

## **القيادة الريادية في التعليم**

### **المفهوم- الأهمية - المداخل - الأبعاد والكفاءات- المتطلبات**

إعداد

أ.د/ نبيل سعد خليل

استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية

- جامعة سوهاج

أ.د / اشرف محمود محمد

استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية

بالغردقة- جامعة جنوب الوادي

د/ رجب احمد عطا محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية

بالغردقة جامعة جنوب الوادي

الباحثة / أسماء عبد الله عبد الرحمن الأنصاري

## القيادة الريادية في التعليم

### المفهوم- الأهمية - المداخل - الأبعاد والكفاءات- المتطلبات

#### الملخص:

هدفت ورقة العمل مراجعة إلى مراجعة بعض الأدبيات الإدارية ذات الصلة بالقيادة الريادية في المؤسسات التعليمية للتوصل إلى متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء القيادة الريادية، ولذا قد تناولت القيادة الريادية في التعليم من حيث: المفهوم، والأهمية، والمداخل، والأبعاد، والكفاءات، وخلصت إلى أهميتها في توليد روح الإدارة المعاصرة في المؤسسات التعليمية، وأن عملية التطوير في ظل القيادة الريادية في غاية الأهمية ويمكن تحقيقها إذا ما توافرت مجموعة من المتطلبات منها: تفعيل مراكز التدريب والتعليم الإداري في مجال التدريب على مهارات القيادة الريادية وتطبيقاتها، ونشر ثقافة الريادية، ووضع استراتيجية شاملة بناء على الممارسات الفضلى في القيادة الريادية بالمنظمات المتميزة، وتمية البحث والتطوير في هذا المجال، ودعم استقلالية القيادات الإدارية من خلال دعم اللامركزية، ودعم الأفكار الجديدة والرائدة في مجال تطوير المؤسسة التعليمية، ووضع معايير ريادية في اكتشاف واختيار القيادات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية- التعليم- المؤسسات التعليمية

**Abstract:**

The working paper aimed at reviewing to review some of the administrative literature related to entrepreneurial leadership in educational institutions in order to reach the requirements for developing the performance of educational leaders in light of entrepreneurial leadership, and therefore the leadership leadership in education has addressed in terms of: concept, importance, entry points, dimensions, and competencies, and concluded to Its importance in generating the spirit of contemporary management in educational institutions, and that the development process in light of entrepreneurial leadership is extremely important and can be achieved if a set of requirements are met, including: Activating training centers and administrative education in the field of entrepreneurial leadership skills training And its applications, and spreading the culture of entrepreneurship, and developing a comprehensive strategy based on best practices in entrepreneurial leadership with distinguished organizations, and research and development in this field, supporting the independence of administrative leaders by supporting decentralization, supporting new and pioneering ideas in the field of developing the educational institution, and setting up leadership standards in discovering And the selection of leaders.

**Key words: Entrepreneurial Leadership - Education - Educational Institutions**

## مقدمة:

أصبح التعليم صناعة البشر والتنمية الشاملة، وطريق المجتمع للنجاح والتقدم والتنافسية، فاستطاعت به دول قليلة الموارد الطبيعية أن تكون في مصاف الدول المتقدمة بايمانها بأن أفضل استثمار هو استثمار في البشر، ومن ثم، فإن على الدول النامية الساعية إلى اللحاق بالعالم المتقدم أن يكون هذا المفهوم مرئياً لها شأنها شأن الدول المتقدمة، فهي في حاجة ماسة لاتخاذ التعليم مدخلاً لإصلاح المجتمع وتحديثه.

وقد شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية تقدماً ملحوظاً في شتى مجالات الحياة وميادينها، وقد طال هذا التطور المجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتربوي والإداري، وذلك عبر الأخذ بأحدث طرائق التفكير واستخدام أفضل التطبيقات في تلك المجالات، ولعل القاسم المشترك في كل المجالات سالفه الذكر هو المجال الإداري والقيادي، والذي يشكل التفوق فيه علامة من علامات التقدم، وهذا التفوق يتطلب وجود قائد فذ يقود المؤسسة لتحقيق أهدافها بما ينسجم مع فلسفتها وتطلعاتها وطموحاتها (السيد عليه، ٢٠٠١).

ومنذ مطلع القرن العشرين، تطورت مفاهيم الإدارة والقيادة التربوية لتتسجم مع الأهداف والظروف المستجدة، ابتداءً بنظرية السمات وصولاً إلى النظريات الحديثة في القيادة. فالقيادة يعد موضوعاً بالغ الأهمية من مواضيع علم السلوك، ترجع هذه الأهمية إلي تأثير القيادة في نجاح القرارات وفشلها وهي من المواضيع التي لها جذورها التاريخية في تاريخ البشرية، ويتغير أهميتها وفق مراحل تطور حياة الانسان، ويختلف الكتاب والمؤلفون والعلماء في توضيح معناها ومدلولها ومضمونها، كما أن مدلولها أيضاً يختلف حسب إختلاف النظريات والمداخل وأنماط القيادة(حيدر علي عيد، ٢٠١٠).

فالقيادة هي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل المنظمة إلى التكامل المطلوب بين مدخلات العملية الإدارية والمادية والبشرية، وهي أيضاً من أكثر العمليات تأثيراً على الدافعية، والروح المعنوية للعاملين، والفعل المبدع والعمل المنجز بدقة متناهية ليصل إلى مستوى عال من الفكر الإبداعي والإداري، ومن أجل هذا نال الفكر الريادي اهتمام الباحثين بهدف محاولة تفسير الأسباب التي تدفع الأفراد أو فرق العمل أو مؤسسات معينة لأن تكون أكثر إبداعاً من الآخرين في صياغة الأفكار أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات الجديدة والمفيدة عملياً (صالح بن محمد الدوسري، ٢٠١٦).

وهنا، ظهرت القيادة الريادية في ضوء ظهور المنظمات الريادية التي تتطلع الي تحقيق الميزة التنافسية ، وغدت القيادات الريادية ضمن النظريات الاكثر حداثة وسميت أيضاً بقيادة القرن الحادي والعشرين (أسامة سعد خيري، ٢٠١٢)، وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح القيادة الريادية قد ظهر في الفكر الإداري في مطلع ثمانينات القرن الماضي كنتيجة لأفكار من قبل Drucker and Gilder التي أشارت دراستها إلى إلى أن القيادي الريادي تمكن من إثبات دوره على الساحة الإدارية من خلال قدرته على التخطيط والتنظيم والرقابة، ويظهر دوره من خلال قدرته على التغيير وجعله شعاراً له ولأدائه (عمر علي اسماعيل، ٢٠١١).

إضافة لما سبق، فهناك من الباحثين من ربط القيادة الريادية بثلاثة أنماط أخرى من القيادة هي (القيادة التحويلية، والقيادة الموجهة نحو الفريق، والقيادة القائمة على القيم)، وأن خصائص مثل الحكمة والتحفيز الفكري، وبناء الثقة تمثل إطاراً واضح المعالم وإيجابي للعقل وهي شائعة للقادة الرياديين والتحويليين، ويسعى القادة الرياديون إلى استثمار الفرص وتحقيق النتائج، ويتجنب هؤلاء القادة وجهات النظر والقيم التقليدية

لوصول إلى حلول خلاقة، والذي يكون نتيجة التفكير الإبداعي غير التقليدي (Gupta, MacMillan & Sure, 2004).

وتعد القيادة الريادية من أهم دوافع التغيير الايجابي في العملية التعليمية ، وخاصة في أسلوب التعامل مع المرؤوسين، وذلك من خلال تشجيع العاملين على عمل التغيير، ومنحهم فرص الإبداع والابتكار، ودفعهم إلى إتباع رؤية مشتركة، ومشاركتهم في المسؤوليات الإدارية، وبناء فريق العمل الواحد. ويمكن أن ينظر إلى سمات القيادة الريادية وأفكارها، ومدى توافر هذه السمات لدى القيادات التربوية، بأنه العامل المساعد على النهوض بالعملية التعليمية التعليمية، من خلال الأفكار والقيم الأخلاقية وبناء روح التعاون التي يتبناها هذا النمط القيادي، وكذلك من خلال توجيه القادة لمرؤوسيهم نحو الاستثارة العقلية، والإبداع في التفكير، وإتباع السلوك القدوة، وتوسيع الرؤية في تحقيق أهداف التعليم (محمد فالح الصالح، ٢٠٠٤).

فالقيادة الرياديون يهتمون بالإستراتيجية الريادية لتوفير خارطة الطريق الخاصة بالأنشطة اليومية لمؤسساتهم، فبينما يجب أن تتجاوز المهمة والقيم والثقافة الأحداث اليومية. وتحدد الإستراتيجية مجموعة من الأنشطة التي يجتمع بعضها مع بعض؛ لتجعل مؤسسة ما مختلفة عن نظرائها، فالهدف هو خلق ميزة مستدامة قائمة على المقارنة (مصطفى محمود أبو بكر، ٢٠١٤).

كما تظهر أهمية القيادة الريادية للمؤسسات التعليمية فيعد نمط القيادة الريادية من الأنماط القادرة على مواجهة التحديات والتعامل مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة، وذلك لأنه يسمح للقيادة والمديرين بتطوير وتحسين أداء مؤسساتهم التعليمية، وحل مشكلاتها بطرق جديدة ومختلفة وغير تقليدية، كما تفتح المجال لصفق قدراتهم في اكتشاف فرص جديدة واستثمارها للرفع من مكانتها التنافسية، وإيجاد مناخ تنظيمي داعم للإبداع والتغيير

الإيجابي المطلوب لمواجهة مختلف التحديات بفعالية، فالقائد الريادي لديه القدرة على صنع واتخاذ القرارات في ظل بيئة تتسم بالتعقيد وتحتاج للمخاطرة، فهو يمتلك رؤية للمستقبل ويتمتع ببصيرة عالية تمكنه من اتخاذ قرارات جريئة قد تحتاج إليها المؤسسة التعليمية لاقتناص الفرص المتاحة، والارتقاء بمكانة المؤسسة التعليمية التنافسية (هالة أمين مغاوري، ٢٠١٧).

وتأسيساً لما تقدم فإنه إذا كانت القيادة الريادية مهمة للمنظمات بشكل عام باعتبارها احد المكونات الحيوية في عملية التطوير، وقيادة الابداع في السلع والخدمات والعمليات ، وتغيير أوجه التقصير وعدم الكفاءة ، فإن أهميتها تتضاعف في المنظمات التربوية ، وهنا بات من الضروري التعرف على مفهوم القيادة الريادية، ومداخلها وأهميتها للمؤسسات التعليمية ومتطلبات تنميتها في التعليم.

## أولاً: مفهوم القيادة والريادة

يرى (Silva 2015) أنه تم قديماً تقسيم نظريات القيادة إلى مجموعتين متكاملتين هما: **النظريات الموجهة إلى القائد**: وذلك على افتراض أن القيادة هي الجودة الشخصية في الأساس، ومنها نظرية السمات وترى أن ٣٠% تقريباً من هذه السمات فطرية، إلا أن امتلاك هذه السمات الشخصية ليست كافية لتصبح قائداً، والنظرية السلوكية والتي توصلت إلى أنه على القائد إعطاء مزيد من الاهتمام للمهمة والأفراد حسب السياق، والنظرية الموقفية لتفترض أن القادة الفعالين يستخدمون سلوكيات وسمات مختلفة في المواقف المختلفة، حيث قام فريد فيدلر Fred Edward Fiedler بوضع نموذج أطلق عليه "نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة"، وإذا لم يتمكن من التحكم بالموقف لا بد من تغيير نمط قيادته ليحقق النجاح؛ **والنظريات الموجهة إلى العلاقة بين القائد والأتباع**: ومنها القيادة التحويلية، والقيادة الريادية، ومدخل التأثير - القوة، والقيادة

الخادمة، ونظرية التبادل بين القائد- التابع، والقيادة التشاركية، وقيادة التنوع والتعدد الثقافي، وقيادة الفريق، ولكن هذه الاختلافات متكاملة وليست متناقضة.

وتمثل القيادة مستودعاً من ثلاثة عناصر هي القائد والأتباع والسياق في مثلث متساوي الأضلاع، ثم أضاف (Kellerman 2014) أن هناك علاقة متقاطعة بين نظريات القائد والأتباع والنظريات الموجهة للقائد وتأثير السياق، وبالتالي تكون القيادة المتكاملة قائمة على عدد من المبادئ الأساسية هي: أن القيادة هي عملية لتحقيق الأهداف المرجوة من منظمة أو المجتمع تنطوي على القائد والتعاون بين القائد وأتباعه في سياق معين، وأن القادة ولدوا بخصائص الذكاء والإبداع والشخصية ولكنها ليست كافية وفي نفس الوقت ضرورة بالنسبة لهم ليصبحوا قادة، وأن المهمة الرئيسة للقائد هو إحداث التغيير في الأتباع أو المجتمع أو المنظمة المعنية، وأن السياق التاريخي والثقافي والمناخ التنظيمي من العوامل الخارجية التي تؤثر إلى حد كبير في عملية القيادة.

أما بالنسبة للقيادة الإدارية، فإن القيادة الإدارية بين مفهومين هما: القيادة والإدارة، وذلك على النحو التالي (حميدة دريادي، ٢٠١٨):

- القائد Leader: هو شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي (سلطة غير رسمية) على عدد من الأفراد يجعله قادراً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد.
- المدير Manager: وهو الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثمة يتوفر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد، تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتوفيرها.
- القائد الإداري: هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي،



ولكنه بصفة أساسية يعتمد في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية.

وعلى جانب آخر ظهر مفهوم القيادة التعليمية، التي يمكن تعريفها بشكل عام على أنها إدارة المناهج والتعليم، وقد ظهر هذا المصطلح نتيجة للبحث المرتبط بالحركة المدرسية الفعالة في الثمانينيات الميلادية، والتي أظهرت أن سر إدارة المؤسسات التعليمية الناجحة يبرز في دور مديريها، ومع ذلك ، لقد تم توسيع مفهوم القيادة التعليمية مؤخرًا ليشمل العديد من النماذج الموزعة التي تركز على التمكين الموزع والمشارك بين أعضاء المدرسة، وعلى سبيل المثال القيادة الموزعة ، القيادة المشتركة ، والقيادة التحويلية، وغيرها (Edmonds, 2010).

وبناءً على ما سبق، فإن القيادة عملية معقدة وتفاعلية وهادفة وجماعية، لا تكون من طرف واحد، فهناك قائد يصدر أوامر وتعليمات معينة يقضي بموجبها على عدد من الأفعال أو الأقوال، وعملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة، وفي ذلك تعقد وتشابك العملية التعليمية، فإن ذلك يتوجب وجود القيادة الرشيدة التي تتبع أنماط إدارية حديثة للتأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف العملية التعليمية بما يتوافق مع الإتجاهات الإدارية المعاصرة التي تتماشى مع متطلبات الإبداع والابتكار في كافة مستويات العملية الإدارية والتعليمية، مع القناعة بأن القيادة ليست القدرة الخارقة والقادة ليسوا سلالة من البشر قادرة علي تحقيق ما لم يستطع الآخرون مهما فعلوا أن يأتوا به، ولكن في الوقت نفسه فإن القيادة نصفها وظيفيا كالذي يوجد في نظام وصف الوظائف، أو مركزا إداريا يستطيع تحقيق متطلباتها كل من يوضع في ذلك المركز، لذا لابد من التأكيد علي أن القيادة هي تلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة علي القيام بالأشياء الجديدة.

=====

أما بالنسبة للريادة، فقد عرف قاموس الأعمال Business Dictionary (2016) ريادة الأعمال على أنها القدرة والرغبة في تطوير وتنظيم المشروعات التجارية مع تحمل المخاطر من أجل تحقيق الربح، لذا فهي تمثل القدرة علي إنشاء عمل جديد ذي قيمة، والقدرة علي المبادرة بتنفيذ هذا العمل مع تحمل المخاطر المتوقعة مقابل تحقيق الرضا الشخصي والاستقلالية.

أما من الناحية الاصطلاحية فعرفها الاتحاد الأوربي بأنها الأفكار والطرق التي تمكن من إيجاد وتطوير نشاط ما عن طريق مزيج من المخاطرة والإبداع والابتكار والفاعلية وذلك ضمن مؤسسة أو شركة جديدة أو قائمة (Avanzini, 2009).

كما عرفها صلاح الدين محمد توفيق وشيرين عيد مرسي (٢٠١٧) بأنها عملية يتمكن من خلالها الفرد أو مجموعة أفراد توليف الموارد (المعلوماتية- المادية- البشرية...) على أساس تقييم علمي ومنطقي وبعتماد الكفاءات القيادية والإبداعية في الحصول على القيمة (ابتكارات- خدمات جديدة أو إضافة شئ جديد لها) وتجسيد الفرصة في مشروع مهيكلي وديناميكي يحقق الرضا لجميع أفراد المؤسسة، مع الاستعداد التام لتنظيم الأعمال المرتبطة وتحمل المخاطر الناتجة عنه.

أو هي عملية ديناميكية تشمل قيام رائد الأعمال بتحفيز وتنشيط واستثارة العاملين، لكي يتعرفوا على كيفية تحقيق آمالهم وأهدافهم من خلال أفكار خلاقية تسهم في الرقي بطرق وأساليب العمل لكي تحدث أثراً أكثر سواء في الربح أو في جودة المنتجات والخدمات ومدى قدرتها على التنافسية (Lowe & Marriomtt, 2016).

وكذلك هي عملية ديناميكية تستوجب تمتع رائد الأعمال بمهارات ومعارف وخبرات وامكانيات تساعد على قيادة وإدارة المنظمات وتوجيهها بما يخدم مصالحها من خلال

استخدام الأفكار المبدعة والمخاطر المحسوبة ورأس المال الجريء في استغلال الفرص وتلافي التهديدات في بيئة عمل محاطة بالمخاطر والتحديات والمنافسة (باسم سليمان جاد الله، ٢٠١٨).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن مصطلح الريادة مثل كل المفاهيم والمصطلحات الأخرى تعدد لأنه مر بمراحل تاريخية، ولكل مرحلة من هذه المراحل أهمية ومعنى يتناسب مع هذه المدة الزمنية، ومن المنظور الإداري فقد عدت الريادة مهمة في ظل المنافسة الشديدة والتكنولوجيا الحديثة إذ تمكن المنظمات الحديثة - ومنها إدارات التربية والتعليم - من التنسيق بين العمليات كافة للوصول إلي أفضل الخدمات وتحقيق أعلي قيمة للأعمال.

## ثانياً: الريادة والقيادة

قد أصبحت القيادة كائنًا بحثيًا منذ فترة طويلة تتعلق بالعديد من التطورات التي حققتها المؤسسة، وأصبحت أكثر العمليات الاجتماعية تعقيدًا، فالقيادة تتكون من ثلاثة أشياء ؛ القادة والأتباع والمواقف، ويقدم القادة التوجيه إلى أتباعهم، ويحددون أهداف المرؤوسين، ثم يحفزوا المرؤوسين على أداء العمل ، ويستفيدوا من جهودهم معًا في نفس الاتجاه، ولذلك، يمكن للقادة تحقيق الأهداف التنظيمية وتقليل الفجوة بين الأهداف الفعلية والمطلوبة، وفي نفس الوقت تواجه القيادة العديد من التحديات، منها: تطوير الفعالية الإدارية وإلهام الآخرين تطوير الموظفين وقيادة الفريق، وتوجيه التغيير وإدارة أصحاب المصلحة الداخليين والسياسيين، ولذا استمرت ممارسة القيادة في التطور من الماضي إلى اليوم وسوف تستمر في التطور في المستقبل (Fry & Kriger, 2009).

وقد زادت أهمية القيادة في الآونة الأخيرة كإحدى القدرات التي تشجع الفرق على الانخراط في الإبداع الجماعي نحو أفضل نتيجة ممكنة، كما تؤدي دوراً أكثر أهمية عندما يتغير المشهد التنافسي في بيئة الأعمال العالمية مع زيادة المخاطر وتقليل القدرة على التنبؤ واختفاء ساحات الأعمال الجديدة، وتتطلب هذه الشروط من المؤسسات أن تستكشف وتستغل الفرص باستمرار للحفاظ على ميزتها التنافسية لضمان تكوين ثروتها من خلال تعلم المنظمة والإبداع والابتكار، ومن ثم، يمكن أن تتبنى المؤسسات سلوكيات ومواقف قيادة الأعمال التي تعزز التكيف والابتكار عبر استراتيجية قيادة الأعمال، وأن كل استراتيجية قيادة أعمال تتطلب سلوكاً محدداً من جانب رجل الأعمال، ومن ثم، فإن قيادة الأعمال هي عملية اجتماعية تعتمد على السياق، من خلالها يخلق الأفراد والفرق الثروة من خلال الجمع بين حزم فريدة من الموارد لاستغلال الفرص تحت إشراف القيادة، ولذلك هناك تقاطعات بين قيادة الأعمال والقيادة، فروح الريادة يعد نوعاً من القيادة التي تحدث في بيئة محددة مع التركيز على الفرص التي تسعى إلى تكوين الثروة (Fontana & Musa, 2017).

وتمثل وجهة النظر القائلة بأن الريادة هي "حالة خاصة لظاهرة القيادة الاجتماعية" هي موضوع ثابت في كتابات شومبيتر Schumpeter ، لكنه يقر بأن "هذه العلاقة بين روح المبادرة والقيادة العامة هي غاية واحد معقدة وي طرح نفسه على عدد من سوء الفهم، وهذا إلى حد كبير لأن مفهوم القيادة في حد ذاته معقد، وفي بعض الحالات ، ينطوي ذلك على القيام بشيء جديد والتأثير على الناس بالقدوة ، لكن في حالات أخرى ، ليس من المهم أن يكون الإجراء المباشر على الآخرين هو المهم، ويركز مفهوم شومبيتر للقيادة على رائد الأعمال بصفته حامل آلية التغيير وهو منظور اقتصادي لريادة الأعمال، والمفهوم المتكرر هو أن روح المبادرة متعددة التخصصات ، وبالتالي فهي تحتوي على مناهج مختلفة يمكن أن تزيد من فهم المرء للمجال (Sarasvathy, 2004).

وعلى الرغم من أن بعض الاتجاهات والمواضيع المشتركة قد تم تحليلها بين ريادة الأعمال والقيادة ، فقد تم تكريس اهتمام محدود للقيادة الريادية نفسها، والسؤال الذي يجب طرحه هو ما إذا كانت ريادة الأعمال توفر نظرية ونتائج تختلف اختلافاً واضحاً عن نظرية القيادة؟، وتقليدياً، تم التعامل بشكل عام مع مجالي ريادة الأعمال والقيادة باعتبارهما مجالين منفصلين للدراسة، ومع ذلك ، هناك حاجة لدراسة الروابط بين المتغيرين (McCarthy, Puffer & Darda, 2010)، وهي فكرة يدعمها يدعمها Becherer Mendenhall and Eickhoff (2008) ، فعلى سبيل المثال، فحص Cogliser and Brigham (2004) التقاطع بين مجالي القيادة وريادة الأعمال، وجادل Jensen and Luthans (2006) بأن روح المبادرة والقيادة مترابطتان بعمق، ويجب أن يتمتع رواد الأعمال بمهارات قيادية ليكونوا ناجحين.

ونظر Vecchio (2003) في احتمال احتواء ريادة الأعمال في مجال القيادة والآثار المفيدة للطرفين على دمج الحقلين لتطوير بنية عالمية جديدة وهي "القيادة الريادية"، فنظر في سلوكيات القيادة في سياقات ريادة الأعمال ، وفي الاتجاهات الإدارية المشتركة لكلا المنظورين، ولكن من منظور نفسي قوي، قام بدمج أبحاث ونظريات ريادة الأعمال في التقاليد الأكثر رسوخاً في القيادة والإدارة ، وخلص إلى أن العديد من البنى المستخدمة في مجال ريادة الأعمال موجودة أيضاً في التيار الرئيس لنظرية القيادة ، ومن ثم: فمن المقنع والأكثر إبداعاً أن ننظر إلى ريادة الأعمال على أنها ببساطة نوع من القيادة الذي يحدث في سياق معين ... نوع من القيادة لا يتجاوز أو يفهم النظرية المتاحة في مجالات القيادة والتأثير الشخصي، وتم تصميم نموذج لريادة الأعمال لدمج مؤثرات العملية والمستوى من خلال تحديد كيفية تطور مفهوم القيادة مع تطور منظمة رواد الأعمال ولا تدرس خصائص هؤلاء القادة ، والتي تركز عليها هذه الأطروحة، واستمد Vecchio خمسة عناصر مشتركة بين العناصر الفعالة في ريادة الأعمال والقيادة:

مركز داخلي للتحكم ، والحاجة إلى الإنجاز ، والميل إلى المخاطرة ، والحاجة إلى الاستقلال الذاتي ، والفعالية الذاتية.

والقادة الرياديون من الأفراد الذين يحققون نتائج عالية والذين يبحثون دائماً عن طرق جديدة للبحث عن فرص جديدة والعمل بها، وإن الحاجة العالية إلى الإنجاز هي إحدى السمات الرئيسة لريادة الأعمال، وتم تحديدها كصفة ريادية، ويرتبط يرتبط تحالف رواد الأعمال أيضاً بالحاجة الماسة إلى الإنجاز (Gupta, MacMillan & Sure, 2004).

وبوجه عام، فإن النشاطين الذين يربطان بين ريادة الأعمال والقيادة هما عملية التأثير على الآخرين والانغماس في أنشطة ابتكارية أو مدفوعة بالاكتشافات، ويُسفر مسح الأدبيات حول القيادة وريادة الأعمال وقيادة ريادة الأعمال عن مظاهر ملفتة للنظر تبرر المناهج المماثلة التي تتبعها القيادة والقيادة الريادية (Cogliser & Brigham, 204).

وريادة الأعمال والقيادة (بدلاً من ذلك ، رائد أعمال وقائد) هما العنصران المتميزان والمتراپطان والمتفاعلان لقيادة الريادة حيث يتم تعريف ريادة الأعمال في تعريف هو أقرب إلى فهم مفهوم القيادة الريادية، واستشهد Kuratko and Hodgetts بأنها "عملية ديناميكية للرؤية والتغيير والإبداع. يتطلب تطبيق الطاقة والعاطفة نحو إنشاء وتنفيذ الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية، وتشمل المكونات الأساسية الاستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة من حيث الوقت أو الإنصاف أو المهنة ؛ القدرة على تشكيل فريق مشروع فعال ؛ المهارة الإبداعية لحشد الموارد اللازمة ؛ المهارة الأساسية لبناء خطة عمل قوية ؛ وأخيراً ، رؤية الاعتراف بالفرصة التي يرى فيها الآخرون الفوضى والتناقض والارتباك" (Mathews, 2017).

هذا التعريف يسلط الضوء على حقيقة أن ريادة الأعمال والقيادة يسيران جنباً إلى جنب، وبمقارنة بأنماط القيادة الأخرى المتبعة في السياق والعمليات التنظيمية العامة ، فإن الميزة المميزة للقيادة الريادية هي تركيزها على السلوكيات التي تحركها الاكتشافات، علاوة على ذلك ، فإن كلا من نماذج المعاملات التحويلية وسابقتها للقيادة تصور القائد كشخص مكلف بمهمة تنظيمية يجب إنجازها في سياق تنظيمي معين، وعلى النقيض من ذلك ، يقوم مفهوم القيادة الريادة على افتراض أن أي قائد يجب أن يسن مهمة تنظيمية ناشئة بالكامل ، وليس مهمة يتم التخطيط لها بعناية ، والكشف عن مجموعة معاملات ناشئة بالكامل، وليس تصوراً مرئياً في الأصل.

وعلى غرار أبحاث القيادة ، يحاول نهج السمات في القيادة الريادية في الفصل بين السمات الريادية لرواد الأعمال، وتركز أبحاث السمات الريادية على أبعاد الشخصية ، والتصرفات المستقرة وحالات الدافع النفسي لدى رواد الأعمال، ويرتبط بسهولة ريادة الأعمال بخصائص القيادة مثل القيادة (الإنجاز ، والتحفيز ، والطموح ، والطاقة ، والمثابرة والمبادرة) الدافع للقيادة ، والصدق والنزاهة ، والثقة بالنفس ، والقدرة الإدراكية ومعرفة العمل، ومع ذلك ، تستخدم نهج السمات المختلفة مجموعات مختلفة في تفسيرها مما يؤدي إلى الازدواجية والاختلافات، واعتباراً من الآن ، يتخلى العديد من الباحثين تماماً عن رائد الأعمال الفرد، ما زال الخوف من دمج أبعاد رجل الأعمال الفرد وصفه كباحث "سمات" في هذا المجال حتى يومنا (Fernald, Solomon & Tarabishy, 2005)، وهذا يجب أن يكون تم تصحيحه بالنظر إلى الأهمية التي يوليها رائد الأعمال الفردي في نظريات اليوم حول ريادة الأعمال التي تؤكد على التعرف على الفرص والإدراك الريادي وشخصية ريادة الأعمال.

وفي التفسير الجوهرى للقيادة الريادية، يعد القائد الريادي محوراً في ريادة الأعمال، لأن رواد الأعمال بحكم تعريفهم هم القادة (Ensley, Pearce &

=====

(Hmieleski, 2006)، ويستمد مفهوم قيادة الأعمال من اندماج المفهومين المتميزين لقيادة الأعمال والقيادة حيث حدد (Fernald, Solomon & Tarabishy (2005) الخصائص المشتركة باعتبارها قادرة على التحفيز، الإنجاز، خلاقية، مرنة، المخاطرة والرؤية، والمفهوم من خلال دمج المفاهيم الثلاثة لقيادة الأعمال ، والتوجه الريادي والغايرة الريادية مع القيادة.

وعلى عكس نهج السمات ، يركز النهج على الوضع أو سياق قيادة الأعمال ، حيث تتوقف القيادة على السياق الريادي، وتؤدي الضرورات والمطالب والفرص التي يوفرها السياق إلى أنشطة قيادية، ويضيف اتجاه الابتعاد عن القيادة الفردية إلى الموقف ، والذي يوجد أيضاً في مجال القيادة ، إلى زيادة فهم القيادة الريادية، حيث على سبيل المثال، يحدد Lumpkin and Dess عام ١٩٩٦ العوامل الظرفية التي تؤثر على نتائج الريادة كعوامل بيئية (الديناميكية والتعقيد والشمولية وخصائص الصناعة) والعوامل التنظيمية (الحجم والهيكل والاستراتيجية والثقافة وخصائص فريق الإدارة العليا). في هذا الاعتبار الخارجي ، ينصب التركيز على الحالات الطارئة الخارجية في سياق القيادة الريادية (Vecchio, 2003).

وتستمر قيادة الأعمال في الاستفادة من أبحاث القيادة من خلال التركيز على التأثير والعملية التي اتخذت منعطفاً جديداً مع ما يطلق عليه نظريات القيادة من النوع الجديد، التي وضعت الرائد وراء العربة والأتباع في المقدمة وبالتالي يتم تراكم مركزية المتابعين في عملية الريادة، وتؤكد نماذج القيادة الجديدة على سلوك القائد الرمزي، والرؤى، والرسائل الملهمة، والمشاعر العاطفية، والمخاوف الأيديولوجية والأخلاقية، والاهتمام الفردي، والتحفيز الفكري (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009)، والتوجيه الذاتي ، والعلاقات غير الهرمية، ووزعت القيادة والعلاقات المشتركة والتبادلات



متعددة، ويعد التوافق بين القيادة الريادية ونظريات القيادة الجديدة أمرًا طبيعيًا حيث أن أساس الابتكار ذاته يعتمد على الديناميات التعاونية والعلاقاتية لعلاقات الفريق، ووفقًا لرأي موثوق في مجال أبحاث القيادة الريادية لا يوجد نهج واحد في حد ذاته يخدم غرض دراسة القيادة الريادية لأن نهج الصفات يستبعد تأثير العوامل السياقية والنهج السياقي يقلل من العوامل الفردية، وبعبارة أخرى، يمكن أن تكون ريادة الأعمال في الوقت نفسه خاصة بالسياق أو خالية من السياق، وعلاوة على ذلك، يتم التوسط والإشراف على فاعلية القيادة الريادية بعدة عوامل، وبالتالي، يزعم أن القيادة الريادية هي بناء متعدد الأوجه، وعلى هذا النحو، من الواضح أن الباحثين المختلفين يتبعون تفسيرات مختلفة لتكوين القيادة الريادية (Mathews, 2017).

وبعد مراجعة الأدبيات الموجودة، يبدو من المعقول استنتاج أن العديد من التركيبات المستخدمة في مجال ريادة الأعمال موجودة أيضًا في التيار الرئيس لنظرية القيادة، ومع ذلك يجب الإشارة إلى أن أدبيات ريادة الأعمال ليست واسعة مثل أدب القيادة وتعكس محاولات قليلة لتمييز المتغيرات التي تؤثر على رواد الأعمال بطرق ذات معنى، كما لاحظ Vecchio أنه قد تعكس ريادة الأعمال ببساطة عمليات القيادة ضمن سياق محدد (مشاريع ريادة الأعمال)، وبالتالي يجب ألا يُنظر إليها كحقل منفصل وإنما كجزء من مجال القيادة، ومن هذا المنظور، يُنظر إلى سلوك ريادة الأعمال على أنه سلوك قيادي يسري في سياق فريد، وهو رأي يدعمه Schumpeter، وعلى الرغم من أن القيادة الريادية يمكن اعتبارها عملية متشابكة لريادة الأعمال والقيادة، يجاد Hosking and Morley عام ١٩٩١ بأن قيادة ريادة الأعمال لا يمكن حصرها في المساهمات المستقلة للأشخاص أو السياقات.

واستنتاج آخر يمكن استخلاصه من مراجعة الأدبيات الموجودة هو أنه في حين أن سلوك الريادة يعكس التشابه المفاهيمي مع سلوك القادة، فربما يتجلى اختلاف بدرجة

كافية (ربما بسبب السياق وعوامل أخرى) في معاملة رواد الأعمال على أنهم فئة منفصلة من القادة هناك ما يبرره، وفي الواقع ، يرى (Baron 2002) أن رائد الأعمال وسياقه/ سياقها أكثر تعقيداً ، حيث ينظران إلى رواد الأعمال بالسمات والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالزعماء وليسوا أنفسهم، وهذا تناقض حاد مع شومبيتر. ومع ذلك ، كل من هذين الاستنتاجين يولد بطبيعة الحال آثار لكلا المجالين من حيث اتجاه البحث (Thornberry, 2006)، ومن ثم، وجدت القيادة الريادية عند اندماج ريادة الأعمال والتوجه الريادي والإدارة الريادية ومفاهيم القيادة ومفاهيم القيادة (Musa & Fontana, 2014).

ومن ثم، قد تكون هناك آثار مفيدة تتمثل في تكامل المتغيرين، ودمج المفاهيم من كلا المجالين في تطوير بناء عالمي جديد يشار إليه بـ "القيادة الريادية"، فالقيادة الريادية هي تعريفاً متكاملاً يعترف بالعوامل الحاسمة اللازمة لهذه الظاهرة والتطور من تحليل المجالين هو أيضاً أسلوب للقيادة المعاصرة يسمى "القيادة الريادية"، ومن ثم تتكون القيادة الريادية من قيادة لها عقلية ريادية ومجموعة من المهارات لتحديد وتطوير والاستفادة من الأفكار المبتكرة للمستقبل المستدام للمنظمة.

### ثالثاً: مفهوم القيادة الريادية

تتطلب البيئة المضطربة المتزايدة المتنافسة التي تواجهها مؤسسات الأعمال نوعاً جديداً من القيادة الريادية التي تختلف عن أشكال الأخرى لسلوك القيادة الإدارية، إذ إن القائد يساعد التابعين في اكتشاف واستخدام وتعظيم قابلياتهم للمساهمة بفاعلية في سياسة المنظمة.

والقيادة الريادية هي أسلوب قيادة مميز يمكن تقديمه في أي منظمة، وتركز السمات والسلوكيات والإجراءات التي تميز قيادة الريادة عن أساليب القيادة الأخرى ، على التعرف على الفرص والاستغلال كأهداف ريادية لهؤلاء القادة، وفقاً لـ Gupta et al عام ٢٠٠٤ فإنه لدى القيادة الريادية بعض أوجه التشابه مع القيادة التحويلية، بحيث ينظر كلا الزعيمين إلى الاحتياجات العالية للمتابعين ويستحضرون أدائهم، ومع ذلك ، فإن قدرة القادة الرياديين على استحضار أداء المتابعين تستند إلى حاجة المنظمة إلى التكيف مع البيئة المتغيرة والتحدي الرئيس هو خلق الرغبة لدى المتابعين والمنظمات للقيام بأعمال ريادية خلاقة بدلاً من الأنشطة المحافظة الحالية (Renko, El Tarabishy, Carsrud & Brännback. 2015).

وفي محاولاتهم لتعريف القيادة الريادية ، طبق الباحثون ثلاثة مناهج رئيسية، أولاً ركزوا على السمات المتأصلة التي تميز قادة المشاريع عن القادة الآخرين؛ ثانياً: قاموا بدراسة العوامل البيئية والسياقية التي تدفع القادة الرياديين إلى تطبيق مبادئ واستراتيجيات ريادة الأعمال في أداء مهامهم وأدوارهم، وثالثاً: استكشفوا العمليات الاجتماعية التي من خلالها يؤثر القادة الرياديين على مجموعة من الأشخاص لسن رؤيتهم، بينما نظر بعض العلماء في أوجه التشابه بين ريادة الأعمال والقيادة وروح المبادرة المحددة كنوع من القيادة في السياقات المعقدة والصعبة، ونظر آخرون في الاختلافات بين البنائين وأبرزت الكفاءات التي تمكن القادة من التصرف كرجال أعمال ورجال أعمال للعمل كقادة (Zaidatol, Lope, Soaib & Afsaneh, 2014).

وكذلك تم تصور القيادة الريادية على أساس اثنين من التحديات الرئيسية التي تواجه القيادة الريادية، فإن التحدي الأول هو خلق سيناريو من الفرص الممكنة لتحويل الوضع الحالي الذي يسمى سن السيناريو، والتحدي الثاني هو إقناع أصحاب المصلحة والتابعين بأن أهداف السيناريو يمكن تحقيقها من خلال توظيف طاقم إضافي وموارد

مناسبة لتنفيذ هذا التحول، والتحديات المذكورة أعلاه تتطلب قادة رياديين للعب خمسة أدوار مهمة بما في ذلك تأطير، واستيعاب عدم اليقين، ومسار الطريق، وبناء الالتزام وتحديد الحدود، وهذه الأدوار الخمسة توفر الإطار النظري للقيادة الريادية (Gupta, MacMillan & Surie, 2004).

وكذلك تعد القيادة الريادية مزيجاً مشتركاً من المجازفة والمنافسة والإبداع، و كان هذا المنظور يتماشى مع المنظور السابق، والمخاطرة التي تعتبر الرغبة في استيعاب عدم اليقين، تتمثل الفعالية في تشجيع المبادرات الريادية والإبداع في تعزيز الإبداع والابتكار بين أعضاء الفريق، لذلك يمكن أن نستنتج أن التقارب بين الريادة وريادة الأعمال قد دمج بعض الصفات للقيادة الريادية في الأعمال، فإن التأثير على الآخرين وتحفيزهم، والتركيز على الفرص، والرؤية، والمجازفة، والإبداع، والابتكار هي من بين السمات المذكورة أعلاه (Chen, 2007).

واعتمد (Renko, El Tarabishy, Carsrud and Brännback (2015) تركيزاً أوسع على تصور القيادة الريادية والنظر في السمات، والسلوكيات وتصرفات القادة الرياديين، إنهم يعتقدون أن الأهداف الريادية مثل الاستغلال والاعتراف بالفرص هي محور التركيز الرئيس لهؤلاء القادة وتميز السلوكيات والسمات والإجراءات الخاصة بهذا النمط من القيادة، ويشجع القادة الرياديين المتابعين والتأثير عليهم لتجربة طرق جديدة للقيام بالعمل والتفكير أكثر إبداعاً، وبالتالي تم التعامل مع ريادة الأعمال كأسلوب قيادة بدلاً من بناء إدارة إستراتيجية، وتم اقتراح الابتكار والإبداع والعاطفة والرؤية والمجازفة كعناصر للقيادة الريادية التي تعرض كل من صفات القائد والسلوكيات للخطر، ولذا تم تعريف القيادة الريادية على أنها "التأثير على وتوجيه أداء أعضاء المجموعة نحو تحقيق تلك الأهداف التنظيمية التي تتضمن الاعتراف بفرص تنظيم المشاريع واستغلالها.

ومن خلال نهج متكامل للقيادة وريادة الأعمال، عرّف Roomi and Harrison (2011) مؤخرًا القيادة الريادية على أنها "تملك وتوصيل الرؤية لإشراك فرق لتحديد الفرص وتطويرها والاستفادة منها من أجل الحصول على ميزة تنافسية"، ففي الواقع ، يكون لممارسة الكفاءات الريادية من قبل القادة ومبادئ الريادة من قبل رواد الأعمال هدف واحد مشترك، وهو التعامل مع تحديات وأزمات الإعدادات التنظيمية الحالية وتحسين فعالية القادة في نهاية المطاف.

وتعرف كذلك بأنها تلك القيادة التي تعمل علي خلق السيناريوهات الرئوية التي يتم استخدامها لجمع المساهمين للعمل وتحشيدهم ودعمهم وفق هذه الرؤي علي اكتشاف والاستفادة من خلق القيمة الاستراتيجية(نعيم إبراهيم الظاهر، ٢٠١٢).

أو هي نمط قيادي جديد وتتمثل في القدرة على التأثير في الآخرين، ومعرفته بالفرص واستغلالها، والرؤية الواضحة، والإبداع، والاستباقية، والتنافس، وتحمل المخاطرة، والكاريزما، هذا ليس فقط في ساحة الأعمال التجارية والمشروعات فقط، وإنما أيضاً في البيئات الأكاديمية والخدمية (Rashid & Ismail, 2014).

ومن منظور القيادة الإستراتيجية ، تعرف القيادة الريادية على أنها أسلوب قيادة يوفر التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، على اعتبار أن القيادة الإستراتيجية هي "القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ القرارات اليومية طواعية التي تعزز قابلية البقاء على المدى الطويل للمنظمة مع الحفاظ في الوقت نفسه على استقرارها المالي على المدى القصير، والتفكير الاستراتيجي هو عملية تخطيط تهدف إلى إنشاء استراتيجية متماسكة وموحدة وصريحة ومبتكرة ، مع إطار تكاملية لاتخاذ القرارات ؛ وتحديد المجال التنافسي للمزايا الاستراتيجية للمؤسسات على منافسيها للحفاظ على الميزة التنافسية على منافسيه، فضلاً عن أنه يركز على التوليف في تطبيق الحدس والإبداع لإنشاء "منظور متكامل للمؤسسة (Baloch & Inam, 2007) .

=====

أما في الحقل التربوي، فيعد مصطلح القيادة الريادية من المفاهيم الحديثة نسبياً في هذا الحقل، فيعرف على أنه النمط السلوكي المتبع من قبل القائد بهدف العمل على توجيه سلوك العاملين وتنظيم جهودهم، وتنمية مستوى أدائهم بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية (Roomi & Harrison, 2011)،

أو هي القوة الدافعة إلى تنمية العملية التعليمية، وتعزيز توجهها نحو الأهداف التربوية من خلال تعزيز التفاعل الاجتماعي، ودعم مستوى الأداء (Baghere, 2009).

أو هي سلوك منظم واع وهادف تتوفر فيه روح المبادرة والجرأة على المألوف والاستعداد لتحمل المخاطر وتقييم الحلول المبتكرة للصعوبات المتوقعة وغير المتوقعة، يقوم به القائد من أجل تشغيل مدخلات العملية التعليمية من أجل الوصول لمخرجات ذات الحد الأقصى من القوة بشكل يمثل المؤسسة من تحقيق التنافسية على المستوى المحلي والاقليمي والدولي (صالح بن محمد الدوسري، ٢٠١٦).

أو هو نوع من القيادة التي تعتمد على الإبداع والمخاطرة والمبادرة، ويمثل مفهوم الريادة التي تتبنى مجموعة الإجراءات اللازمة لإيجاد شئ مختلف ذي قيمة من خلال تكريس واستثمار الوقت والجهد الذي يدفع إلى إيقاظ الروح الريادية داخل مؤسساتهم التعليمية، واكتشاف الفرص واستثمارها بعقلية استباقية، وتبني المخاطر المحسوبة، وتقبل المخاطر وإدارتها، وتنظيم وتسويق الموارد لإيجاد الميزة التنافسية، والتأكيد على الإبداع والابتكار والانتاجية والعمل الجاد والتنمية الاقتصادية، فالقائد الريادي شخص له رؤية مستقبلية لمؤسسته التعليمية ويستطيع تنظيم الأعمال من خلال الثقة بمؤسسيه وبقدراتهم في تحقيق مستقبل أفضل لمؤسسته يتسم بالاستقرار والتفاؤل (سهير علي الجيار، ٢٠١٨).

وبوجه عام، لتعريف القيادة الريادية نظر الباحثون في سلوك رواد الأعمال في المؤسسات القائمة وسلوك القيادة لأصحاب الأعمال، وركزت المفاهيم المبكرة للمفهوم على السمات الاستثنائية والعوامل السياقية التي تمكن الأفراد من قيادة مشروعات المقاولات بنجاح والاختلافات في سلوك القادة الرياديين عندما يواجهون تعقيدات قيادة منظمة رواد الأعمال، وركزت التعاريف الحديثة على كفاءات وأدوار القادة الرياديين في خلق أفكار مبتكرة وقيادة عملية الابتكار، وتم وصفهم بأنهم مبدعين وملتزمين بشدة بخلق القيمة، ويستخدمون معارفهم وقدراتهم الفريدة "لزيادة الابتكار" واستكشاف فرص جديدة، وتمثل دور دور القائد الريادي في غرس فلسفة الريادة في نفوس كل العاملين في المدرسة والعمل علي رسم السياسات التي تدعم الريادية، وذا ترى الباحثة أن القيادة الريادية هي نوع خاص من القيادات المتعلقة بالقيادات العصرية التي من ممكن توصيل منظماته الي المنظمات الريادية من خلال الرؤية الاستراتيجية الواضحة نحو المستقبل وتحليل البيئة الخارجية، و أيضا القدرة علي الابتكار والابداع و تحمل المسؤولية وأخذ المخاطر التي من الممكن ان تواجهها في المستقبل، تحسين المخاطر والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية، وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكة لصالح المؤسسة، إذ يساعد القادة الرياديين موظفيهم على العمل وفقاً لرؤيتهم الخاصة بالمؤسسة، وينفذ القائد الريادي الأعمال من خلال الإلهام، كما ينظم العلاقات لتحقيق الأهداف المشتركة.

### رابعاً: أهمية القيادة الريادية للمؤسسات التعليمية

- ان المهمة الرئيسة للقيادة الريادية في المدرسة تتمثل في قيادة العملية الإبداعية، وخلق القادة وتمكين المعلمين من تحمل المخاطرة وبناء نظام للمكافأة حول الطرق الجديدة لعمل الأشياء، وبناء ما هو جديد ومبدع في كل قسم بدلاً من اتخاذ طبيعة العمل الشامل الذي يتطلب ثقافة الدفاع المستمر عن السلبيات في

العمل، والعمل علي تسهيل تحويل المعرفة الأكاديمية من المدرسة إلي الصناعة (صبحي جبير، ٢٠٠٥).

- القائد الريادي في المؤسسة التعليمية يتأكد دوره بكونه روح الإدارة المعاصرة في

المؤسسات التعليمية، وهو العضو القادر على تحفيز العاملين وتشجيعهم، وتوفير

أكبر قدر من الحرية لإعطاء الآراء، فهو يمتلك نظرة مستقبلية ووضوح في

الرؤية تدعم أهداف إدارة مؤسسته التعليمية (Roomi & Harrison, 2011).

- وجود هذا النوع من القيادات الريادية يقود عملية الابداع في السلع والخدمات

والعمليات، وهي عامل حاسم لإيجاد الحيوية والتجديد في المدرسة ، فهي وسيلة

لتطوير الاعمال وزيادة العائدات وتعزيز الربحية وتحقيق القيمة (صبحي جبير،

٢٠٠٥).

- في ظل المتغيرات المعاصرة مثل التنافسية والعولمة، تتمثل أهمية القيادة الريادية

بتشكيل منطقي حديث يستند إلى التركيز على التنمية التعليمية بهدف الوصول

إلى أسى مستويات التطوير السلوكي والابداعي لتحقيق الفوائد والمزايا التربوية،

إضافة إلى دورها في إيصال المؤسسات التعليمية إلى مستويات عالمية

بارزة (Baghere, 2009).

- تنظيم العملية الابداعية في المؤسسات التعليمية من خلال توليد قادة فعالين

متمكنين أكاديمياً، وقادرين على تخطي المصاعب، وتشكيل نظام للمكافأة حول

الطرق الجديدة لتطبيق المهام، وتوفير ما هو جديد ومبدع وفعال في مختلف

الأقسام عوضاً عن أخذ الطبيعة الشاملة التي تحتاج إلى ثقافة الدفاع المستمر

عن السلبيات في العمل، والعمل على تسهيل انتقال المعرفة الأكاديمية من

المؤسسة التعليمية إلى المؤسسة الصناعية (صالح بن محمد الدوسري، ٢٠١٦).



تعد أحد المكونات الحيوية في عملية التطوير، وقيادة الإبداع في الخدمات والعمليات، وتغيير أوجه التقصير وعدم الكفاءة، وأهميتها تتضاعف يوماً بعض يوم في المؤسسات التربوية، باعتبارها مؤسسة اجتماعية تقدم للأفراد خدمات تعليمية تربية تواكب استمرار الحياة وتطورها، تنعكس بالضرورة على المجتمع ومؤسساته الانتاجية والخدمية على حد سواء، ومن ثم فإن الإدارات التعليمية هي من اولى الإدارات لتبني مفهوم القيادة الريادية (صالح بن محمد الدوسري، ٢٠١٦).

تمثل الربط بين العاملين وخطط المؤسسة التعليمية المرسومة وتطلعاتها المستقبلية، ومواكبة أعمال المؤسسة التعليمية ومتابعتها من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة للمنظمة، ودعم القوى العاملة وتعزيز قدراتهم وتقليل السلبيات التي تحد من تطور أعمال المؤسسة، والسيطرة وتفهم المشكلات وتشكيل الخطط الداعمة للعملية التعليمية، ومواكبة التغيرات والعمل على تضمينها لخدمة المؤسسة التعليمية (Peleg, 2012).

تساهم في ترسيخ سياسة تحفيز السلوك الريادي الجماعي داخل المؤسسة كبديل للسلوك الريادي الفردي لمنسوبي المؤسسة، وتدعم أسلوب تحفيز الابتكار الجماعي وتنمية المهارات الجماعية المؤسسية من خلال تنمية الإحساس بالمسئولية الجماعية التعاونية كبديل للمسئولية الفردية، وممارسة أسلوب تحسين المخاطر لخلق الفرص واستثمارها كبديل لمنهج تجنب المخاطر أو مواجهتها، وجعل إحداث التغيير هدفاً مؤسسياً كبديل لإدارة التغيير كسلوك إداري ليكون ممارسة المنهج الابتكاري ووجود المنتج من العمل الريادي سابقاً لوقت الحاجة إليه (محمود إبراهيم خلف الله، ٢٠١٧).

تساعد الموظفين على الترحيب بالمستقبل من خلال توليد الثقة في رؤية المؤسسة، وتمكين الموارد المختلفة، وحل التحديات، والتفكير النقدي، وتجلب

=====

المنظمات لتحقيق الأهداف، ويتيح نمط القيادة هذا إدارة المنظمات بنجاح وحل المشكلات بطريقة فريدة وديناميكية مع سياسات مبتكرة، فسيقرر المدير الإجراء الأفضل للتنظيم، لأن لديه الكفاءة والقدرة على توجيه المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة، لذلك تسهم في استيعاب احتياجات القادة في عالم الأعمال المجهز بسلوك المشاريع وكفاءتها، وتعبئة القدرة على مواجهة تحديات ريادة الأعمال، لأنها تمتلك عدداً من المؤشرات منها: إقناع المرؤوسين بأنهم قادرون على تحقيق الأهداف ، والتعبير عن رؤية المنظمة بشكل جذاب ، ووعدهم بأن جهودهم ستحقق نتائج ملحوظة ، وتكون قادرة على تحمل التغيرات البيئية التي تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء التنظيمي (Lajin & Zainol, 2015).

- تعد أسلوباً فريداً للقيادة يركز على جعل المواهب غير المتجانسة تعمل في مؤسسة أكثر إبداعاً وابتكاراً في العمليات الجماعية للاستجابة لبيئة عمل غير مؤكدة، وخلق استراتيجيات متماسكة ونتائج جديدة (أداء الابتكار)، كما تخلق سيناريوهات رؤية لتجميع وتعبئة فريق دعم للمشاركين الذين يلتزمون برؤية اكتشاف واستغلال خلق القيمة الاستراتيجية. علاوة على ذلك تكون قادرة على وضع خطط استراتيجية للمستقبل للحفاظ على تحقيق أهداف المنظمات.، فهؤلاء القادة قادرون على العمل في أي منظمة وفي أي مهمة ، من خلال قيادة الأفراد والفرق الريادية، وإدارة الموارد بشكل منتج (Fontana, A. & Musa, 2017).
- القادة الرياديون ليسوا قادرين على تنظيم مرؤوسيهم فحسب ، ولكنهم يجرون أيضاً على المجازفة لتحقيق أهداف تستند إلى التقدم، كما أنهم لا يوفرون مساحة للإبداع فحسب ، بل يحفزون المرؤوسين أيضاً على أن يكونوا مبدعين في تحقيق الأهداف التنظيمية، وقوتهم تأتي من شخصيتهم الإبداعية والإبداعية في استغلال الفرص التجارية، كما يشجع التأثير الإيجابي لأداء هؤلاء القادة الخبراء

وأصحاب المصلحة في زيادة الثقة في التعليم، ويستخدم بالتحديد لتعزيز الإبداع والابتكار والأداء في المدرسة (Wibowo & Saptono, 2018).

وبناءً على ما سبق، ونظراً لأهمية القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية، فقد تم في الآونة الأخيرة تطبيق القيادة الريادية في المدارس في كل من البلدان المتقدمة والنامية، لإنشاء ودعم واستيعاب الابتكار في مجال التعليم، علاوة على ذلك، يمكن استخدام هذه القيادة للتعامل مع تعقيدات المؤسسة المدرسية مثل مطالب تحسين نوعية التعليم في المدارس، والتغيرات السريعة والتطورات في البيئة، ونقص الموارد والأموال، ولذا فإن الدوافع الكبيرة للتغيير والابتكار والتقدم في المدرسة تأتي من الكثير من القيادة الريادية، ففي سياق التعليم، حددت القيادة الريادية الأهداف والتوقعات التي يتم دمجها في رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها والخطة الاستراتيجية بطريقة واقعية، من خلال قدرات المدرسة وظروفها والعوامل الداعمة لها..

### خامساً : مداخل القيادة الريادية

إن مداخل القيادة الريادية هي نفسها مداخل الريادة المشار إليها سابقاً، وهي السمات والنفسية - الاجتماعي والقيادة الاستراتيجية، والسياقي وغيرها، إلا أن هنا نموذجاً إضافياً خاص بالقيادة الريادية يعرف بالنموذج الانتقائي، ليكون خليطاً بين النماذج السابقة، ويمكن تناول هذه النماذج على النحو التالي: (Mathews, 2017; Renko, El Tarabishy, Carsrud & Brännback, 2015; Carland, Carland & Stewart; 2015; Harrison, Burnard & Paul, 2018 )

أ- **المدخل النفسي (القائم على السمات):** سعت الكثير من الأبحاث التي أجريت في مجال الريادة في مجال الأعمال حتى الآن إلى تحديد الخصائص التي تعتبر ضرورية في القادة الرياديين، وتتضمن هذه الصفات عناصر مثل التفكير المتناقض، والتأمل

=====

المنعكس ، والتركيز المتعمد ، والاستجابة الغريزية، بالإضافة إلى ذلك حددت غوبتا وآخرون ١٩ سمة، وتتضمن هذه الصفات الاستبصار والإقناع والتوجه نحو التحسين وما إلى ذلك، كما تعد هذه الصفات أساسية في تنفيذ أدوار القيادة الريادية، وتعكس هذه الدراسات منظور السمات في القيادة السائدة وأبحاث ريادة الأعمال، وتسليط الضوء على الخصائص المطلوبة لتكون رائدة في مجال ريادة الأعمال، وعلى الرغم من أن معظم الدراسات التي أجريت قد اتخذت هذا النهج مع التركيز على سمات الشخصية الثابتة ، فإن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات قد فقدت مصداقيتها إلى حد كبير ولا تزال غامضة.، وتعتبر هذه المقاربات سمات الشخصية كخصائص فطرية ومستقرة وعالمية ولكنها تفشل في التعرف على دور القائد الريادي، وعلى الرغم من القائمة الناشئة لسمات الشخصية ، فإن صورة الصفات الشخصية للقيادة الريادية لم تكتمل بعد، مما يثبت أنه في حاجة إلى العديد من البحوث المستندة إلى التجربة العملية.

**ب- المدخل السلوكي:** بدلاً من فحص سمات قائد رواد الأعمال ، سعى بعض الباحثين إلى تحديد ما يفعله قادة الأعمال فعلاً، والاستراتيجيات التي يتبنونها، وقد شكل هذا النهج المنظور السلوكي داخل القيادة الريادية، وقد تم تسليط الضوء على استراتيجيات مثل المعنى من خلال التواصل، والثقة من خلال تحديد المواقع ، والثقة من خلال الاحترام ضمن هذا المنظور، وتتضمن وظائف القيادة الريادية إنشاء الرؤية وإدارة الثقافة التنظيمية وتنسيق العمليات والإشراف على تطوير النظم وقيادة الابتكار والتغيير، ومع ذلك ، على الرغم من أن هذا المنظور يوضح دور القائد الريادي ، إلا أن الأمر يتطلب مزيداً من الاهتمام لتنفيذ هذه الأساليب في بيئات ريادة الأعمال.

**ج- مدخل المهارات:** داخل قاعدة الأدب المتطورة ، كان هناك تحول من التركيز على الخصائص التي يمكن اعتبارها فطرية نحو التركيز على المهارات التي يمكن تعلمها

وتطويرها، ومع ذلك ، يمكن القول أن معظم الدراسات حول القيادة الريادية قد أهملت هذا المنظور، وبعض الدراسات التي حاولت اتباع هذا النهج هي مفاهيمية إلى حد ما وتفشل في توفير الأساس التجريبي المطلوب لتبرير تأكيداتها، ويحدد Lippitt عام ١٩٨٨ أول عمل يأخذ هذا المنظور، وحدد ست خصائص لرائد الأعمال الحرة: المخاطرة؛ والتفكير المتباين؛ والتركيز الشديد؛ والمسؤولية الشخصية؛ والتوجه الاقتصادي؛ والتعلم من التجربة، ومع ذلك ، فإن استخدام الخصائص بدلاً من المهارات يوحي بعودة منظور السمات الذي تعرض لانتقادات واسعة في الأدب، وبعد هذه الدراسة، يوفر Hentschke عام ٢٠١٠ قطعة مفاهيمية من سمات القيادة الريادية والمهارات التي تعتبر مهمة في المجال التعليمي، ثم تم الذهاب إلى مصطلح الكفاءة، وذهب Karol عام ٢٠١٥ إلى أبعد من ذلك ليوضح أن مهارات الأفراد أكثر أهمية من المهارات الفنية، بينما اعترف Freeman عام ٢٠١٤ بأهمية مهارات القيادة الريادية لكنه لم يحدد المهارات التي يمكن اعتبارها ذات صلة، وكل هذه الدراسات مفاهيمية ولا توفر أي مبرر تجريبي لمهارات القيادة الريادية، وهذا يخلق فجوة كبيرة في أدب القيادة الريادية، ومع ذلك ، في حين أن هناك أدلة محدودة في مجال القيادة الريادية، فإن منظور المهارات راسخ في الأدب القيادي السائد، ووضع كاتز (١٩٥٥ ، ١٩٧٤) ثلاث مهارات قال إنها ضرورية للقيادة - المهارات الفنية والبشرية والمفاهيمية، وأصبح النموذج القائم على المهارات الذي اقترحه كاتز لأول مرة (١٩٥٥ ، ١٩٧٤) إطارًا مقبولاً عالمياً في مجال القيادة.

**د- المدخل الانتقائي:** يعتمد النموذج الانتقائي على المفاهيم الأساسية لنهج السمات، وأساليب قيادة شبكة تنظيم السياق، والنموذج العلائقي المشترك "يرفضون الصورة النمطية الشائعة للمتابعين كمتلقين سلبيين لقيادة المدير" والقادة كقادة أو المسؤولين، وهذا النهج في القيادة هو في الأساس منهج العملية حيث تتم إزالة القيادة من الانتماء إلى شخص والتركيز على فريق من الأشخاص الذين هم في وضع العلاقة المتبادلة من التأثير والابتكار، "من وجهة نظر العملية ، تكون" جوهرها "علائقية"، وهذا الرأي يدعونا إلى

رؤية بأن القيادة مناسبة حقيقية، ينصب التركيز على ديناميات العملية العلائقية المشتركة، فإن المتغيرات الرئيسة هي القائد والمتبع وسياق ريادة الأعمال جنباً إلى جنب مع المشرفين الآخرين الذين يؤثرون في عمليات القيادة الريادية، وفي هذا النموذج، لا يختلف الزعيم تماماً عن التابعين لأن نجاح ريادة الأعمال في عرض العملية يعتمد على التفاعلات المتبادلة والمتبادلة بين القائد والتابعين، فالمعاملة بالمثل والمتبادلة والتعاون تستهلك جوهر النهج، وسلسلة العلاقة بين القائد والتابع "في ضوء الشخصية المحفوفة بالمخاطر المحيطة بظروف بدء التشغيل المبكرة" هي جوهر العلاقات بين القائد والتابعين.

وتحدد الخصائص المؤهلة للزعيم والتابعين لهجة القيادة العملية لأن الخصائص الشخصية لكل من القائد والتابعين مهمة وتتوقف فعالية القيادة على سمات الشخصية أو الطريقة التي يتصرف بها القائد والتابع في مواقف القيادة الريادية، وهنا يصبح تفسير السمات للشخصية الريادية مهماً، حيث تختلف الشخصية الريادية لرواد الأعمال عن غير الريادي في أداء الشخصية وكرائد ريادي، وتأتي نفس بنيات الشخصية أيضاً لممارسة التأثير السائد في إنشاء نتائج ريادة الأعمال. ومرة أخرى في مجال القيادة العملية، هناك حاجة محددة للنظر في الطبيعة الأساسية للتابعين حيث يمكن الاعتراف بأن "المتابعة قد تم الاعتراف بها منذ فترة طويلة باعتبارها لب القيادة"، ويوجد تمييز أقل بين القائد والتابعين في العملية العلائقية المشتركة لأن وضع القيادة هو وضع فريق.

وفي المقاربة المشتركة والعملية للقيادة الريادية، بالإضافة إلى سمات القائد والأتباع، يتم إدارة العلاقات المشتركة بين رواد الأعمال على وجه التحديد من قبل المشرفين على ثقة الفريق، وتبادل أعضاء الفريق (التزام الفريق، وترابط المهام، وتعقيد المهام) وإدارتها بشكل عام في سياق المبادرة، حيث "يتم تقديم متغيرات المشرف عادة

عندما ... تكون العلاقة قائمة في مكان ما ولكن ليس في مكان آخر ، أو لمجموعة سكانية فرعية ولكن ليس لأخرى"، ويدير المشرفون الوضع القيادي للقائد الريادي والتابعين أو الفريق الذي يعمل من أجل تحقيق الأهداف، وتعتمد هذه العلاقات كما هو موضح سابقاً في الشكل السابق على الثقة، والتي أمراً أساسياً لفعالية الفريق وكذلك الثقة المشتركة بين أعضاء الفريق، والثقة من القائد في أتباعه والثقة في القائد، وموقف أعضاء الفريق تجاه المنظمة، ورضا الفريق، الموقفية، وكذلك في سياق مشابه، فقد وجد أن تعقيد المهمة يضبط العلاقة المشتركة، فقد تتطلب مهمة معقدة أو مهام متعددة علاقات تبادل متعددة بين الأعضاء، وتكون العلاقات بين أداء الفريق والإبداع أكثر بروزاً في حالة المهام المعقدة أكثر من المهام البسيطة، مما يشير إلى حقيقة أنه في نوع المشروعات الجديدة التي يشارك فيها رواد الأعمال في عمليات تبادل متعددة في مواقف قيادية شرط مسبق للنجاح، وتؤثر عمليات القيادة العلائقية المشتركة على أداء المهام المعقدة والمبتكرة والنتائج.

## سادساً: أبعاد وكفاءات القيادة الريادية

تنوعت أبعاد القيادة الريادية، ومن دراسة إلى أخرى، ويوضح الجدول التالي أبعاد القيادة الريادية التي تناولتها بعض الدراسات.

جدول (٢) أبعاد القيادة الريادية

الأبعاد	الدراسة
الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطر، المبادأة	دراسة صالح الدوسري (٢٠١٦)
الرؤية، تحمل المخاطر، الإبداع، الاستباقية	دراسة عبد الحكيم نجم وآخرون (٢٠١٧)
الابتكار، المخاطرة، الاستباقية، الرؤية	دراسة هالة مغاوري (٢٠١٦)
الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطر،	دراسة محمود خلف الله (٢٠١٧)

الأبعاد	الدراسة
المبادأة والاستباقية	
الإبداع، المبادأة والاستباقية، الميل إلى المخاطرة، الرؤية الاستراتيجية	دراسة سهير الجيار (٢٠١٨)
الإبداع، علاقة مدير المدرسة مع المجتمع المحلي، علاقة مدير المدرسة مع المعلمين، علاقة مدير المدرسة مع الطلبة	دراسة عبد اللطيف السعيد (٢٠١٩)
الرؤية، الثقة، التواصل	دراسة انتصار البشبيش (٢٠١٧)
(٢٠١٢) المبادأة، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والإبداع والابتكار	دراسة عبد الله الشمري
الرؤية، الإلهام، الثقة	دراسة تغريد عبد الحليم (٢٠١٩)
إبداعية، الرؤية الاستراتيجية، المبادأة أو الاستباقية، استثمار الفرص، المخاطرة	دراسة دينا جمال (٢٠١٧)
القيم والمعتقدات، الرؤية، الإبداع والابتكار، البحث عن الفرص، الفعالية القيادية، النشاط الاحترافي.	دراسة (2014) Al-khalifah
البعد الاستراتيجي، البعد التواصل، البعد الدافعي، البعد التنظيمي والشخصي	دراسة Fontana and Musa (2017)
تأطير التحدي ، استيعاب عدم اليقين ، ومسح المسار ، وبناء الالتزام ، وتحديد الحدود.	دراسة Yang et al. (2019)
الابتكار، الإبداع، الرؤية، تحمل المخاطر، العاطفة	دراسة Mokhber et al. (2016)



أما بالنسبة للكفاءات، فإنه على الرغم من النقاشات حول تعريف القيادة الريادية في الأعمال، فقد كان هناك إجماع نسبي بين الباحثين على الكفاءات المميزة التي تحفز وتمكّن رواد المشاريع من قيادة مؤسسة بنجاح، وهذه الكفاءات هي مزيج من الخصائص الشخصية والمهارات والمعارف التي لها آثار طويلة الأمد ومؤثرة على الأداء التنظيمي للقيادة الرياديين.

ويشير مصطلح "الكفاءات" إلى الخصائص مثل "المعرفة والمهارات وجوانب الصورة الذاتية والدوافع الاجتماعية والشعور والتمثيل" والتي أظهرها الفرد لتحقيق هدف الأداء المنشود داخل المنظمة، ويساعد استخدام الكفاءات التنفيذية الملائمة في زيادة الإنتاجية إلى الحد الأقصى ويحفز الموظفين على تنظيم مهامهم بكفاءة أكبر. ويمكن هنا التركيز على نوعين من الكفاءات لهؤلاء القادة، وهما الكفاءات الشخصية والكفاءات الوظيفية. يتم شرح هذه الكفاءات في التالي: (Zaidatol, Lope, Soaib & Afsaneh, 2014)

#### أ - الكفاءات الشخصية:

من بين الكفاءات الشخصية التي تم تحديدها للقيادة الرياديين، فإن الاستباقية والإبداع وتحمل المخاطر هي الأكثر ذكرًا والتي تشير إلى توجهات ريادة الأعمال على المستويين الشخصي والتنظيمي، والنشاط الاستباقي ينشط في خلق وقيادة نحو المستقبل بدلاً من الانتظار السلبي للتأثر به، ومن خلال كونها سباقاً فإنه لا يستكشف القادة الرياديين فرصاً جديدة لأنشطة ريادة الأعمال فحسب، بل يستكشفون أيضاً خطوات للعمل ويستغلون الفرص لتحسين أداء المنظمة، وتؤثر الفعالية البارعة بشكل كبير على إبداع قادة الأعمال، وقدرة التعرف على الفرص، والرغبة والإهتمام بالبدء في أنشطة، وتؤثر هذه الأنشطة بدرجة كبيرة على إبداع القادة الرياديين وقدرة التعرف على الفرص والرغبة والنية في بدء أنشطة ريادة الأعمال والمثابرة في تحقيق رؤاهم، كما يمثل الابتكار

قدرة القادة وميلهم إلى التفكير بشكل خلاق وتطوير أفكار جديدة وعملية تتعلق بالتعرف على الفرص واستخدام الموارد وحل المشكلات، وأخيراً ، اتسم هؤلاء القادة في الغالب بامتلاكهم "للمخاطرة" المحسوبة والحكيمة ؛ الاستعداد لمواجهة أوجه عدم اليقين والمغامرة في المناطق الغامضة على الرغم من احتمال حدوث إخفاقات مكلفة، وعلى الرغم من أن الكفاءات الشخصية ليست ضرورية لوحدها للنجاح في قيادة المساعي الريادية، فإن هؤلاء القادة يحتاجون إلى امتلاك الكفاءات التي تمكنهم من أداء أدوارهم ومهامهم بنجاح.

وجاء في صالح بن محمد الدوسري (٢٠١٦) العديد من السمات والكفاءات الشخصية للقادة الرياديين، منها: القدرة على السيطرة، والثقة العالية بالنفس، وتحمل الضغوط، وسلامة ومرونة التفكير، والاهتمام بالأفعال أكثر من الأقوال، والصبر للوصول إلى الأهداف، والحزم، والتفاوض، والإندفاع للعمل، والالتزام، وقوة الإيمان، والانتماء، واستغلال الفرص.

#### ب-الكفاءات الوظيفية:

تمثل الكفاءات الوظيفية هي قدرات القادة الرياديين التي تمكنهم من التصرف بشكل مختلف عن الأنواع الأخرى من القادة، وترتبط هذه الكفاءات بأداء مهام القائد الريادي مثل العمليات والتمويل والتسويق والموارد البشرية، واستناداً إلى التحديات التي يواجهها القادة في تحويل مؤسساتهم من المعاملات إلى المؤسسات التجارية طورت نظرية القادة الرياديين تحدين لهما هما: سن السيناريو وسن الالتزام (التشريع)، ويعكس تفعيل السيناريو تحديات هؤلاء القادة في تحديد المستقبل وخلق سيناريو لإمكانيات مبتكرة، ولمواجهة هذا التحدي يتعين على القادة أن يكونوا سباقين وأن يتوقعوا الاحتمالات المستقبلية وأن يخلقوا ويطوروا العديد من فرص ريادة الأعمال ويتحملوا المخاطر لسن الرؤية. والتحدي الثاني، سن الرؤية، هو الصعوبات التي يواجهها هؤلاء القادة في التأثير

على مجموعة من المؤيدين الأكفاء والملتزمين وإلهامهم لسن المستقبل المتصور، ولتكون ناجحاً في التعامل مع هذا التحدي، يجب أن يكون القادة مؤهلين في بناء الالتزام بين أتباعهم وتحديد القيود في طريقهم لتحقيق الرؤية.

وجاء صالح بن محمد الدوسري (٢٠١٦) في العديد من الكفاءات الوظيفية اللازمة للقيادة الرياديين في المؤسسات التربوية، مثل: المهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، والمهارات التحليلية، والمهارات الفنية، والمهارات التفاعلية، والمهارات التكاملية، وتبادل الاحترام، وتطبيق مبدأ حرية التعبير، والقدرة على التخطيط، والتنظيم، وتعزيز روح التعاون، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وقوة النفوذ، وتدعيم الجهود والقدرات، واتباع استراتيجيات حديثة، والتركيز على توفير جو بيئي ملائم لطبيعة العمل، والحرص، والسيطرة على الأعمال، والتركيز على الأشخاص والتنظيم الهيكلي، والاهتمام بالتخطيط طويل وقصير المدى، والعمل خارج نطاق القانون والسياسات والإجراءات والعمل من خلالها أيضاً بهدف تطوير المؤسسة، وفهم وغدراك احتياجات المعلمين والطلاب.

وبناءً عليه، فإنه ترتبط الكفاءات الشخصية والوظيفية لهؤلاء القادة الرياديين، والأهم من ذلك، تطوير كل من الكفاءات الشخصية والوظيفية من خلال المشاركة في أنشطة ريادة الأعمال ومواجهة التحديات والأزمات في أداء مهمة القيادة الريادية.

### سابعاً: تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء القيادة الريادية

وفقاً لما جاءت به الأدبيات والدراسات، يمكن تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء القيادة الريادية من خلال ما يلي:

- تفعيل مراكز التدريب الإداري لتشجيع البحث العلمي والتطوير في مجال التدريب على مهارات وجدارات القيادة الريادية وتطبيقاتها، ووضع برامج متطورة خاصة بهذه

التدريبات، وعمل اتفاقيات تعاون مع المراكز المتقدمة والمعتمدة في مجال التدريب الإداري عن بعد، ووضع استراتيجية لبرامج التدريب على القيادة الريادية ورصد الميزانيات اللازمة لها وجعلها جزءاً من تقييم الأداء والترقي الوظيفي، وتبني المعايير والمواصفات العالمية الملائمة في مجال التدريب على جدارات وكفاءات القيادة الريادية (صالح بن محمد الدوسري، ٢٠١٦).

- تأسيس البنية التحتية للتدريب ومتابعة تفعيل القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية، وتوفير الآليات المناسبة لنشر هذه الثقافة، مع توفير التدريب والدعم الفني (صالح بن محمد الدوسري، ٢٠١٦).

- تصنيف برامج التعليم والتدريب المتعلق بريادة الأعمال إلى فئتين: برامج التعليم وبرامج التدريب، وتميل برامج التعليم إلى التركيز على بناء المعرفة والمهارات حول ريادة الأعمال، في حين تميل برامج التدريب إلى التركيز على المعرفة وبناء المهارات من أجل الاستعداد لبدء تشغيل مؤسسة ما (Luk & Verreynne, 2006).

- من الممكن تطوير نموذج لتطوير القيادة المستدامة لريادة الأعمال من خلال أربعة موضوعات ذات صلة بالتوجيه الاستراتيجي والثقافة والمجتمع والابتكار الريادي، مع التركيز بصورة أساسية على كفاءات وأبعاد القيادة المستدامة في برامج التدريب (Rae, 2016).

- وضع استراتيجية شاملة بناء على الممارسات الفضلى في القيادة الريادية بالمنظمات المتميزة، من خلا توفير المناخ الملائم الذي يحفز ويستثير سلوكيات العاملين، ودعم فرق العمل الجماعي، وتقديم حوافز للمتميزين والمبدعين والمبتكرين، والتأكيد على الخصائص الريادية وتوعية المديرين ورؤساء الأقسام بأهمية الإبداع في خلق شخصية ريادية تساهم في العمل، ومنح المديرين فرصاً للمجازفة وتحمل المخاطر

والاستباقية والإبداع دون خوف من النتائج حتى يتسنى لهم روح المبادرة، وطرح الأفكار الخلاقة التي تتصف بالتقنية العالية (طه كامل رياض، ٢٠١٤).

- تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة للبحث والتطوير، واهتمام القادة بالتشجيع على تقديم أفكار جديدة وآراء مبدعة، والتشجيع على تجربة أشياء جديدة، واعتبار المشكلات فرصاً للتطوير، مع التأكيد على ضرورة وضع معايير لاختيار القادة في ضوء أبعاد القيادة الريادية (عبد الحكيم أحمد ربيع نجم، وحميدة محمد النجار، وخالد علي البياتي، ٢٠١٧).

- دعم استقلالية العمل للقيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية من خلال دعم اللامركزية وإعطاء حرية للقيادات الإدارية في تنفيذ ما هو جديد دون قيود روتينية، وتشجيع الشركة مع المؤسسات العلمية والبحثية مع الاستعانة بخبرائها في عقد دورات تدريبية بشكل منظم، والاستفادة من خبرات مؤسسات التعليم قبل الجامعي المتميزة التي حققت مستويات عالية من الجودة والريادة في مجالها (هالة أمين مغاوري، ٢٠١٦).

- دعم الأفكار الجديدة والرائدة في مجال تطوير المؤسسة التعليمية، مع تقديم حوافز مجزية لأصحاب الأفكار الرائدة، وإقامة جوائز سنوية للريادة والتميز التعليمي، وتشجيع القيادات الإدارية لأصحاب الأفكار الرائدة، ونشر ثقافة تنظيمية على مختلف المستويات الإدارية تشجع على الإبداع والابتكار في تطوير أساليب العمل المختلفة، والتخلص من الروتين والأساليب التقليدية القديمة العقيمة واستبدالها بأساليب جديدة ومبتكرة لتحقيق التميز والريادة (هالة أمين مغاوري، ٢٠١٦).

- اختيار قيادات إدارية تتميز بالكفاءة العلمية والمهنية عن التعيين لوظيفة قيادية، ووضع معايير واضحة ومحددة للاختيار، مع الابتعاد عن أسلوب الأقدمية في تعيين القيادات، والاهتمام بعامل الكفاءة والتميز والريادة، وعقد مسابقات تسمح لعدد من الأفراد التقدم لشغل الوظيفة على أن يتم الاختيار بناء على ما يملكه من رؤية

=====

واضحة لمستقبل المؤسسة التعليمية نحو التميز والعالمية المراد شغل وظيفة قيادية بها، وعقد دورات تدريبية مكثفة لمن يقع عليه الاختيار في الوظيفة القيادية قبل استلامه العمل، وخاصة في مجال القيادة التربوية وعلى رأسها القيادة الريادية (هالة أمين مغاوري، ٢٠١٦).

- وجود استراتيجية رياضية لوزارة التربية والتعليم، وتكثيف الوزارة للدورات التدريبية حول بناء القدرات الريادية، وزيادة نسبة التفويض للقيادات مما يشجع جواً صحياً، وتطوير الأداء الإداري من خلال من خلال تزويدهم بالأساليب العلمية في التخطيط والتقييم وتوظيف التكنولوجيا، والإعلان عن مسابقات حول أفضل فكرة إدارية ومكافأة الفائزين، ونشر أسماء المتميزين عبر صفحات الوزارة (محمود إبراهيم خلف الله، ٢٠١٧).

- عمل برامج خاصة لاكتشاف القادة التربويين الذي يملكون خصائص رياضية، والعمل على تطويرهم وصلاً إلى مؤسسات تعليمية رياضية، وجعل تنمية خصائص الريادية جزءاً من الخطة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم، وإجراء مزيد من البحوث حول الخصائص الريادية للمسميات الوظيفية الأخرى في مختلف المستويات (المدرسة، المديرية، الوزارة)، ودور المتغيرات البيئية على تنمية الخصائص الريادية في المؤسسات التربوية (ختام حمد السواريس، ٢٠١٩).

وبناءً على ما سبق، فإن العمل القيادي في المؤسسات الريادية، يتطلب جزئين أساسيين: أحدهما العمل الداخلي مع الموظفين مثل الاتصالات والتدريب، والعمل الخارجي مثل بناء شبكات مع المجتمعات المحلية، وعندما تنفذ المؤسسة التعليمية موقفاً ريادياً فإن العمل الداخلي مع الموظفين أمر بالغ الأهمية، مع أهمية وجود رؤية واضحة وأهداف لتوجيه كليهما، وهذا يتطلب تنمية الكفاءات الريادية لدى القادة، فمثلاً للحصول على الشجاعة لتكون استباقياً هناك حاجة لتطوير معتقدات الكفاءة الذاتية، وكذلك لبناء

الثقة وتسهيل إدخال طرق جديدة للتفكير في ثقافة المدرسة "التقليدية" ، يتطلب التدريب على استخدام طريقة مختلطة حيث تعمل الطرق التقليدية بشكل متبادل مع الأساليب الجديدة، حيث إن بناء الثقة وتحسين صفات العاملين وبناء الرؤية وتحديد الاتجاهات ، إلى جانب فهم وتطوير الأفراد ، وإعادة تصميم المنظمة وإدارة برنامج التعليم والتعلم يتطلب التدريب على الصفات والممارسات القيادية للقادة الناجحين.

ومن ثم، فإن عملية التطوير في ظل القيادة الريادية في غاية الأهمية ويمكن تحقيقها، فمن منطلق القادة يصنعون، لا يولدون هكذا، فإنه يمكن للأفراد أن يصبحوا قادة من خلال التعلم والتعليم والملاحظة، إنها مجموعة من المهارات والمعرفة والقدرات التي يمكن تعلمها عن طريق التدريب والإدراك والممارسات والخبرة، وترتبط الأنشطة الريادية بالعديد من أوجه عدم اليقين والتعقيدات والتحديات، لذا فالتعليم والتدريب هو ضرورة لبناء كفاءات المعرفة والمهارات والقدرات الريادية، بالإضافة إلى ذلك ، من أجل التعامل بنجاح مع التحدي ، تعد مشاركة الأفراد أمراً ضرورياً لإنشاء علاقة شخصية ، والعمل الجماعي ، وتمكين تفويض المهام ، وبناء الثقة بين أعضاء المجموعة، ففي الواقع ، يتحمل القائد الريادي مسؤولية أعمالهم ويجب أن تكون تلك الإجراءات أكثر نشاطاً من رد الفعل، ويجب أن يكون لدى القائد القدرة على التعلم بسرعة وضمن بيئات عدم الوضوح والتغيير ، مع توفير الوضوح والعقلانية لمن حولهم، فمن الواضح أن المؤسسات التعليمية للقرن الحادي والعشرين تتطلب قيادة قادرة على الاستجابة للفرص العالمية الناشئة لتقديم تعليم مدى الحياة في جميع أنحاء العالم، ومن ثم يجب فإن تشجيع القادة على التحول نحو المزيد من الأساليب التنفيذية للقيادة وصنع القرار في مجتمع قائم على المعرفة يتطلب البحث عن قيادة رؤية ديناميكية.

## المراجع

١. أسامة سعد خيرى (٢٠١٢). القيادة الريادية . عمان: دار الريبة للنشر والتوزيع.
٢. انتصار محمود البشبيش (٢٠١٧). أثر القيادة الريادية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة أمنية للاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء الخاصة
٣. باسم سليمان جاد الله (٢٠١٨). دور حاضنات الأعمال البحثية الجامعية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال في مصر: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية، ٤(١)، ١٣٩-٢٢٣.
٤. تغريد عوض عبد الحليم (٢٠١٩). أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة شركة زين للاتصالات- الخرطوم الفترة من ٢٠١٠-٢٠١٥. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، (٨)، ٢٨٧-٣٠٨.
٥. حميدة دريادي (٢٠١٨). متطلبات القيادة الإدارية لدى مدير إدارة الجودة الشاملة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، (١٣)، ١٧١-١٩٠.
٦. حيدر علي حيدر (٢٠١٠). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، ٢٧(٢٦)، ٤٢-٧٨.
٧. ختام حمد السواريس (٢٠١٩). مدى توافر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (١١)، ٤١-٧٠.



٨. دينا حامد جمال (٢٠١٧). أثر المعرفة الالكترونية في القيادة الريادية: دراسة تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٤٠(١١٠)، ٣٥٤-٣٦٧.
٩. سهير علي الجيار (٢٠١٨). القيادة الريادية: مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية. *المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، بعنوان: *نظم التعليم ومجتمع المعرفة*، القاهرة، يناير، ٢٢٩-٢٥٧.
١٠. السيد عليوة (٢٠٠١). *تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد*. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
١١. صالح بن محمد الدوسري (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء: مدخل القيادة الريادية أنموذجاً (دراسة ميدانية). *مجلة كلية التربية بطنطا*، ٦٣(٣)، ٣٢١-٣٧٣.
١٢. صلاح الدين محمد توفيق، وشيرين عيد مرسي (٢٠١٧). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة. *مجلة كلية التربية ببنها*، ١٠٩(١)، ٨٦-١.
١٣. طه كامل رياض (٢٠١٤). تحليل العلاقة بين الخصائص الريادية والدعم التنظيمي وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للأغذية "بسكو مصر". *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٣٨(٤)، ٩٣-١٦٣.
١٤. عبد الحكيم أحمد ربيع نجم، وحميدة محمد النجار، وخالد علي البياتي (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الريادية والنجاح الوظيفي الذاتي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات بمحافظة السليمانية بإقليم كردستان العراف. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٤١(١)، ٤٧٩-٥٠٣.

١٥. عبد اللطيف فهد السعيد (٢٠١٩). القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية.
١٦. عبد الله عبيد الشمري (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لجودة التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت. مجلة كلية التربية بطنطا، (٤٥)، ٢٣٧-٣٠٧.
١٧. عمر علي اسماعيل (٢٠١١). خصائص الريادي في المنظمات الصناعية واثرها على الابداع التقني: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاثاث المنزلي/ نينوى. مجلة الفادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، ١٢(٤)، ٦٦-٩٠.
١٨. محمد فالح الصالح (٢٠٠٤). إدارة القيادة الريادية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
١٩. محمود إبراهيم خلف الله (٢٠١٧). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقق متطلبات بناء القيادات الريادية (دراسة تطبيقية). مجلة جامعة الأقصى، ٢١(٢)، ٣٢٨-٣٧٣.
٢٠. مصطفى محمود أبو بكر (٢٠١٤). منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها. المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، بعنوان "تحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط"، ٩-١١ / ٩، الرياض.
٢١. نعيم ابراهيم الظاهر (٢٠١٢). الادارة الريادية : المفهوم - الاهمية - التحديات. عمان: جدارا للكتاب العالمى.

٢٢. هالة أمين مغاوري (٢٠١٦). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية،

(١٧)، ٥٣٥ - ٥٥٥.

23. Al- Khalifah, B. (2014). Entrepreneurial leadership in Kuwaiti private firms. **Unpublished doctoral dissertation**, University of Stirling, School of Management.
24. Avanzini, B. (2009). **Designing composite entrepreneurship indicators: an application using consensuspca**, world institute for development economics research, (UNU-WIDER).
25. Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
26. Baghere, A. (2009). An Exploratory Study of Entrepreneurial Leadership Development of University Students. **European Journal of Social Sciences**, 11(1):177-190.
27. Baloch, Q.& Inam, M. (2007). Strategic thinking: catalyst to competitive advantage. **Journal of Management Sciences**, 1(2), 1-126.
28. Baron, R. (2002). OCB and entrepreneurship: The reciprocal benefits of closer conceptual links. In B. M. Staw and R. M. Kramer, (eds.), **Research in Organizational Behavior**, 225- 269, Oxford, UK: Elsevier Science.
29. Becherer, R., Mendenhall, M. & Eickhoff, K. (2008). separated at Birth: An Inquiry on the Conceptual Independence of the Entrepreneurship and the Leadership Constructs. **New England Journal of Entrepreneurship**, 11(2), 13-27.
30. Carland, J., Carland, J. & Stewart, W. (2015). Seeing What's Not There: The Enigma of Entrepreneurship. **Journal of Small Business Strategy**, 7(1), 1-20.

31. Chen, M (2007).Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. **Creativity and Innovation Management**, 16(3), 239-249.
32. Coglisier, C. & Brigham, K. (2004).The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. **Leadership Quarterly**, 15 (6), 771-799.
33. Edmonds, R.(2010 ). Effective schools for the urban poor. **Educational Leadership**, 1(3) , 15-24.
34. Ensley, M., Pearce, C. & Hmieleski, K. (2006). The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship Between Entrepreneur Leadership Behavior and New Venture Performance. **Journal of Business Venturing**, 21(2), 243-263.
35. Fernald J., Solomon G. & Tarabishy A (2005). A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership. **Southern Business Review**, 30(2), 1- 15..
36. Fontana, A. & Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. **International Journal of Innovation Science**, 9(1), 2-19.
37. Fry, L., & Kriger, M. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. **Human Relations**, 62(11), 1667-1696.
38. Gupta, V., MacMillan, I. & Surie, G. (2004). Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct. **Journal of Business Venturing**, 19(2), 241-260.
39. Harrison, C., Burnard, K. & Paul, S. (2018). Entrepreneurial leadership in developing economy: A skill- based analysis. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 25(3), 521- 548.

40. Jensen, S. & Luthans, F. (2006). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. **Journal of Managerial Issues**, 18 (2), 254-273.
41. Kellerman, B. (2014). **Hard times: Leadership in America**. Stanford, CA: Stanford Business Books.
42. Lajin, N. & Zainol, F. (2015). The effect of entrepreneurial leadership, Self-Efficacy and organizational performance: A conceptual paper. **International Academic Research Journal of Social Science**, 1(1), 16-24.
43. Lowe, R. & Marriomtt, S. (2016). **Enterprise: Entrepreneurship and innovation**. New York: Elsevier Limited.
44. Luk, B. & Verreynne M. (2006). Exploring strategic entrepreneurship in the public sector. **Qualitative Research in Accounting & Management**, 3(1), 4-26.
45. Mathews, J. (2017). Entrepreneurial leadership: A conceptual examination. **The IUP Journal of Entrepreneurship Development**, XIV (4), 30- 30.
46. McCarthy, D., Puffer, S. and Darda, S. (2010). Convergence in Entrepreneurial Style: Evidence from Russia. **California Management Review**, 52(4), 48-72.
47. Mokhber, M., Tan, G., Valilbashi, A., Zamil, N. & Basiruddin (2016). Impact of Entrepreneurial Leadership on Organization Demand for Innovation: Moderating Role of Employees Innovative Selfefficacy. **International Review of Management and Marketing** , 6(3), 415-421.
48. Musa, S. & Fontana, A. (2014). Measuring Entrepreneurial Leadership in Innovation Management [Conceptual Framework]. **The ISPIM Asia-Pacific Innovation Forum**, ISPIM, Singapore.

- =====
49. Peleg, S. (2012). The role of leadership in the education system. **Education Journal**, 1(1), 5-8.
  50. Rae, D. (2016). Developing entrepreneurial leadership: the challenge for sustainable organisations. **International Journal of Work Innovation**, 2(1), 16- 35.
  51. Rashid, W. & Ismail (2014). The role of entrepreneurial leaders towards commercialization of university research. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 8(9), 482- 492.
  52. Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. & Brännback, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. **Journal of Small Business Management**, 53(1), 54-74.
  53. Roomi M & Harrison P. (2011). Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught?. *International Review of Entrepreneurship*, 9(3):1-43.
  54. Sarasvathy, S. (2004). The question we ask and the question we care about: Reformulating some problems in entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, 19(5), 707-717.
  55. Silva, A. (2015). An integrated leadership theory. **Journal of Perspectives in Organizational Behavior, Management, & Leadership**, 1(1), 1-9.
  56. Thornberry, N. (2006). **Lead Like the Best Entrepreneurs: Learn How They Innovate, Grow and Profit**. in Babson Insights.
  57. Vecchio, R. (2003). Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads. **Human Resource Management Review**, 13(2), 302- 327.
  58. Wibowo, A. & Saptono, A. (2018). Does entrepreneurial leadership impact on creativity and innovation of elementary teachers?. **Journal of Entrepreneurship Education**, 21(2), 1-10.
-

59. Yang, J., Guan, Z. & Pu, B. (2019). Mediating influences of entrepreneurial leadership on employee turnover intention in startups. **Social Behavior and Personality**, 6(47), 1-14.
60. Zaidatol, A., Lope, P., Soaib, A. & Afsaneh, B. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. **South African Journal of Education**, 34(1), 1-11.