.com

Abstract:

This study aimed to identify the conceptual framework of entrepreneurial leadership in university education institutions, identify the dimensions of entrepreneurial leadership in university education institutions, and develop a set of proposed recommendations for implementing entrepreneurial leadership in Egyptian universities to enhance their competitiveness. And to reach the requirements for developing the performance of educational leaders in light of entrepreneurial leadership. Therefore, it has addressed entrepreneurial leadership in university education in terms of concept, characteristics, importance and dimensions.

The study concluded the importance of entrepreneurial leadership in university education institutions in generating the spirit of contemporary management and that the process of development under entrepreneurial leadership is extremely important and can be achieved if a set of requirements are met, including activating training and administrative education centers in the field of training on entrepreneurial leadership skills and their applications, spreading entrepreneurial culture, and developing a comprehensive strategy based on good practices in entrepreneurial leadership in distinguished organizations and supporting the independence of administrative leaders by supporting decentralization, supporting new and pioneering ideas in the field of developing university educational institutions, and setting pioneering standards in discovering leaders.

key words: Entrepreneurial leadership, Education, Higher Education.

مقدمة :

لقد بدأت الجامعات حول العالم بالتحول من الدور التقليدي الرئيسي بوصفها مصدراً للتعلم ومجهزة للمعرفة العلمية إلى نموذج الجامعة الريادية التي تنهض بدورها السابق فضلاً عن المتاجرة بالمعرفة والمشاركة الفعالة في تطوير المنظمات الخاصة بالاقتصاد المحلي والإقليمي.

وفي إطار ما تصبو إليه مؤسسات التعليم الجامعي خاصة في مصر من تميز وقدرة على المنافسة في ظل عالم يتسم بظروف معقدة وتحديات ضخمة على مختلف الأصعدة العالمية والإقليمية والمحلية يتطلب الأمر بحث وتحليل العوامل المؤثرة في أداء الجامعات وما يواجهها من صعوبات تعرقل مسيرتها وتطلعاتها نحو موقع ومكانة متميزة بين جامعات العالم المتقدم، فظهر مفهوم القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership في الجامعات كحاجة ملحة للتكيف مع متطلبات التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين وتحقيق الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من اهتمام وزارة التعليم العالي في مصر بالقيادة الريادية بالتعليم الجامعي ، فإن المستقرى لواقع هذه الجامعات يلاحظ أنها تعاني من أوجه خلل متعددة منها ضعف تمويل التعليم الجامعي المصري ومركزية الإدارة وضعف قيام الإدارة بتقديم الحلول للمشكلات الموجودة وغياب النمط الإداري الذي يدعم الإبداع و الابتكار، وقلة استثمار الجامعات للإمكانات المادية والبشرية المتوافرة؛ وقد يرجع هذا الخلل في كثير من جوانبه إلى قلة تطبيق القيادة الريادية بالجامعات المصرية.

إن الوصول إلى مستوى القيادة الريادية من أكبر التحديات التي تواجه القيادات الجامعية حيث يمثل مرحلة متقدمة في المستويات القيادية ،فغالبًا ما يستغرق القادة في خضم الروتين اليومي والتعامل مع الأمور التقليدية والمشكلات اليومية وقيود القوانين واللوائح ،مما ينأى بهم عن استراتيجيات ومتطلبات القيادة الفاعلة التي تدفع بجامعاتهم نحو التميز.

ولقد قامت الباحثة بإجراء إستطلاع رأى على عدد (٥٠) فرداً من القيادات الجامعية ببعض الجامعات المصرية لاستطلاع آرائهم حول القدرة التنافسية للجامعات المصرية وأهمية تطبيق مقومات القيادة الريادية بالجامعات المصرية لتحسينها، وأسفرت إستطلاع الرأى على وجود الكثير من القيود التي تعوق الجامعات المصرية من تحقيق قدرتها التنافسية على المستوى الداخلى والخارجى وعلى أهميه قياده الرياديه ضرورة التوجه نحو توافر ممارسة القيادات

الجامعية لابعاد القيادة الريادية ضروري حيويه ذات توجه استراتيجي، قادرة على استشراف المستقبل ووضع رؤية وأهداف استراتيجية واضحة للجامعه وتشجيع العاملين على تبنيها يسهم في تحقيق الجامعة لأهدافها وتحقيق تميزها مما يدعم قدرتها على المنافسة والبقاء والنجاح الاستراتيجي.

وعلى ذلك فإن الأمر يدعو إلى تحديد واقع تطبيق مقومات القيادة الريادية بالجامعات المصرية وتقديم تصور مقترح لآليات تطبيقها بما يتواءم مع ظروف واقع التعليم الجامعي المصري لرفع القدرة التنافسية للجامعات.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- ١- التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية.
- ٢- التعرف على أبعاد القيادة الريادية بمؤسسات التعليم الجامعي.
- ٣- التوصيات المقترحة لتطبيق القيادة الريادية بالجامعات المصرية لتعزيز القدرة التنافسية لها.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الفوائد التي تحققها القيادة الريادية بالتعليم الجامعي ، والتي منها العمل على تلبية احتياجات سوق العمل وتحقيق القدرة التنافسية للجامعات ، واستثمار الموارد البشرية والموارد المادية بها. قد تفيد الدراسة الحالية صناعات ومتخذي القرار التعليمي في مؤسسات التعليم الجامعي بمصر والتعرف على القيادة الريادية كنمط ادارى جديد قد يساعدهم في تطوير أسلوب ادارتهم لمؤسساتهم التعليمية كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من ندرة الدراسات العربية في مجال القيادة الريادية الذي يتسم بالحدائثة، مما يعمل على إثراء المكتبة العربية حيث تعد هذه الدراسة باكورة الدراسات التي ستتناول دراسة وعرض عناصر القيادة الريادية وواقع تطبيقها في الجامعات المصرية.

الأهمية التطبيقية: تتزامن الدراسة مع تزايد التزام الدولة بتطوير التعليم الجامعي من خلال الأخذ بالمداخل التعليمية الحديثة ومنها القيادة الريادية بالجامعات ، ومحاولة الاستفادة منها بما يتناسب مع الجامعات المصرية. أنها تفيد المعنيين بالتعليم الجامعي المصري في تطبيق آليات متطورة للقيادة الريادية بالجامعات والاستفادة منها في تطوير المنظومة الجامعية، وقد تسهم الدراسة الحالية في تطوير مهارات القائمين على قيادة مؤسسات التعليم الجامعي المصري مما يؤدي نقل هذه المؤسسات من مستوى الركود والتقليدية، الى مستوى ريادي غير مسبوق.

دراسات سابقة

الدراسات العربية:

١- دراسة وائل توفيق رضوان، علي صالح الجوهر، ريم عباس محمد، (٢٠٢٤).

جاءت هذه الدراسة بعنوان "متطلبات دعم ثقافة القيادة الريادية لدى طلاب كلية التربية بجامعة دمياط من وجهة نظرهم" هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات دعم ثقافة القيادة الرياضية لدى طلاب كلية التربية بجامعة دمياط من وجهة نظرهم وذلك من خلال التعرف على الإطار المفاهيم للقيادة الرياضية من حيث نشأت وتطور المفهوم وتوضيح مفهوم كل من القيادة وريادة و القيادة الرياضية بال أدبيات كما تم عرض أهم معايير الثقافة القيادة الرياضية لدى طلاب كلية التربية كما تم تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق القيادة الرياضية وكليات التربية في مصر وانتهى البحث بتقديم عدد من متطلبات دعم ثقافة القيادة الرياضية لدى طلبة كلية التربية بجامعة دمياط من وجهة نظرهم.

٢- دراسة زينب محمد صديق حسن، عبدالباسط محمد دياب حنان عبدالستار(٢٠٢٣).

"معوقات تطبيق القيادة الرياضية بالجامعات ومسؤوليات القادة في مواجهتها ، دراسة ميدانية في جامعة أسوان " هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الرياضية بالجامعات المصرية، ومسؤوليات القيادة الجامعية في التغلب عليها، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي أهم المعوقات التي تحد من دور القائد الجامعي في ممارسة القيادة الرياضية بالجامعة جمود وتقادم القوانين والتشريعات واللوائح الإدارية وعدم ملائمتها لملاحقة التغيرات التي تطرأ علي المجتمع، وضعف تنمية المهارات الرياضية، وللقيادة مسؤوليات للتغلب على معوقات القيادة الرياضية فمنها عقد دورات تدريبية تشترك فيها جامعات أجنبية للاستفادة من خبراتهم، وضرورة تدريب القيادات علي كيفية إقامة علاقات مع المؤسسات العالمية لنقل أفكارهم الرياضية.

٣- دراسة عبد الكريم محمد أحمد حسين(٢٠٢٣)

جاءت هذه الدراسة بعنوان " متطلبات تطوير ممارسات القيادة الرياضية لدى الأكاديميين بجامعة العريش " هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للقيادة الرياضية بالجامعة، واكتشاف الواقع النظري لممارسات القيادة الرياضية لدى الأكاديميين بجامعة العريش من خلال تحليل الوثائق، واكتشاف الواقع الميداني لممارسات القيادة الرياضية لدى الأكاديميين بجامعة العريش، ووضع متطلبات تطوير ممارسات القيادة الرياضية لدى الأكاديميين بجامعة العريش، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي.

وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة: أن وتم التوصل إلى أن جامعة العريش تقدم خدمات أكاديمية متعددة منها ما يرتبط بالإتاحة الأكاديمية لمواطني محافظتي شمال سيناء وجنوبها في الالتحاق بالكليات والتخصصات المتنوعة والتي تدعم من فرص استكمال دراستهم الأكاديمية، وتقدم الدعم الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للمجتمع السيناوي من خلال القوافل التصحيحية للقرى الأكثر احتياجاً ودعم برنامج حياة كريمة وبعض الأنشطة المجتمعية، وتهتم القيادة الريادية بالجامعة على إنتاج الأفكار الريادية وتسويقها لاستقطاب الموارد البشرية بالجامعة، وتؤدي الممارسات الريادية للقيادات الجامعية إلى تحسين مستوى تنافسية الجامعة مع الجامعات والمؤسسات المجتمعية الأخرى في تقديم الخدمات الريادية، وتعاني جامعة العريش من قلة عدد الأكاديميين بمعظم الكليات والوحدات والمراكز وقلة الخبرة في أداء ممارسات القيادة الريادية، وقلة وجود رؤية ريادية للاستفادة من خريجي الجامعة سواء لتنمية المجتمع السيناوي أو لتطوير مشروعات الجامعة الريادية، وندرة تقديم قيادات جامعة العريش لمشروعات ريادية تتناسب مع فرص التنمية بسيناء، وقلة اهتمام قيادات جامعة العريش لإنشاء كليات ذات تخصصات تلبي الاحتياجات التنموية بسيناء .

٤- دراسة شعبان أحمد هلال (٢٠٢٠)

جاءت هذه الدراسة بعنوان " دراسة لأليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور تصور مقترح" هدفت الدراسة إلى التعرف على مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي والوقوف على واقع تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور وذلك لوضع تصور مقترح لأليات تطبيقها بالجامعة واعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بأحد أهم أدوات وهي الإستبيان والوقوف على واقع تطبيق مقومات القيادة الرياضية جامعة دمنهور في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس وقد بلغ عدد أفراد العينة ١٢١ عضواً يمثلون ٢٢% تقريباً من المجتمع الأصلي.

وتوصلت الدراسة إلى أنه درجة التطبيق مقومات القيادة الريادية في جامعة دمنهور حسب آراء أفراد عينة الدراسة جايه ودرجة محايد وهذا يشير إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق القيادة الريادية في جامعة دمنهور وكان ترتيبها تنازلياً على النحو التالي: التسويق للخدمات الجامعية، الثقافة الريادية المتكاملة، الرؤية الاستراتيجية، المخاطرة المحسوبة، الإبداع التقني وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجميع دمنهور بناء على ما توصلت إليه الدراسات الميدانية.

٥- دراسة شرين محمد وسيم يوسف (٢٠٢٠)

جاءت هذه الدراسة بعنوان " القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الإستراتيجي للجامعات المصرية، تصور مقترح " هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من مدخل القيادة الريادية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق هدفها وتناولت الدراسة الإطار الفكري في القيادة الريادية وواقع تطبيقها في الجامعات المصرية وكذلك الأساس الفكري للنجاح الاستراتيجي بالتعليم الجامعي وعرضت أيضا الدراسة بعض الخبرات المميزة لتطبيق القيادة الريادية في بعض الجامعات الرائدة عالميا وانتهت الدراسة بعرض تصور مقترح والذي تضمن مبررات وأهدافه والسوق ومنطلقاته ومدد أداة و معلمة وآلية تنفيذها والتي منها التزام ودعم القيادات الجامعية للتغلب على مقاومة التغيير وضمان نجاح تطبيق القيادة الريادية وترسيخ ونشر الثقافة الريادية بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي وربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية و نتائج الأداء تشجيع الإبداع و الابتكار وتنمية الوعي بأهمية تطبيق القيادة الريادية ودعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية و النمو ومن ثم تتمكن الجامعات المصرية ولا تحول نحو الجماعات رائدة الناجحة استراتيجي

٦- دراسة نورة بنت سعود معيقل (٢٠١٧)

جاءت هذه الدراسة بعنوان " تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية: برنامج تدريبي مقترح " هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة نمط القيادة الريادية في مدارس المرحلة الثانوية في مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتحديد أهم معوقات ومتطلبات تطبيقها، والتعرف على الاحتياجات التدريبية لقيادة مدارس (تطوير) في مجال القيادة الريادية، واعتمدت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين المنهجين الكمي (الوصفي المسحي (المنهج النوعي)، وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة: أن ممارسة القيادات لنمط القيادة الريادية بشكل عام في مدارس المرحلة الثانوية بمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم، من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة وجود معوقات تعوق تطبيق القيادة الريادية بدرجة كبيرة، واتفق أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة جدا على متطلبات تطبيق القيادة الريادية، وتوصلت النتائج أن هناك احتياجا فعليا لدى قادة المدارس في مجال القيادة الريادية، تم على أساسها بناء البرنامج التدريبي المقترح.

٧- دراسة لؤلؤة السيف (٢٠١٦)

جاءت هذه الدراسة بعنوان " متطلبات تطبيق القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية بمدينة الرياض " هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية، و تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية في مدينة الرياض، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: درجة تطبيق أبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة عالية جميع أبعاد الدراسة (الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطرة، المبادرة (وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة، وبلغ المتوسط العام لدرجة توافر متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية (٣,٥٦) والذي يدل على التطبيق بدرجة كبيرة.

٨- دراسة منى القاسم (٢٠١٣)

جاءت هذه الدراسة بعنوان " أثر الخصائص الريادية في تبنى التوجهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة " هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الخصائص الريادية في تبنى التوجهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان بالأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مديري رؤساء الأقسام العاملين في (٤٤) مدرسة خاصة في عمان، وعددهم (٢٥٠) فرداً.

وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة: وجود أثر إيجابي للخصائص الريادية بأبعادها: الثقة بالنفس، المبادرة، حب الانجاز، الاستقلالية، وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة (بدرجة مرتفعة في كل الأبعاد في تبنى التوجهات الإستراتيجية في المدارس الخاصة في مدينة عمان.

الدراسات الأجنبية:

١- دراسة Simon, Lucas, Tobias Kollmann (2023)

جاءت هذه الدراسة بعنوان " الريادة الريادية والمرونة الإستراتيجية وأداء المشاريع: هل سيطرة المؤسسين مهم؟ " لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سلوكيات المؤسسين على أداء المؤسسة بناءً على نظرية المستويات العليا وتوسيعها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لموضوع الدراسة، ولقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أن سلوكيات القادة الريادية تؤثر على القدرة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال العمل كنماذج يحتذى بها وتقديم التوجيه النشط للموظفين، ومن ناحية أخرى فالمرونة الاستراتيجية هي الأداة السريعة والهادفة لمواجهة التغييرات السوق الخارجية يمكن أن تساعد في تحديد المشاريع الريادية، فالمرونة الإستراتيجية تتوسط بشكل كامل العلاقة بين الأداء والقيادة مما يعزل على استغلال الفرص الريادية، مما يؤدي إلى أعلى أداء المؤسسة.

٢- دراسة (2023) Alba Yela, Clara Montesinos, María únez

جاءت هذه الدراسة بعنوان " نحو قيادة ريادية مبنية على اللطف في عالم رقمي " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءات الرئيسية المطلوبة لأسلوب القيادة الريادية في العصر الرقمي من أجل زيادة الفعالية في المنظمات المبتكرة. ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملاءمته لموضوع الدراسة، ولقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أن العمل الجماعي والتحفيز والمخاطرة لها تأثير مباشر وهام على الكفاءات ، وبالتالي فأسلوب قيادة Kinder أي واحد على أساس اللطف والاهتمام والرفق والكرم تجاه الزملاء له تأثير كبير على المؤسسات والكفاءات التي تعمل بها. فاتباع أسلوب الإبداع والعناية له تأثيرا بالتاكيد ولكنه أقل عند البعض.

٣- دراسة (2022) Nadia, Bahadur Soomro, Naimatullah Shah

جاءت هذه الدراسة بعنوان " التنبؤ بأداء الموظف من خلال قيادة التبادلية وشغف رائد الأعمال بين موظفي باكستان " هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق من تأثير أسلوب قيادة التبادلية (TLS) وشغف رائد الأعمال (ETP) لأداء الموظف (EP) و دور العاطفة بين قيادة التبادلية وأداء الموظف في باكستان. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملاءمته لموضوع الدراسة كما استخدمت الدراسة تصميم المسح وجمع البيانات فهي أعتمدت على النهج كمي واستندت إلى بيانات مقطعية من (٣٥٦) حالة يتم تطبيقها على التحليل النهائي .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن لكلا من لبقيادة التبادلية وشغف رائد الأعمال تأثيرًا إيجابيًا وهامًا كما تم التعرف على شغف رائد الأعمال كوسيط بين القيادة التبادلية وأداء الموظف الامر الذي أدى بدوره لخلق بيئة عمل فعالة ومبدعة زاد فيها تأثير المديرين، المديرين التنفيذيين ورجال الأعمال، فاتباع أسلوب القيادة للموظفين ساهم بشكل كبير في رفع مستوى أدائهم الوظيفي ولقد وضعت الدراسة تصورا لتنمية سلوكيات الموظفين وتعزيز أدائهم القيادي.

فوجود الشغف لدى رائد الأعمال يساعد على تحقيق القيادة التبادلية ورفع الأداء الوظيفي للعاملين مما يعطى المزيد من الإرشادات لصانعي السياسات في الدول النامية .

٤- دراسة (2022) Mashaal Abdulaziz Malibaria , Saleh Bajabab

جاءت هذه الدراسة بعنوان " القيادة الريادية والسلوك الابتكاري للعاملين: تحليل الوساطة المتسلسلة للمناخ الابتكاري والموظفين خفة الحركة الفكرية للعاملين " هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور المتسلسل لمناخ الابتكار وخفة الحركة الفكرية للموظفين في التوسط

الربط بين القيادة الريادية والسلوك الابتكاري للموظفين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملاءمته لموضوع الدراسة، استخدمت الدراسة تصميم المسح وجمع البيانات عبر عينة مكونة من (٢٤١) من الموظفين بدوام كامل في الولايات المتحدة باستخدام طريقة المسح واختبر فرضياتنا باستخدام التسلسل الهرمي الانحدار المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن لقيادة ريادة الأعمال تأثير بالغ على السلوك الابتكاري للموظفين من خلال المناخ الابتكاري وخفة حركتهم الفكرية، كما أن القائد الريادي يجب أن يكون له قدرة على القيام بممارسات وإعدادات مبتكرة لتشجيع الموظفين لمشاركة ما لديهم من أفكار ومفاهيم بطريقة واثقة، ونجد أن المرونة الفكرية ومناخ الابتكار يلعبان أدوارًا أساسية، وكشفت نتائج الدراسة أن كلا من المناخ المبتكر والموظفين خفة الحركة الفكرية تتوسط العلاقة بين ريادة الأعمال القيادة والسلوك الابتكاري.

٥- دراسة (Abdul Wahab ,Irma Tyasari (2020)

جاءت هذه الدراسة بعنوان " القيادة الريادية لقادة الجامعات: نهج مستقبلي لمؤسسات التعليم العالي الباكستانية " وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التعقيدات والقضايا المرتبطة بقيادة الجامعات. وبحثت علاقات الكفاءة الإدارية والتوجيه التعليمي مع الأداء الوظيفي لقادة الجامعات. وتم اختبار النموذج المقترح باستخدام تقنية المربعات الصغرى الجزئية) الريادة والقيادة والمهنية). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم كانا مرتبطين بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي بالإضافة إلى أن القيادة الريادية توسطت في علاقات الكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم مع الأداء الوظيفي، كما أشارت النتائج بتأثير القيادة الريادية على الأداء الوظيفي المتميز للقيادة الجامعية مما يحسن القدرة التنافسية للجامعة .

التعليق علي الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

وبعد عرض الدراسات السابقة العربية و الأجنبية التي تناولت القيادة الريادية يتضح أن بعض الدراسات قد تناولته في مجالات مختلفة عن مجال التعليم، كدراسة (Simon, Lucas, 2023) ودراسة (Tobias Kollmann, 2023) ودراسة (Ridhotullah Suprpto) ٢٠٢٣، ودراسة (لولة السيف، ٢٠١٦) التي توصلت إلى أن سلوكيات القادة الريادية تؤثر على القدرة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال العمل كنماذج يحتذى بها وتقديم التوجيه النشط للموظفين، ومن ناحية أخرى فالمرونة الاستراتيجية هي الأداة السريعة والهادفة لمواجهة التغييرات السوق الخارجية يمكن أن تساعد في تحديد المشاريع الريادية، فالمرونة الإستراتيجية تتوسط بشكل كامل العلاقة بين الأداء والقيادة مما يعزل على استغلال الفرص الريادية ، مما يؤدي إلى أعلى أداء المؤسسة .

كما تختلف الدِّراسَة الحاليَّة مع دراسة مع عيفل(٢٠١٨) ودراسة منى القاسم (٢٠١٣) (التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة نمط القيادة الريادية في مدارس المرحلة الثانوية في مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتحديد أهم معوقات ومتطلبات تطبيقها، والتعرف على الاحتياجات التدريبية لقيادة مدارس) تطوير (في مجال القيادة الريادية، ووصولاً لإعداد برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء قيادات المدارس استناداً لتطبيق القيادة الريادية).

ويتضح مما سبق، ندرة الدراسات العربية التي تناولت القيادة الريادية لمؤسسات التعليم العالي –على حد علم الباحثة- حيث تختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسات السابقة في أنها تسعى لتحديد مفهوم القيادة الريادية وأبعادها وكيفية الاستفادة منها في تحقيق القدرة التنافسية للجامعات.

• تساؤلات الدراسة:

وبناءً على ما تقدم تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية الجامعي و مقوماتها؟
- ٢- ما الأبعاد القيادة الريادية بمؤسسات التعليم الجامعي؟
- ٣- ما التوصيات المقترحة لتطبيق أبعاد القيادة الريادية بالجامعات المصرية؟

• حدود الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة تم التركيز على الحدود الآتية:

- **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة على عناصر القيادة الريادية بالتعليم الجامعي وهي: (الرؤية الإستراتيجية – الإبداع الفني- المخاطرة المحسوبة – الثقافة الريادية المتكاملة – التسويق للخدمات الجامعية) .
- **منهج الدراسة :** تطلبت طبيعة الدراسة استخدام المنهج الوصفي بإعتباره أقرب المناهج العلمية لدراسة المشكلة والذي يفيد في رصد ظاهرة البحث تحديد الحقائق المتعلقة بالواقع الحالي وجمع وتحليل البيانات .

• مصطلحات الدراسة:

• القيادة الريادية بالتعليم الجامعي:

القيادة الريادية في الجامعات إجرائياً: هي القيادة الجامعية القادرة على تطبيق أساليب إبداعية في العمل و الجمع بين إلهام التغيير وفن التأثير في بيئة ديناميكية ضمن الرؤية والابتكار وذلك من خلال تبني الإبداع التقني والمخاطر المحسوبة ؛ بهدف استثمار الفرص المتاحة والتسويق للخدمات الجامعية وتحقيق الرؤية الإستراتيجية وامتلاك القدرة على التنافسية والاستدامة والاستقلالية والنهوض بالجامعات المصرية وذلك من خلال تحقيق أبعاد القيادة الريادية وهي الرؤية الاستراتيجية، الابداع، المخاطرة المحسوبة، الثقافة الريادية المتكاملة – التسويق للخدمات الجامعية .

• إجراءات السير في الدراسة:

١- للإجابة عن السؤال الأول ما الإطار المفاهيمي للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليم الجامعي : قامت الباحثة بالإطلاع علي الكتب و المجلات والدوريات والنشرات العربية والأجنبية المتعلقة للتعرف على القيادة الريادية بالجامعات (مفهوم -خصائص- أهمية).

٢- للإجابة عن السؤال الثاني أبعاد القيادة الريادية بمؤسسات التعليم الجامعي: قامت الباحثة بالإطلاع علي الكتب و المجلات و الدوريات و النشرات العربية والأجنبية المتعلقة للتعرف على أبعاد القيادة الريادية بالجامعات ومقوماتها وهي:(الرؤية الإستراتيجية – الإبداع الفني- المخاطرة المحسوبة).

٣- للإجابة عن السؤال الثالث المتعلق بالتوصيات المقترحة لتطبيق أبعاد القيادة الريادية بالجامعات المصرية قامت الباحثة من خلال ما توصلت إليه من نتائج و دروس مستفادة بالتوصل إلى بعض التوصيات لتطبيق أبعاد القيادة الريادية بالجامعات المصرية لرفع القدرة التنافسية لها.

• أولاً: مفهوم القيادة الريادة Entrepreneurship Leadership :

إن مصطلح القيادة الريادية قد ظهر في الفكر الإداري في مصطلح ثمانينات القرن الماضي كنتيجة لأفكار طرحت من قبل Drucker and Gilder التي أشارت دراستها إلى أن القيادي الريادي تمكن من إثبات دوره على الساحة الإدارية من خلال إبراز قدرته على التخطيط، والتنظيم، والرقابة، ويظهر دورة من خلال قدرته على التغيير، وجعله شعاراً له ولأدائه .

الريادة لغويا هي مصدر مشتق من الفعل رود، واسم الفاعل منه الرائد، وأصل الذي يتقدم القوم. ريادة مصدر رادَ ، ريادة: الجذر (ريد) وهي قيادة ورئاسة، رياديّ : اسم منسوب إلى ريادة: رائد هو كشاف، أوّل مَنْ ينطلق في مشروع ويقتحم ميدانَ عمل، مَنْ يشقّ طريق التّقدّم ويمهّد السبيل لآخرين. واصطلاحاً: هي المبادرة والقدرة على البدء فى مشروع جديد بصورة فعالة.

فالقيادة الريادية تعمل على توصيل الرؤية لإشراك الفرق لتحديد وتطوير والاستفادة من الفرصة، من أجل الحصول على ميزة تنافسية، ويوضّح هذا المفهوم العلاقة بين القيادة والسلوك الريادي، ويعد أحد الأنماط الجديدة من أنماط القيادة الذي يتلاءم مع الطبيعة الديناميكية المعقدة لبيئة العمل، التي تتغيّر بشكلٍ سريع.

تعد القيادة الريادية عملية ديناميكية تقتضى وجود رؤية واضحة وتقديم ما هو جديد لحدوث التغيير، وتلك من خلال تنفيذ أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة .

وتستخلص الباحثة من التعريفات السابقة تعريفاً إجرائياً القيادة الريادية بأنها إدارة قادرة على الاستجابة السريعة للتكيف مع البيئة التنافسية من خلال الاستباقية في تحديد الفرص المتاحة وفهم السوق، وتحقيق المنافع عبر الإبداع والابتكار وتلبية ما يحتاجه الأفراد مع إدارة المخاطر.

وتعرف الباحثة القيادة الريادية بالتعليم الجامعي تعريفاً إجرائياً بأنها: القدرة على تطبيق أساليب إبداعية في العمل من خلال تبني الإبداع التقني والمخاطرة المحسوبة؛ بهدف استثمار الفرص المتاحة والتسويق للخدمات الجامعية، وتحقيق الرؤية الإستراتيجية وميزات تنافسية لمؤسسات التعليم العالي

ثانياً: خصائص القيادة الريادية

فالريادي له خصائص منها (القدرة على اكتشاف الفرص واستثمارها، والخيال الواسع، والقدرة على الإبداع، الرؤية المستقبلية، التفكير، والعمل الجاد، والتفائل، والقدرة على الابتكار، وتحمل المخاطر، والقيادة المميزة) ويرى البعض بأن هناك اختلافاً في تحديد خصائص الريادي الناجح للمنظمات ، فالخصائص الريادية هي القدرات والسمات التي يمتلكها الريادي ويحتاجها في انجاح إداري للمنظمة، لذا فقد قام البعض بجمع هذه الخصائص وجعلها فى ثلاثة مجاميع وهى (الخصائص الشخصية، والخصائص السلوكية، والخصائص الإدارية) .

ويمكن استخلاص خصائص القائد الريادي وهي :

- ١- القدرة على تحديد الأهداف بوضوح، وصياغتها في صورة واقعية قابلة للتطبيق .
- ٢- الثقة بالنفس وفي قدرته على انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف .
- ٣- القدرة على العمل لفترات زمنية طويلة، قد تمتد لساعات طويلة دوم أم تتخللها فترات راحة كافي .
- ٤- التفاني في العمل والقدرة على المشاركة في أعمال تتطلب تحقيق أهداف بعيدة المدى .
- ٥- مواجهة المشكلات، والقدرة على تحديد أسبابها، ومعالجتها والوصول الى حل نهائي لها .
- ٦- تحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها .
- ٧- انتقاد الذات باستمرار للتحسين من الأداء، وصولا الى تحقيق معايير محددة يضعها لنفسه، تتسم بالدقة والتميز والطموح .

فالخصائص الريادية هي القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة مشروعه بنجاح، وهي المهارات السلوكية والإدارية التي تمكنه من النجاح في مشروعه .

ثالثا: أهمية القيادة الريادية بمؤسسات التعليم الجامعي:

توجد العديد من المشكلات بمؤسسات التعليم المصري والتي تحتاج الى حلول جديدة ابداعية ومتطورة تواكب العصر، الا أنه لم يتم اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة لمعالجتها ، كما أنها بحاجة الى قيادات تتسم بالكفاءة والجدارة والريادة لتحسين الأداء وتطوير أساليب العمل بها، بدلا من الاكتفاء بالممارسات التقليدية والروتينية المتعارف عليها لفترات طويلة، ومنها: سلبية وتجاهل بعض القيادات لحل العديد من المشكلات التعليمية، اتباع المداخل الإدارية التقليدية ، وضع الاهتمام بالتجديد والإبداع، غياب الثقافة التنظيمية التي تسمح للعاملين بالمشاركة في الإدارة وصنع القرارات .

فالقيادة الريادية لا تعتمد في وضع الاستراتيجيات الريادية وصياغة السياسات على الإدارة العليا فقط، وإنما تشارك الإدارة المتوسطة والدنيا في وضع تلك السياسات والاستراتيجيات، وذلك من خلال الاتصالات المتواصلة والمستمرة التي تربط بين الأفراد والنظم والعمليات أفقيا ورأسا على السواء بما ينمي المشاركة في نشر المعلومات في جميع المستويات الإدارية بالجامعة.

وقد أظهرت إحدى الدراسات أن القيادة الريادية تعمل على تحسين القدرة التنافسية للجامعات من خلال تحقيق الابتكار والتجديد وإنتاج البحوث الجديدة، والتركيز على أداء العمل بطريقة صحيحة وبأسلوب مثالي ومناسب من أول مرة تجنباً لضياع الموارد وتبديدها أو سوء استغلالها .

ولقد أكدت العديد من الدراسات أن الجامعات المعاصرة تعمل على أن يكون لها دورا رياديا وابتكاريا من خلال قيامها بتنظيم المشروعات التي تعزز التنمية الإقليمية والوطنية والقدرة التنافسية على المستوى المحلي والدولي .

وعليه يمكن القول بأن تطبيق القيادة الريادية بالجامعات المصرية هو نقطة الانطلاق إلى تطوير التعليم الجامعي، من هنا سعت الدولة المصرية إلى وضع خطة استراتيجية للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، وكان من أهم أهدافها الاستراتيجية تطوير التعليم الجامعي من خلال دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات، ونشر ثقافة ريادة الأعمال وتشجيع الإبداع والابتكار في المجالات المختلفة، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات والتحديات التي تواجه المجتمع من جهة والتعليم الجامعي من جهة أخرى، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تطبيق القيادة الريادية بالتعليم الجامعي .

رابعاً: أبعاد القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية

وعلى ضوء المفاهيم السابقة للقيادة الريادية، توصل بعض الباحثين إلى أبعاد القيادة الريادية وقامو بتحديددها في (الإبداع، الرؤية الإستراتيجية، المخاطرة المحسوبة، الاستباقية، الثقافة الريادية، التسويق) وستتناول هذه الأبعاد بشيء من التفصيل باعتبارها المتغيرات الفرعية لمتغير القيادة الريادية وقياس ذلك في الجانب العملي من هذه الدراسة.

أ. الرؤية الاستراتيجية : Strategic vision

فمن أهم أبعاد القيادة الريادية القدرة على تطوير وتحديث رؤية مناسبة لمستقبل المنظمة، وتنفيذ تلك الرؤية على أرض الواقع بطريقة فعالة. والقادة الرياديون بكل تأكيد هم ذوو رؤية جيدة، فلديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع أهداف المنظمة عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين واستحداث الكثير من العمل المتمسم بالحماس لإنجاز مثل هذه الرؤى وتحقيقها.

أن الرؤية الاستراتيجية تعمل على تعزيز عملية الابتكار، والمخاطرة، والتجريب بين العاملين وتمكنهم كذلك من العمل على أداء أولويات الجامعة، ولن يستطيع العاملون بدون رؤية واضحة لمهمة الجامعة أن يطوروا أنفسهم، ويتحملوا المسؤوليات أو أن يطبقوا مهاراتهم الابتكارية بفاعلية.

وترى الباحثة أن الرؤية الاستراتيجية أن تمتلك ادارة المؤسسة الجامعية رؤية واضحة للمستقبل، تسعى لتحقيقها من خلال ترجمتها الى خطط اجرائية عملية، وتذلل لها العقبات بشتى الطرق المبدعة الممكنة، وتتحمل المخاطرة في سبيل تحقيقها.

فالرؤية الاستراتيجية في ضوء القيادة الريادية أن يكون لدى قيادة المؤسسة الجامعية رؤية مثيرة لاهتمام العاملين بمستقبلها. ويمكن لقيادة الجامعة تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المنظمة من خلال قدرة قيادة المنظمة على إقناع الآخرين بالإيمان برويتها الاستراتيجية، وتوظيف رؤيتها لتوحيد جهود العاملين باتجاه أهداف المؤسسة الرئيسة.

ب. الإبداع: Innovation

واستثمار أمثل لإمكانات المؤسسة بهدف تطوير أدائها، مما يعكس على جودة الخدمة التي تقدمها فالكفاءة والإبداع من أهم العوامل المؤثرة في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية حيث أنها المسؤولة عن جودة القرار وتطبيقه.

يعمل الإبداع في المنظمات على تكثيف القوى التنافسية واثارتها لأن الإبداع يخفض التكلفة في المنظمات مما يجذب العملاء لها بعيد عن المنظمات المنافسة، كما يساهم الإبداع أيضاً في تدعيم جودة المنتجات مما يحقق لها ميزة التنافسية يدعم مستوى تميزها الإنتاجي أو الخدمي.

الإبداع الإداري: Management innovation إن الإبداع الإداري يؤثر على قوة إدارة المؤسسات التربوية لأنه يمثل جوهر التغيير بالمؤسسة واستمرارها في بيئات ديناميكية، بل ويمكنها من النمو والازدهار، ويمكن للمؤسسات التعليمية تبنى وتنمية القدرات الإبداعية لدى أفرادها عن طريق القيام بالخطط والممارسات السليمة التي تزيد من فاعلية العمليات الإدارية وكفاءتها وتطورها الذي يعتمد على نوع مميز من العاملين المبدعين في مختلف المجالات وأيضاً تطوير تقنيات إبداعية جديدة مما يزيد قدرة المؤسسة على التميز والمنافسة ومواجهة

المخاطر والتحديات المستقبلية، ولذلك يجب وضع خطة مستقبلية مبنية على معايير واضحة للكشف عن المبدعين من القادة وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية قادرة على استثمار طاقتها الإبداعية في تطوير الأداء داخل العمل وتشجيع القادة التربويين على تجريب أساليب جديدة في العمل وتبني الأفكار الخلاقة والاستمرار في برامج التطوير التربوي .

ومن العرض السابق نرى إن الإبداع بحد ذاته يُعد من أهم رهانات المستقبل ومورد إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية فهو قدرة القائد الريادي على تحويل الابتكارات الفكرية المتولدة في الجامعة إلى واقع والمتمثلة بتغيرات جذرية في التعليم والبيئة التنظيمية، والتواصل الفعال وتهيئة المناخ الداعم للإبداع، وتبني الابتكارات المختلفة فكريا وعمليا واجتماعيا واقتصاديا، وهذا يتطلب أن يمتلك الريادي قدرات شخصية تميزه عن غيره منها التذكر الجيد فالذاكرة القوية تلعب دورًا مركزيًا للقائد الإبداعي في تجميع المعلومات التي تساعده في صياغة إستراتيجية المنظمة ومنها أيضا القدرة على التصور الذي يمثل قدرته في استحضار الصورة البصرية للذاكرة والتي يطلق عليها الخيال مما يساعده على التنبؤ بشكل أكثر من المعرفة.

ثالثا: المخاطرة المحسوبة

أشارت بعض الباحثين إلى أن الجامعات الريادية هي تلك الجامعات التي تأخذ بمبدأ المخاطرة المحسوبة والداعمة للتغيير والتعلم من الأخطاء والتحسين المستمر، ومن ثم يجب أن تتواجد في الجامعات الريادية ثقافة تعلم تدعم الاستخدام النظمي المستمر للمعلومات والمعرفة، وتوفر مناخا من الثقة والتشجيع، وتعزز المخاطرة المحسوبة والقدرة على جعل الخطأ فرصة للتعلم؛ بهدف التغيير والتحسين المستمر، أما ثقافة ضد التعلم فتتسم بمقاومة العاملين للتغيير والخوف من تحمل المخاطرة والاتجاهات السلبية نحو عملية جمع البيانات والمعلومات .

إن ريادة الأعمال عادة مرتبطة بالمخاطرة، فمن المهم أم تتمتع ادارة المؤسسة التعليمية بقدر من المخاطرة المحسوبة التي تسمح لها بتطبيق ما هو جديد وغير مألوف، مع تخطى الشعور بالخوف من الفشل أو القلق من الغموض وعم التأكد، واستبداله برؤيتها الواضحة نحو تحقيق مستقبل أفضل، وأن تسعى في تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية، وتحمل تبعات ذلك ونتائجه .

ويتضح مما سبق أن المخاطرة المحسوبة تحدث تغيرات عديدة في كافة أرجاء الجامعة مع التركيز على تحول أدوار الأفراد من تقليديين إلى مبدعين، وتحول الإداريين من مشرفين إلى مدربين كما يتحول التنفيذيون من ملاحظين إلى قادة، وذلك من خلال نشر روح المخاطرة هذا بالإضافة إلى تغير الهياكل من هرمية إلى مرنة.

فالمخاطرة المحسوبة لا يمكن تدريسها ولكن يمكن تحفيزها وتشربها من الآخرين وممارستها في الجامعات الريادية، ويتم ذلك من خلال تغيير ثقافة التعلم، وتشجيع الإيجابيات وتوفير البيئة الآمنة التي تجعل ممارسة المخاطرة ذات قيمة ويعد تحفيز المبدعين ماديا ومعنوية من أهم وسائل تطبيق المخاطرة المحسوبة للإقدام علي الأعمال والمهام الصعبة عبر الصلاحيات والثقة الممنوحة لهم ، حيث إن الأفكار الريادية تتطلب البيئة المناسبة لخلق الاستعداد والدافعية لتقديم الأفضل، فالعاملين بحاجة إلى ممارسة المخاطرة المحسوبة من خلال التعلم المستمر لجميع أساليب وطرق العمل الجديدة والمتطورة .

رابعاً: الاستباقية :

هي القدرة على اتخاذ المبادرة متى تطلب الموقف ذلك لذلك فالمبادرة ليست في الدفاع وإنما في الهجوم. كذلك فمن الناحية الفعلية فإن مبادأة القيادة الريادية هي كفاءتها في التقييم والمعالجة عبر التحليل والتنبؤ وبكافة مصادر الخطر التي تهدد تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها والإيجاد الفاعل للحلول اللازمة لهذه المخاطرة قبل حدوثها .

فلاستباقية هي القدرة على استثمار الفرص: Investment Opportunities فهي قدرة القائد الريادي على خلق الفرصة الريادية واكتشاف الفرص المتاحة أو تحويل التحديات الجامعية إلى فرص مبتكرة ومن ثم استثمارها بأفضل صورة تتماشى مع الخطة الاستراتيجية للجامعة من أجل تحقيق الميزة التنافسية والنمو.

وقد قام العلماء بتصنيف توجهات المنظمات إلى استباقية وتحليلية ودفاعية، واستجابية، حيث حدد مواصفات المنظمة الاستباقية بما يلي :

- ١- لها توجه نحو البيئة الخارجية.
- ٢- تسعى لخلق مزايا تنافسية من خلال قيادة منتجات وخدمات جديدة في السوق.
- ٣- لديها مراقبة للبيئة الخارجية باستمرار بهدف الاستجابة السريعة للعلامات المبكرة لأي فرصة واستغلالها.
- ٤- تحرص على تطوير تقنيات وعمليات مبتكرة.
- ٥- لديها قاعدة تكنولوجيا واسعة.
- ٦- لديها نطاق واسع ومرن لمنتجاتها وخدماتها في السوق لأنها تقوم بتعديله باستمرار للاستفادة من الفرص المقصودة.

ومن العرض السابق نجد أن من عناصر القيادة الريادية الاستباقية والتي تؤدي إلى أن تبادر ادارة المؤسسة التعليمية بتقديم الأفكار أو أساليب العمل الجديدة في الوقت المناسب، قبل أم يسبقها أحد من المنافسين، لكي تكون قادرة في مجالها، فالاستباقية تعنى استباق الأحداث، أي أن تبادر ادارة المؤسسة التعليمية بطراً الأفكار الجديدة أو تبادر في تنفيذ بعض أساليب العمل الجديدة قبل الآخرين المنافسين لها، كما أن طريق الريادة يبدأ بالعلم، فمن يسبق في امتلاك معلومة جديدة قبل الآخرين ويستطيع الاستفادة منها في الواقع التنفيذي، يصبح قادراً على تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسته مما قد يؤهلها لتصبح قادرة في مجالها .

خامساً: الثقافة الريادية المتكاملة:-

فوجود ثقافة ريادية متكاملة في المؤسسات الريادية تساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة لتطورات التكنولوجيا والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، والمؤسسات الريادية تستخدم التعلم التنظيمي لإيجاد المهارات والإبداع في إيجاد منتجات وخدمات جديدة وأنشطة لتكون جامعة ريادية ذات مستوى عالي من الإبداع وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة .

وتتحقق ثقافة ريادية متكاملة داخل المؤسسات التعليمية بتدعيم ثقافة الانفتاح والثقة والاحترام المتبادل بين الزملاء، فعندما تبني علاقات إيجابية بين الأفراد العاملين فإن المشاركة في الطرق والاستراتيجيات يجعل الممارسات ذات قيمة وموثوق بها داخل المجتمع الجامعي، ترسيخ ثقافة تحفيز السلوك الريادي الجماعي داخل المؤسسة كبدل للسلوك الريادي الفردي وتدعيم أسلوب تحفيز الابتكار الجماعي.

وهناك العديد من أساليب نشر الثقافة الريادية مثل تقديم المكافآت والدعم والتشجيع المستمر للعاملين بهدف تحسين الأداء الإداري وتقديم الخدمة التعليمية بصورة فعالة حيث يعمل نظام تحفيز العاملين بالجامعات على نشر الثقافة الريادية المطلوبة، فهذا التحفيز يشجعهم للمشاركة والالتزام والمثابرة في انجاز الأعمال التنظيمية، وتزيد ميلهم لتنمية قدراتهم المهنية، وتقليل معدلات شكاوى العاملين، وقد يتم تقديم المكافأة في شكل علاوات مالية، أو احتفالات رسمية، أو نظام مكافآت سنوية، وحفلات لأصحاب القدرات الإبداعية .

ومن هنا يمكن القول يتعين على الجامعات الريادية أن تركز جهودها عديدة لبناء ثقافة تنظيمية سليمة تهئ للأفراد فرص التعلم الجماعي، وتسعى إلى تكوين الفهم المشترك لتشكيل مجموعة من الأهداف والقيم والرؤى والمسئوليات لدى أعضاء الفريق، والتي تعمل على خلق الإحساس بالمسئولية التعاونية كحافز ذاتي للإنجاز وتحقيق النتائج.

سادسا: التسويق للخدمات الجامعية- :

يعني بالتسويق للخدمات الجامعية بأنه عملية إدارية ترتبط بتحليل احتياجات المجتمع وتعمل على تلبيةها من خلال الترويج للأفكار والسلع والخدمات لتلبية أهداف الجامعة من جهة وأهداف المجتمع من جهة أخرى. فهو تلك الوظيفة التي تمكن الجامعة من الاحتفاظ باتصال مستمر مع عملائها والتعرف على احتياجاتهم، وتطوير منتجاتها لتلبية تلك الاحتياجات وبناء برنامج اتصالات لتعبر الجامعة عن أهدافها .

فالتسويق للخدمات الجامعية يعمل على مساعدة الجامعات في تحسين المركز التنافسي للجامعة حيث إن نجاح الجامعات يعتمد بشكل كبير على العملاء وأصحاب المصالح وذلك من خلال تحديد الاحتياجات وتطوير الخدمات والمنتجات وتقديمها لأصحاب المصالح.

ويعتمد التسويق للخدمات الجامعية على العديد من الطرق والأساليب التسويقية الحديثة والتي من أهمها التسويق الإلكتروني ويعني استخدام شبكة الانترنت في تسويق المنتجات والخدمات من خلال البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة الفيس بوك والواتس أب وتويتر للتواصل مع المجتمع المحيط .

ومن العرض السابق يتضح أن يساعد التسويق للخدمات الجامعية على التأكد من فعالية أداء الجامعات والتركيز على تحسين فعاليتها وتطوير خططها التعليمية وأولويات التعليم بها في ظل أهداف ومتطلبات المجتمع، كما يساعدها على متابعة التقدم في تحقيق هذه الأهداف.

ولتحقيق تسويق ناجح للخدمات التعليمية لابد من تحديد وتحليل الاحتياجات المجتمع وتلبيةها، وهذا يتطلب من الجامعات اتخاذ قرارات لصالح المستفيد من الخدمة المجتمع)؛ حيث تتحمل الجامعات مسؤولية العناية بالطلاب من جهة والمجتمع من جهة أخرى، والعمل على التواصل المستمر مع المجتمع المحيط؛ لأنه يعمل على جعل التعليم أكثر استجابة للاحتياجات التي ينفرد بها كل مجتمع من المجتمعات المحلية للجامعات، وأكثر إفادة من المعرفة والقدرات الإبداعية الموجودة عند الأفراد علي مستوى الجامعة وعلي مستوى المجتمع المحلي.

أداة الدراسة : ولقد تم تطبيق إستبانة للتعرف على واقع تطبيق مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي المصري وتم تطبيق الإستبانة علي عينة ممثلة من القيادات الجامعية.

نتائج الدراسة:

لقد كشفت الدراسة أنه بالرغم من تمتع القيادات التربوية بجامعة أسيوط ببعض الصفات القائد الريادي إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تؤثر علي أداء التعليم بالجامعة وكفاءته الداخلية والخارجية، وعلي الرغم من محاولات الإصلاح المتعددة إلا أنه قد غلب عليها التفكير التقليدي واتسمت بطابع النقل والتقليد وغاب عنها طابع التجديد والابتكار مما أدى إلي ضعف قدرته علي الاستجابة لمطالبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية ، وسيطرة المركزية علي الأداء مما يسلب القيادات حرية التطوير ، علاوة علي منظومة اختيار القيادات تأخذ شكلاً تقليدياً، كما تتسم بعدم الوضوح وضبابية المعايير، في حين تمثل القيادات الجامعية المحرك الرئيسي الذي يقوم عليه العمل الجامعي وضعف الرؤي التخطيطية لدي القيادات ، غياب البرامج التدريبية التي تحقق تنمية مهارات القيادات الجامعية، ضعف آليات اختيار القيادات الجامعية.

سادسا: توصيات الدراسة:

في ضوء أهداف البحث ونتائج الدراسة التي تم التوصل إليها تمكنت الباحثة من رصد مجموعة من التوصيات و ذلك في صورة المتطلبات اللازمة لتطبيق مقومات القيادة الريادية بالجامعات المصرية ولعل أهمها ما يلي:

- وجود استراتيجية ريادية لوزارة التعليم العالي وتكثيف الوزارة الدورات التدريبية حول بناء القدرات الريادية وزيادة نسبة التفويض القيادات من يشيع يكون صحيا وتطوير الأداء الإداري .
- تفعيل استراتيجيات الريادة كاستراتيجية النمو والتخطيط الاستراتيجي وحل المشكلات التنظيمية وغيرها، بالإضافة إلى رفع الوعي بالمصطلحات الريادية والإدارية التي ترتقي بمستوى الأداء الوظيفي.
- وضع استراتيجية لبرامج التدريب على القيادة الريادية ورصد الميزانية اللازمة لها وجعلها جزء أن من تقييم الأداء وتلقى الوظيفي و تبني المعايير والمواصفات العلمية الملائمة في مجال التدريب على قدرات وكفاءات القيادة الريادية
- وضع استراتيجية شاملة بناء على الممارسات الفضلاء في القيادة الريادية في المنظمات المتميزة من خلال توفير المناخ الملائم الذي يحفز ويش تفسير سلوكيات العاملين وضم و دعم فريق العمل الجماعي وتقديم حوافز المتميزين والمبدعين والمبتكرين.
- اختيار قيادات إدارية تتميز بالكفاءة العلمية والمهنية عند التعيين الوظيفة القيادية وضع معايير واضحة ومحددة للإختيار مع الابتعاد عن اسلوب الأقدمية في تعيين القيادات.
- عمل برامج خاصة الاكتشاف القادة التربويين الذي يملكون خصائص ريادية والعمل على تطويرها وصلا إلى مؤسسات تعليمية ريادية .
- تأسيس البنية التحتية للتدريب ومتابعة تفعيل القيادات الريادية في المؤسسات التعليمية وتوفير الآليات المناسبة لنشر هذه الثقافة مع توفير التدريب والدعم الفني.
- العمل على زيادة موارد الجامعات من خلال البحث عن طرق أخرى لتمويل الجامعات وأجهزتها بما يساهم في البحث العلمي، منها: إتاحة الفرصة لمساهمة القطاع الخاص.

- تصنيف برامج التعليم والتدريب المتعلق بريادة الأعمال إلى فئتين : برامج التعليم وبرامج التدريب و تميل برامج التعليم إلى التركيز على بناء المعرفة والمهارات حول الريادة الأعمال فهمت من برامج التدريب إلى التركيز على المعرفة وبناء المهارات من أجل الاستعداد ابدأ تشغيل مؤسسة ما
- التأكيد على الخصائص الريادية وتوعية المديرين ورؤساء الأقسام بأهمية الإبداع في خلق شخصية ريادية تساهم في العمل ومنها المديرين فرصة للمجازفة وتحمل المخاطر و الاستباقية والإبداع دون الخوف من النتائج التي توصلنا لها روح المبادرة وطرح الأفكار الخلاقة التي تتصف التقنية العالية.
- تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة للبحث والتطوير واهتمام القادة في التشجيع على تقديم الأفكار الجديدة والآراء المبدعة والتشجيع على تجربة أشياء جديدة ويعتبر المشكلات فرصة لتطوير مع التأكيد على ضرورة وضع معايير لاختيار القادة في ضوء أبعاد القيادة الريادية.
- ضرورة التحرر من النظم والإجراءات البيروقراطية الحكومية مما يعطى دفعة قوية لهذه المؤسسات للعمل والإنتاج أفضل.
- دعم استقلالية العمل لي القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية من خلال دعم اللامركزية وأعطى حرية للقيادة الإدارية في تنفيذ ما هو جديد دون قيود روتينية و تشجيع الشراكة مع المؤسسات العلمية والبحثية مع الاستعانة به خبراءها في عقد دورات تدريبية بشكل منتظم والاستفادة من خبرات مؤسسات التعليم قبل الجامعي المتميزة التي حققت مستويات عالية من الجودة و الريادة في مجالها.
- يعد توفير النفقات بالجامعات أمراً ضرورياً ويتطلب التمويل مرونة التنظيم الإداري وقدرة الأجهزة الإدارية التغلب علي الروتين و البيروقراطية.
- دعم الأفكار الجديدة والرائدة في مجال تطوير المؤسسة التعليمية مع تقديم حوافز موزية لأصحاب الأفكار الرئيسية واقوم الجوائز سنوية الريادة والتميز التعليمي و تشجيع القيادات الإدارية لأصحاب الأفكار الرئيسية ونشر ثقافة تنظيمية على مختلف المستويات الإدارية تشجع على الإبداع و الابتكار في تطوير اساليب العمل المختلفة والتخلص من الروتين هي الأساليب التقليدية القديمة ال عقيمة واستبدالها بأساليب جديدة و مبتكرة لتحقيق التميز وريادة .

المراجع

المراجع العربية:

١. حمزة الفقير(٢٠٠٩) ، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقالة مع دراسة حالة برنامج المعتمد من غرفة الصناعة التقليدية والحرف، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو قررة بو مرادس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، الجزائر.
٢. رامي والشقراني، رامي عبابنة،(٢٠١٣)، درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، يونيو ، مجلد ١٤ ، العدد ٢ .
٣. رفعت عزوز،(٢٠١٤)، الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية تصور مقترح، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، يوليو، مجلد ٢١ ، العدد ٩ .
٤. سالم سعيدالقحطاني، (٢٠٠٨) ، القيادة الإدارية : التحول نحو النموذج القيادي العالمي. الطبعة الثانية، الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
٥. سحر حسني نايل،(٢٠١٥)، دراسة تقييمية لتسويق الخدمات الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع ٦١ ، ص ٣٣٠
٦. السعيد بدير،(٢٠١٥)، تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة: دراسة تحليلية.مجلة الإدارة التربوية، س ٢ ع ٥ .
٧. سعيد عبده نافع،(٢٠١٨)، نحو رؤية استراتيجية لدور الجامعات في تدعيم ثقافة ريادة الأعمال والتعليم الريادي.المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، ع ١٢ .
٨. سلوى درار عوض محمد ، (٢٠٢٠)، ريادة مدى توفر تطبيق مقومات محاسبة المسؤولية على المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة حالة جامعة الملك خالد، مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، مجلد ٥، ع ٢ .

٩. صفاء احمد، (٢٠١٣)، تنمية جدارات سوق العمل لدى المتعلمين في مؤسسات التعليم العالي من خلال سياسات وبرامج ريادة الأعمال: رؤية إستراتيجية. دراسات تربوية واجتماعية، مج ١٩، ٤٤ .
١٠. عبد الله مهدي (٢٠٠٨م). تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول. رسالة دكتوراه ، القاهرة: جامعة القاهرة.
١١. عزة الحسيني (٢٠١٢)، الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسى فى جمهورية مصر العربية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد الخامس .
١٢. عمر على إسماعيل،(٢٠١٠)، خصائص الريادى فى المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقنى ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (١٢)، العدد (٤)
١٣. عواطف خلوط ،(٢٠١٠)، المنظمات الريادية وطريقها نحو تحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، ورقة مقدمة من المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجية التنافسية لمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر ٨-٩ نوفمبر.
١٤. فاطمة زكي، وفاء محمود،(٢٠١٧)، تطوير الأداء البحثي بالجامعات المصرية في ضوء قياس كفاءته النسبية باستخدام مدخل التحليل التطويقي للبيانات: مع التطبيق على جامعة بنها، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ع ٣٧ .
١٥. فريدان ماك، وبينيامين بي تريجو،(٢٠١٠) ، فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة عبدالرحمن أحمد هيجان، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١٦. القاموس المحيط. الجزء الثالث، القاهرة
١٧. لولوة السيف (٢٠١٦) متطلبات تطبيق القيادة الريادية لدى القيادات المدرسيّة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كليّة الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربيّة السعديّة.

١٨. محمود عبد المجيد العساف، (٢٠١٤)، واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، مجلد ٣، العدد ٩.
١٩. معجم اللغة العربية المعاصرة، الجزء الأول، القاهرة
٢٠. منى القاسم (٢٠١٣)، أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال. قسم ادارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
٢١. نورة بنت سعود معقل (٢٠١٧) تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية: برنامج تدريبي مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية. جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
٢٢. هالة أمين مغاوري (٢٠١٧)، تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع ١٨، ج ٦.
٢٣. هيام مصطفى، منال فتحى، (٢٠١٧)، تصور مقترح لتضمين ريادة الأعمال فى مقرر " الاشغال الفنية " لتنمية مهارات التفكير الريادى لإنتاج مشروع متناهى الصغر لدى طلاب الاقتصاد المنزلى، مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، ١(٢)، ص ٩٥-٩٦
٢٤. وجدي مجدي، (٢٠١٤)، استراتيجية مقترحة لإدراج ريادة الأعمال ومهارات العصر في التعليم لتحقيق الاستقرار الاقتصادي في مصر، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مج ٢، العدد ١.
٢٥. وزاره التعليم العالي السعودي، (٢٠١٣)، دمج ثقافة الإبداع كجزء من الاستراتيجية المؤسسية: دليل استراتيجى لمؤسسات التعليم العالي، مجلة وكالة الو زارة للتخطيط والمعلومات، وزارة التعليم العالي، السعودية، مجلد ٣، العدد ٣٢.
٢٦. ولاء محمود، (٢٠١٧)، تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية ببها، ٦٦(١١٦).

المراجع الأجنبية:

- 1- Abdul Wahab ,Irma Tyasari (2020), Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs, Asia Pacific Management Review (25)
- 2- Acs, Z.J., & Szerb, L. (2010). The link between culture and entrepreneurship: Universal values, institutional characteristics and individual features. Paper presented at the GEM scientific conference, Imperial College London, 30 September-2October
- 3- Afsaneh Bagheri, Zaidatul Akmaliah Lope Pihie & Steven Eric Krauss,(2013), Entrepreneurial leadership competencies among Malaysian university student entrepreneurial leaders, Asia Pacific Journal of Education, vol 33,no 4.
- 4- Agbim. K, Oriarewo. G & Owutuamor. Z. (2013). An Exploratory Study of the Entrepreneurial Leadership Capabilities of Entrepreneurs in Anambra State, Nigeria. Journal of Business Management & Social Sciences Research, (JBM&SSR) ISSN No: 2319-5614. Volume 2, No,9.
- 5- Alba Yela Aranega, Clara Montesinos, María Teresa Núñez (2023), Towards an entrepreneurial leadership based on kindness in a digital age, Journal of Business Research, (257) .
- 6- Alexander Newman, Herman H.M. Tse,(2018), The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership, Journal of Business Research, vol 89 .

- 7- Aragon-Correa ,(1998),Strategic Proactively And Firm Approach To The Natural Environment, Academic Of Management Journal ,Vol .41,No 5.
- 8- Autio, E., Pathak, S. & Wennberg, K. ,(2013), Consequences of cultural practices for entrepreneurial behaviors, Journal of International Business Studies, 44(4)
- 9- Bak, K.(2016), Academic Entrepreneurship – Conceptual Framework and Example from Poland. Forum Scientiae Oeconomia, vol 4(3).
- 10- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E.,(2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. The Leadership Quarterly, 27(4).
- 11- Bizri, Rima& et.al.(2019). The entrepreneurial university: a proposed model for developing nations. Journal of Management Development . vol 38(5).
- 12- Carsrud, A., Renko-Dolan, M., & Brannback, M. (2018). Understanding Entrepreneurial Leadership: Who Leads a Venture Does Matter. In R. Harrison & C. Leitch (Eds.), Research Handbook on Entrepreneurship and Leadership,pp(195–215). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing
- 13- Dahleez,K.& Migdad,M.(2013). Entrepreneurial Characteristics of Undergraduate Students in Deteriorated Economies : The Case of Gaza Strip, 40(2).

- 14- Daniel Wolfson(2014), University-Based Educational Leadership Preparation Programs: Institutions' Application of Entrepreneurial Principles and Innovation, Doctoral dissertation.
- 15- Dean, H., & Ford, J. (2017). Discourses of Entrepreneurial Leadership: Exposing Myths and Exploring New Approaches, International Small Business Journal, 35(2).
- 16- Dess , Gregory , Lumpkn ,G .T, Eisner (2007).Strategic Management : Creating Competitve Advantage ,Mc Crow.
- 17- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors, Journal of Management, vol 41(4).
- 18- Farsi, J. Y., Imanipour, N., & Salamzadeh, A. (2012). Entrepreneurial university conceptualization: case of developing countries. Global Business and Management Research,An International Journal, vol 4(2).
- 19- Guerrero-Cano, M., & Urbano, D. (2012), The development of an entrepreneurial university,The Journal of Technology Transfer, 37(1(.
- 20- Guerrero-Cano, M., Urbano, D., Cunningham, J., & Organ, D. (2014), Entrepreneurial universities in two European regions: A case study comparison,The Journal of Technology Transfer, vol 39(3) .

- 21- H. Etzkowitz, (2013), Anatomy of the entrepreneurial university, Social Science Information, vol 52(3)
- 22- I.Gagnidze,. (2018), “The role of international educational and science programs for sustainable development (systemic approach)”, Kybernetes, Vol. 47 No. 2. available at: [https:// doi. org/10.1108/K-03-2017-0114](https://doi.org/10.1108/K-03-2017-0114).
- 23- Jaafar, Mastura; Maideen, Siti Aishah and Sukarno, Siti Zaleha Mohd,(2020) Entrepreneurial Characteristics of Small and Medium Hotel Owner- Managers, World Applied Sciences Journal ,Vol.10
- 24- Kirby, D. A., Guerrero-Cano, M., & Urbano, D. (2011). The theoretical and empirical side of entrepreneurial universities: An institutional approach, Canadia Journal of Administrative Sciences, vol 28(3).
- 25- Laguador ,Jake .M.(2013) Acorrelation Study . Prafertion Entrepreneurship Competency and The Academic Performance In Options Management Of Business Administration Students . International Journal Of Academe Research In Business Social Sciences Mayzd. Vol.2.No .1.
- 26- Latif Karimi Sooreh, Aidin Salamzadeh, Hossein Safarzadeh, Yashar Salamzadeh,(2011), Defining and Measuring Entrepreneurial Universities: A Study in Iranian Context Using Importance-Performance Analysis and TOPSIS Technique, Global Business and Management Research, An International Journal, Vol. 3, (2)

- 27- Magnus Klofstena, Alain Fayolle, (2019), The entrepreneurial university as driver for economic growth and social change - Key strategic challenges, Technological Forecasting & Social Change journal, vol (141)
- 28- Mascarenhas, C., Marques, C.S., Galvão, A.R. and Santos, G. (2017), Entrepreneurial university: towards a better understanding of past trends and future directions, Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, Vol. 11 No. 3
- 29- Mashael Abdulaziz Malibaria , Saleh Bajabab (2022), Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility, Journal of Innovation & Knowledge (25).
- 30Mediacentre.Availableat<http://www.cumbria.ac.uk/AoutUs/News/Articles/201011/July/PR835.aspx>.Access on 13/ 5 /2022.
- 31-Miles , R ., & Snow , C, (1978) Organizational Strategy . Structure and Process ;Mc Graw-Hill , Newyork ,Ny, p210
- 32- Nadia A.Abdelmegeed Abdelwahed, Bahadur Ali Soomro, Naimatullah Shah (2022),Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan, Asia Pacific Management Review, (28) .
- 33- Oxford,(2022),p 260

- 34- Roomi. M & Harrison. R. (2011). Entrepreneurial leadership: what is it and how should it be taught?. International Review of Entrepreneurship, Senate Hall Academic Publishing.
Retrieved from: https://www.senatehall.com/uploads/fck/1038RoomiHarrison9_3.pdf Volume 2, No,9, September, p 2
- 35- Ruvio, Ayalla – Rosenblatt, Zehava and Lazarowitz, Rachel Hertz (2010), Entrepreneurial Leadership Vision in Nonprofit VS. Profit Organizations, The Leadership Quarterly Journal.
- 36- Simon Hensellek, Lucas Kleine-Stegemann, Tobias Kollmann (2023), Entrepreneurial leadership, strategic flexibility, and venture performance: Does founders' span of control matter?, Journal of Business Research, (257).
- 37- Sooreh, L. K., Salamzadeh, A., Safarzadeh, H., & Salamzadeh, Y. (2011). Defining and measuring entrepreneurial universities: a study in Iranian context using importance-performance analysis and TOPSIS technique, Global Business and Management Research: An International Journal, vol 3(2)
- 38- University of Cumbria.(2011).Inspirational leader leaves University of Cumbria.
- 39- Veland Ramadani, Ramo Palalić,(2020),Organizational Mindset of Entrepreneurship:Exploring the Co-Creation Pathways of Structural Change and Innovation, Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics,ISBN978-3-030-36951-4 (eBook), Available at https://doi.org/10.1007/978-3-030-36951-4_1

- 40- Weaver, K. M., Liguori, E. W., Hebert, K., & Vozikis, G. S. (2012). Building Leaders in Secondary Education: An Initial Evaluation of an Entrepreneurial Leadership Development Program, Journal of Higher Education Theory & Practice, vol(12).
- 41- Yusuf Esmer, Faruk Dayi,(2018), ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP: A THEORETICAL FRAMEWORK, paper presented at 25th International Academic Conference, Paris on 06-09 September.
- 42- Zhang (2011) Factors Influencing Technological Entrepreneurship Capabilities Towards an Integrated Research Framework for Chinese Enterprises , Journal of Technology Management In China , Vol 6 .