

واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود

إعداد

أ.محمد بن فوزي الغامدي
باحث دكتوراه في جامعة أم القرى

مجلة الدراسات التربوية والانسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور،
المجلد الخامس عشر - العدد الرابع - الجزء الثاني - لسنة 2023

واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود

أ.محمد بن فوزي الغامدي

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود، وشمل مجتمع الدراسة على جميع رؤساء الأقسام بجامعة الملك سعود، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددها (374) من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن الدراسة، والتي أعدها من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود يمارسون جميع أبعاد القيادة الريادية بدرجة كبيرة بشكل عام.

كما تبين أن أكثر أبعاد القيادة الريادية تطبيقاً هو بعد الاستباقية يليها بعد الرؤية في حين جاء بعد الابتكار في المرتبة الثالثة وجاء بعد المخاطرة في المرتبة الرابعة والأخيرة، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك تبعاً لاختلاف متغير الرتبة العلمية لصالح أفراد الدراسة من الأساتذة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة لصالح أفراد الدراسة من ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها:

العمل على تشجيع القيادات الادارية بالجامعة على العمل بالمفاهيم الحديثة في الادارة مثل القيادة الريادية واستخدامها كأسلوب اداري في ادارتها وأسلوب عملها اليومي في بيئة العمل. ضرورة تشجيع قيادات الجامعة على التفكير بطرق ريادية في استغلال إمكانات الجامعة في مشاريع تسهم في نموها وتطوير مخرجاتها.

تضمن المقررات الجامعية بالموضوعات التي تسهم في تنمية الوعي بمفاهيم القيادة الريادية، لدى الطلاب.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، رؤساء الأقسام، جامعة الملك سعود.

Abstracts

The study aimed to identify the reality of the application of entrepreneurial leadership among the heads of departments at King Saud University. The study population included all heads of departments at King Saud University. The study was applied to a random sample of (374) from the study population. The study, which was prepared by referring to previous studies and literature related to the subject of the study, and the study reached a set of results, the most important of which are:

The heads of departments at King Saud University practice all dimensions of entrepreneurial leadership to a large extent in general.

It was also found that the most applied dimensions of entrepreneurial leadership are the proactivity dimension, followed by the vision dimension, while the innovation dimension came in the third place, and the risk dimension came in the fourth and last place. Entrepreneurship among the heads of departments at King's University, according to the difference in the scientific rank variable in favour of the study members who are professors, as well as the presence of statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) according to the difference in the years of experience variable in favour of the study members with more than 10 years of experience.

The study recommended a number of recommendations, the most important of which are:

Work to encourage the administrative leaders of the university to work with modern concepts in management such as entrepreneurial leadership and use it as an administrative method in managing it and its daily work style in the work environment.

The need to encourage university leaders to think in pioneering ways in exploiting the potential of the university in projects that contribute to its growth and development of its outputs.

Including university courses with topics that contribute to developing students' awareness of entrepreneurial leadership concepts.

Keywords: Entrepreneurial leadership, Heads of Departments, King Saud University.

مقدمة

يشهد العالم اليوم عديداً من التغيرات والتطورات، المتلاحقة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على كافة المؤسسات والمنظمات، والتي يجب أن تتكيف مع هذه التغيرات، بالبحث عن المتطلبات التي تحتاجها، لمواكبة هذا التطور، حتى تستطيع منافسة غيرها من المؤسسات والمنظمات المنافسة.

وتمتلك الجامعات دوراً مهماً في تطوير المعرفة وتوظيفها، وتحسين بيئة المجتمع، فهي تحتل المكانة الأبرز في المجتمع المعرفي القائم على التعليم، فالجامعات هي التي تتولى مسؤولية إعداد وتهيئة الكوادر، وتحقيق التنمية الشاملة في المجتمع وفي أفراد المجتمع. ونظراً لأن مؤسسات التعليم الجامعي هي نواة التطور الاقتصادي، والحضاري (حكيم، 2021، ص4)، فقد أصبح من المهم تطوير الجامعات والبحث عن طرق وأساليب جديدة قادرة على إحداث التغيير داخل الجامعات.

وقد ذكر (النفعي، 2022) أن جامعات هذا القرن تتطلب قيادة قادرة على الاستجابة للفرص العالمية الناشئة لتقديم التعلم مدى الحياة في جميع أنحاء العالم، تسعى الجامعات السعودية اليوم للتكيف والاستجابة المدروسة للثورة المعرفية والتطورات العلمية والتقنية حيث تركز جهودها لاحتوائها وتجاوز سلبياتها والتوظيف الأمثل للإيجابيات الناجمة عنها. لذا كان لزاماً عليها أن تتبنى فلسفة الريادة وتجديد أساليب العمل وتجويد البيئة الجامعية من أجل تحسين المخرجات وإعداد الكفاءات البشرية القادرة على اللحاق بركب التقدم بعقلية واعية ومبدعة. (معوض والضويان، ٢٠٢٠)

وقد بدأت الجامعات حول العالم بالتحول من الدور التقليدي بوصفها مصدراً للتعلم إلى نموذج الجامعة الريادية التي تسهم في تطور المجتمعات، حيث أن الجامعات الريادية تلعب دوراً رئيسياً في التطور الاقتصادي والاجتماعي للبلدان. (القحطاني، ٢٠١٨)، ويتوقف الدور الريادي في تلك الجامعات على وجود قيادة واعية مؤثرة لديها القدرة على إدارة الحراك المعرفي والإبداعي نحو العالمية.

ويحظى التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية بمرحلة مهمة من مراحل تطوره المشهودة، في إحداث نقلة نوعية وكمية، وتطويره بمستوياته ومكوناته كافة، وفقا لأحدث التوجهات العلمية الحديثة، مما يتطلب علينا إيجاد أفضل الطرق فعالية لمواكبة هذه التوجهات العالمية التي من ضمنها القيادة الريادية.

ومن هذا المنطلق أتت هذه الدراسة للتعرف واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود.

مشكلة الدراسة:

أكدت دراسة نجمي (٢٠٢١) على حاجة الجامعات السعودية في الوقت الحاضر إلى التحول لجامعات ريادية من خلال تحسين ممارساتها وتعزيز دورها في مواجهة التحديات العالمية. وقد عززت المملكة مكانتها في محور تعليم ريادة الأعمال بالجامعات بحسب ما ورد في موقع وزارة التعليم (٢٠٢٠)، وذلك بتقدمها ١٩ مرتبة عالمياً بحسب تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال (GEM) محققة المرتبة (٢٣) في عام ٢٠٢١ مقارنة بالمرتبة (٤٢) في العام ٢٠٢٠. إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الجامعات السعودية حيث تحتاج من أجل ذلك إلى حلول إبداعية مبتكرة تواكب متطلبات العصر. بالإضافة إلى حاجتها إلى قيادات تتسم بالكفاءة والجدارة والريادة من خلال التوجه نحو القيادة الريادية وتطبيقها في بيئة العمل الجامعي. (مغاوري، ٢٠١٦)

وقد أشارت بعض الدراسات المحلية كدراسة (القحطاني، ٢٠١٥)، ودراسة (السيف، ٢٠١٦)، ودراسة (معقل، ٢٠١٦) إلى وجود ضعف في ممارسات القيادات الأكاديمية لأدوارها، حيث انها مازالت أدوار تقليدية وغير مواكبة لاحتياجات هذا العصر. من هنا كان من الضروري الأخذ بأحد الاتجاهات الحديثة في القيادة وتوظيفها وإدراك كيفية تأثير دور القيادة الريادية على الأداء المؤسسي لدعم أدوار وممارسات القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية بصفة عامة ليكونوا قادرين على قيادة التغيير والتجديد والابتكار من خلال تبني مفهوم القيادة الريادية لنقلها من وضعها الحالي إلى وضع ريادي.

الإضافة إلى أن هناك عدد من التحديات التي تواجه القادة الأكاديميين في تطبيق أبعاد القيادة الريادية في الجامعات وفقا لنتائج دراسة (الدعدي، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى ضعف المهارات الريادية لدى القادة، وضعف الفهم والمعرفة، والأبعاد، وعدم وجود مناخ تنظيمي مشجع على الريادة مع انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة لها.

كما أشار (القحطاني، ٢٠١٩) إلى قلة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت مفهوم القيادة الريادية في قطاع التعليم، بالإضافة إلى عدم وضوح مفهوم القيادة الريادية لدى العديد من القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية وفقا لدراسة الدوسري (٢٠١٦) التي استنتجت أن المعوق الرئيس في تطبيق أبعاد القيادة الريادية هو العنصر البشري.

لذا تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى التعرف على واقع وممارسات القادة الأكاديميين للقيادة الريادية في الجامعات السعودية ليصبحوا قادة رياديين.

ومن خلال ما سبق أتت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود.

- أسئلة الدراسة:

تجيب الدراسة عن التساؤلات الآتية:

1- ما واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد الدراسة من حيث الرتبة العلمية

وعدد سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- معرفة الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد الدراسة من حيث الرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة حول واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة واقع أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود

الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في جميع كليات جامعة الملك سعود.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في عام 2023م بالفصل الدراسي الثاني.

- مصطلحات الدراسة:

يُعرف (Sawaeen & Ali, 2020) القيادة الريادية: على أنها طريقة يعيد بها قادة ريادة

الأعمال هيكله منظماتهم، بطريقة تمكنهم من اغتنام الفرص الجديدة، وتحسين قدرتهم على

الابتكار.

• الإطار النظري:

- نشأة القيادة الريادية:

امتدت جذور القيادة بشكل عام إلى بداية نشأة الإنسان وتعامله مع الجماعات والعمل في

تنظيمات اجتماعية، وقد ازداد اهتمام الباحثين بموضوع القيادة بشكل تدريجي، كما

تعددت النظريات المتعلقة بهذا المفهوم (ARIFIN & GUNAWAN, 2020). ونظراً لاتساع

مفهوم القيادة في عالم الأعمال واختلاف آراء الباحثين حولها، ظهرت العديد من التصنيفات

والأنماط لتوضيح هذا المفهوم (Megheirkouni, et, al 2020).

وتعتبر القيادة الريادية نمط أو نموذج ناشئ من أنماط القيادة، وهو مزيج من ريادة الأعمال

والقيادة، والتي ستمكن المنظمة من استغلال الفرصة لتحقيق التقدم، ويكون لها اليد العليا على

غيرها من المنظمات (Huang et al.,2014).

وأشار (Sawaan & Ali, 2020) إلى أن القيادة الريادية تنشأ عند تقاطع القيادة مع ريادة

الأعمال، وهي بناء مشترك من النشاط الاستباقي والابتكار والمجازفة. ووفقاً لذلك، قدم العلماء

القيادة الريادية كنظرية قيادة جديدة انبثقت من أدبيات القيادة وريادة الأعمال معا. (Leitch & Volery, 2017 – Renko et al, 2015)

وقد ظهر مفهوم القيادة الريادية في القرن الحادي والعشرين كفكرة قوية وبصفة خاصة بالمنظمات التي عليها أن تتكيف بسرعة مع التغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة، إذا ارادت تحقيق قيمة عامة ومن بينها المؤسسات التعليمية (Renko et al, 2015).

ف نجد أن (Yang & Guan, 2019) صرح بأن القيادة الريادية تسلط الضوء على سلوك ريادة الأعمال، وإظهار المقدرة كرد فعل على التغيرات الديناميكية ذات الخصائص المشتركة لكل من القادة، ورجال الأعمال الناجحين.

- مفهوم القيادة الريادية:

يعرف (Gunawan, 2022) القيادة الريادية: بأنها إدراك الفرص الجديدة، واستخدام موارد المؤسسة واستغلالها لتنفيذ الأفكار الإبداعية، ، والتنوع المطلوب الذي يسمح لهم بالمنافسة في بيئة غير متوقعة.

ويعرف (Aristana, et al. 2020) القيادة الريادية بأنها أكثر أنماط القيادة فاعلية في زيادة إبداع الموظف، حيث تسعى إلى إنشاء مرؤوسين لديهم قدرات ابتكارية، قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية، ويستنتج الباحث من المفاهيم السابقة للقيادة الريادية بأنها: تتسم بالمخاطرة والمجازفة المحسوبة، تتسم بالإبداع، والتحفيز، تعتمد على اقتناص الفرص، تعتمد على الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.

- أهمية القيادة الريادية:

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات والمنظمات تحتم عليها الاستجابة لهذا النوع من القيادة، لتضمن البقاء ولتقدم مخرجات متميزة، فالقيادة الريادية لها أهمية كبيرة في عملية التطوير والتنمية، وتكمن أهمية القيادة الريادية في أن لديها أسلوبًا إداريًا يجري من خلاله تحويل المنظمة، من حالة سيئة أو متواضعة إلى حالة أكثر تميزًا، وكفاية من بين حالات التطور المتوقعة في المستقبل، فهي تقوم على اغتنام الفرص، ومواجهة المشكلات، (السلاموي، 2015: 55) وينكر (جمال وظاهر، 2017، ص362) عدد من النقاط لأهمية القيادة الريادية وهي: إحداث تغير بإضافة التكنولوجيا في العمل وتبني الإبداع التنظيمي، تشجع القيادة الريادية على الإبداع والحد من البيروقراطية، إحداث التغيير والتحويل إذ يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، (أبو جوفيل، 2018)، تشجيع الآخرين على القيام

بالمزيد من الدراسات والأبحاث وتطوير الأدوات الحالية، إيجاد العديد من الأفكار والممارسات التي تعد مهمة لتطوير المجتمع، مما يُحدث تنوعًا كبيرًا في الجودة والنوعية.

- أبعاد القيادة الريادية:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين وجود بعض الاختلافات في آراء الباحثين حول أبعاد القيادة الريادية، فنجد أن دراسة (Sawaeen & Ali, 2020) اعتمدت على المقياس الذي وضعه (Gupta et al, 2004) والذي يتكون من ثلاث أبعاد هي (الابتكار - الاستباقية - المخاطرة).

بينما مجموعة أخرى من الباحثين:

(Bagheri, et al, 2020 - Imran & Aldaas, 2020- Yang & Guan, 2019- Bagheri& Akbari, 2018- Cai et al, 2018- Musa& Fontana, 2014) دراسة كلا من (عمرو، ٢٠٢١) - (خليل وآخرون، ٢٠١٩) - (نجم وآخرون، ٢٠١٧) - (خلف الله، ٢٠١٧) - (الدوسري، ٢٠١٦) تناولتها بالدراسة من خلال أربعة أبعاد أساسية، هي: (الابتكار - الرؤية - المخاطرة - الاستباقية)، وهو ما يشير إلى أن جل الدراسات التي تناولت القيادة الريادية بالدراسة، تناولته من خلال أربعة أبعاد أساسية تتمثل في (الرؤية الابتكار - الاستباقية - المخاطرة)، ويمكن تناولها بشكل مفصل كما يلي:

1 - الرؤية Vision:

يرى (Nafei, 2018) أنه يجب أن تكون هناك رؤية واضحة، لما تريده المنظمة في أن تكون عليه بالمستقبل، وعلى قادة مؤسسات الأعمال الاهتمام للتوجيه المستقبلي؛ بسبب كثافة المنافسة والتطوير التكنولوجي. يحاول القادة الروحيون تحفيز المرؤوسين من خلال رؤية واضحة للمنظمة.

٢ - الابتكار Innovation:

يقصد بالابتكار تلك الجهود المبذولة من قبل الفرد أو الفريق أو المنظمة لاغتنام الفرص الجديدة، ويقصد بالابتكار مدى توافر القدرات الإبداعية لأصحاب العمل. (Nguyen, . 2021) (et al

٣- الاستباقية Proactive:

وذلك أن التوجه الريادي الاستباقي يشير إلى قدرة المنظمة على استغلال الفرص البيئية المتاحة لتحقيق الريادة. (Sawaeen & Ali, 2020).

والاستباقية تعد من أهم خصائص المنظمات الريادية، والتي تعني أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات العملاء، وتحقيق حاجاتهم وفق ما هو أفضل، واقتناص الفرص، من خلال مراقبة الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للمستفيدين (صلاح الدين، ٢٠٢٠)

4- المخاطرة Risk:

تعني المخاطرة مدى قدرة الإدارة على تحمل المخاطرة عند اتخاذ القرار، مع الانتباه إلى حجم المخاطر التي من الممكن ان تترتب عليه، وكيف يمكن إيجاد حلول لتلك المخاطر. (2020 , Bagheri et al).

وأشار (Bagheri & Akbari, 2018) والمخاطرة هنا هي الاستعداد لمواجهة عدم اليقين وتحمل المسؤولية.

•الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية:

1. دراسة (الغامدي، ٢٠١٩) بعنوان: "تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الريادية نموذج مقترح". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد القيادة الريادية (الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، الاستباقية، الميل إلى المخاطرة)، وتحديد أبرز المعوقات لممارسة تلك الأبعاد، وكذلك متطلبات أداء القيادات الأكاديمية، وتقديم نموذج مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد القيادة الريادية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، والنوعي، تكونت العينة العشوائية الأولى المطبقة عليهم الاستبانة من (٣٥١) فردًا من رؤساء الأقسام الأكاديمية ووكيلائهم، وأعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الحكومية السعودية، كما تكونت العينة الثانية القصدي المطبقة عليهم المقابلة من (٢٠) من العمداء ووكيلائهم ووكلائهم، واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة

الريادية لدى القيادات الأكاديمية كانت متوسطة بشكل عام؛ حيث جاء ترتيب الممارسات للأبعاد على النحو التالي: بعد المبادرة في المرتبة الأولى، وبعد الميل إلى المخاطرة في المرتبة الثانية، والرؤية الاستراتيجية في المرتبة الثالثة، أما المرتبة الأخيرة فبعد الإبداع.

2. دراسة (القحطاني والمخلافي، ٢٠١٩) بعنوان: "واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل". هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع أبعاد القيادة الريادية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل في الإبداع الإداري، الرؤية الاستراتيجية الاستباقية استثمار الفرص، المخاطرة)، والفروق في الدلالة الإحصائية في أبعاد القيادة الريادية تُعزى إلى متغيرات الجنس، والموقع الإداري، والمرتبة العلمية، وسنوات الخدمة واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت من المجتمع الأصلي وهو جميع القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل وعددهم (١٧٧) قائدًا أكاديميًا من الوكلاء وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام ووكيل كل قائد منهم واستخدمت الاستبانة أداة لها وتألفت من خمسة أبعاد هي: الإبداع الريادي، والرؤية الاستراتيجية والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستثمار الفرص أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن واقع أبعاد القيادة الريادية في جامعة عبد الرحمن بن فيصل جاءت بدرجة متوسطة لجميع الأبعاد؛ حيث جاءت في الترتيب الأول "الرؤية الاستراتيجية"، والترتيب الثاني "الإبداع الريادي"، والثالث "الاستباقية"، والرابع "استثمار الفرص"، والخامس "تحمل المخاطر، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير "الجنس" و"الموقع الإداري"، و"المرتبة العلمية"، "سنوات الخدمة" في أبعاد القيادة الريادية.

3. دراسة (السبيعي، 2020): وهدفت إلى التعرف على واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض من خلال الأبعاد (الإبداع، المبادرة استثمار الفرص الميل للمخاطرة، الرؤية الاستراتيجية) من وجهة نظر القائدات والمعلمات في ضوء متغيرات الوظيفة مستوى التعليم سنوات الخدمة البرامج التدريبية في مجال القيادة والادارة والتعرف على معوقات تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر القائدات والمعلمات وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة

لجمع المعلومات وتم تطبيقها على عينة عشوائية وبلغ حجمها (319) قائدة ومعلمة. وقد وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الريادية على مستوى الأبعاد مجتمعة لدى قائدات المدارس الثانوية بدرجة (متوسطة) وعلى مستوى الأبعاد: جاء بُعْدُ المبادرة في المرتبة الأولى ثم بُعْدُ الإبداع وثالثاً بعد المبادرة الاستباقية يليه بعد استثمار الفرص وأخيراً بعد الرؤية الاستراتيجية كأقل ابعاد القيادة الريادية تطبيقاً. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات افراد مجتمع الدراسة في ضوء متغير الوظيفة وذلك الصالح القائدات، كما أن هناك فروق باختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس). كما أن هناك فروق باختلاف متغير سنوات الخدمة، ولصالح من خبرتهن أقل من 5 سنوات، وأن هناك فروق في ضوء عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة وذلك لصالح من حصلن على 2 برنامج.

4. دراسة (الزهراني، 2022): وهدفت الدراسة للتعرف على واقع القيادة الادارية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، وتشخيص واقع أبعاد القيادة الريادية (الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الميل للمخاطرة) وتم استخدام المنهج المسحي. واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتم تطبيقها على عينة عشوائية وبلغ حجمها (366) معلمة وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وقد وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الريادية على مستوى الأبعاد مجتمعة لدى قائدات المدارس الثانوية حصلت على متوسط كلي (3.08 من 5) أي بدرجة (متوسطة). وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بُعْدُ المبادرة على أعلى متوسط (3.32) ثم بُعْدُ الإبداع بمتوسط (3.26) وثالثاً بُعْدُ استثمار الفرص بمتوسط (3.19) وجميعها بدرجة ممارسة (متوسطة) وأخيراً؛ بُعْدُ "الميل للمخاطرة". بمتوسط (2.55) وبدرجة ممارسة (قليلة). كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الريادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة (البكالوريوس). وتبعاً لمتغير سنوات الخدمة ولصالح المعلمات ذوات (أكثر من 10 سنوات).

- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Mishra & Kumar, 2017): وهدفت إلى التعرف على دور القيادة الريادية وأثرها على الفعالية التنظيمية في عدد من المنظمات العامة والخاصة بالهند. توصلت الدراسة

إلى أن هناك أثر إيجابي للقيادة الريادية ودور في تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال وجود علاقة تبادلية إيجابية بينهما.

2. دراسة (Selvaraja & Pihie, 2017): وهدفت إلى التعرف على نمط القيادة الريادية ونماذج تطبيقه توصلت الدراسة إلى أن القيادة الريادية تعزز الأداء المتفوق بالأوساط التعليمية مقارنة بالقيادات الأخرى، حيث تم تطوير عدد كبير من النماذج واختبارها في العديد من أنواع المؤسسات بما فيها الأوساط التعليمية المختلفة وقد أثبتت مدى فعاليتها.

3. دراسة (Wibowo & Saptano, 2018) بعنوان: "هل تؤثر القيادة الريادية على الإبداع والابتكار لدى معلمي المرحلة الأساسية؟" لتحديد تأثير القيادة الريادية على إبداع معلمي المرحلة الابتدائية وابتكارهم. ولقد تم استخدام الطريقة المسحية في البحث بالإضافة إلى المنهج السببي المقارن. وتم جمع البيانات البحثية في المدارس الابتدائية في جاكرتا باستخدام الاستبانة كأداة بحث من عينة بلغت (200) مفردة تم اختيارها بالطريقة العشوائية. ثم تحليل نتائج هذه البيانات مع تحليل المسار. وكانت نتائجها تشير إلى أن القيادة الريادية كان لها تأثير مباشر وإيجابي على إبداع المعلمين وابتكارهم وحتى يكون لدى المديرين شخصية قيادية في الريادة فهم بحاجة إلى التدريب المتخصص وإلى حضور الدورات وورش العمل.

4. دراسة (عبد الوهاب وتيساري، 2020) (Wahab & Tyasari, 2020) بعنوان: "القيادة الريادية لقيادة الجامعات منهج مستقبلي لمؤسسات التعليم العالي الباكستانية". هدفت إلى التعرف على علاقات الكفاءة الإدارية وتوجيه التعليم مع الأداء الوظيفي لقيادة الجامعات، كما فحصت دور القيادة الريادية كوسيط بين تلك العلاقات واعتمدت على المنهج المسحي، وتكونت العينة من (٢٤٢) من قادة الجامعات في القطاع العام في ولاية البنجاب من نواب المستشارين والعمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة، كما أجرى الباحث اختبار النموذج المقترح بتقنية المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن القيادة الريادية توسطت في العلاقة بين الكفاءة الإدارية، وتوجيه التعليم مع الأداء الوظيفي، كما توصلت إلى أن نظرية الطوارئ التي تؤكد دور سلوك

القيادة الريادية في مواجهة التحديات التي يواجهها قادة الجامعات في البيئة الجامعية الديناميكية، كما تؤيد نظرية الموارد تأثير قائد الجامعة على الأداء التنظيمي العام في الجامعة.

• الإجراءات المنهجية للدراسة:

- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أنواع المنهج الوصفي؛ لتحقيق أهداف البحث، والأسلوب الوصفي هو الذي يدرس الظاهرة ويصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، والأسلوب الارتباطي يستخدم للكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة الارتباط بين المتغيرين ويفسرها بطريقة رقمية (عبيدات وآخرون، 2007م).

- مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدّراسة الحالية من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود والبالغ عددهم (7394) على اختلاف درجاتهم العلمية.

- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بناءً على أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة الآتية (الصياد، 1989، 137):

$$\frac{X NP (1-P)}{S} = \frac{d^2 (N-1) + X (P(1-P))}{S}$$

حيث:

S = حجم العينة.

N = حجم مجتمع الدراسة.

P = نسبة المجتمع واقترح كيرجسي ومورجان أن تساوي (0.5) لأن ذلك سوف يعطي أكبر حجم عينة ممكن.

D = درجة الدقة كما يعكسها الخطأ المسموح به، واقترح كيرجسي ومورجان أن يساوي (0.05).

$X =$ قيمة اختبار مربع كاي عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة (0.095) وهي تساوي (3.841).

وبناءً على ذلك فإن عينة الدراسة الحالية تبلغ (365)، وقام الباحث بإرسال الاستبانة الإلكترونية حتى حصل على عدد (374) من الردود الإلكترونية، وفيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الوظيفية.

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية.

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
أستاذ	68	18.2
أستاذ مشارك	140	37.4
أستاذ مساعد	166	44.4
المجموع	374	%100

يتضح من الجدول السابق أن (166) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (44.4%)، من الأساتذة المساعدين، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (68) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (18.2%) من الأساتذة، وهم الفئة الأقل في أفراد الدراسة.

جدول رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	106	28.3
من 5-10 سنوات	138	36.9
أكثر من 10 سنوات	130	34.8
المجموع	374	%100

يتضح من الجدول السابق أن (138) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (36.9%)، من ذوي الخبرة من 5-10 سنوات، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (106) من

أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (28.3%) من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، وهم الفئة الأقل في أفراد الدراسة.

- أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد تكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول: وهو يقيس البيانات الأولية، ممثلة في الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: ويتكون من (16) فقرة تقيس مهارات القيادة الريادية، ومقسم إلى أربعة أبعاد على النحو التالي:

أولاً: الرؤية، ويشتمل على (4) عبارات.

ثانياً: الابتكار، ويشتمل على (4) عبارات.

ثالثاً: الاستباقية، ويشتمل على (4) عبارات.

رابعاً: المخاطرة، ويشتمل على (4) عبارات.

وتكون الاستجابة على فقرات الاستبانة عن طريق اختيار بديل من خمسة بدائل وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي: كبيرة جداً (5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، منخفضة (2)، منخفضة جداً (1).

- صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص بلغ عددهم (20) من المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس ببعض جامعات المملكة العربية السعودية والعربية للحكم على مدى صلاحية وقياس الاستبانة لما وضعت لقياسه في مجالات الاستبانة، من حيث مدى انتماء العبارة للمحور، ومدى وضوح اللغة، مع التعديل المقترح في حال وجود إضافات أو ملاحظات يرون إيضاها، وقام الباحث بتعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم.

2- صدق البناء الداخلي:

تم التأكد من صدق الاستبانة وذلك من خلال حساب الصدق بطريقة الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك الدرجة للاستبانة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3) معاملات ارتباط بنود محور الدراسة بالبعد الذي تنتمي إليه وكذلك بالدرجة الكلية للمحور.

م	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	م	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
البعد الأول			البعد الثاني		
1	**0.785	**0.734	1	**0.683	**0.687
2	**0.617	**0.577	2	**0.699	**0.657
3	**0.697	**0.562	3	**0.736	**0.692
4	**0.663	**0.539	4	**0.679	**0.583
البعد الثالث			البعد الرابع		
1	**0.697	**0.626	1	**0.666	**0.691
2	**0.768	**0.733	2	**0.572	**0.531
3	**0.726	**0.613	3	**0.743	**0.655
4	**0.694	**0.553	4	**0.632	**0.574

** عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

- ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال حساب ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ.

جدول (4) معاملات ثبات ألفا كرونباخ.

معامل الثبات	عدد البنود	محاور الدراسة
0.902	4	البعد الأول
0.897	4	البعد الثاني
0.882	4	البعد الثالث
0.864	4	البعد الرابع
0.965	16	معامل الثبات الكلي

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات جميع محاور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بين (0.864 إلى 0.902) كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع محاور الدراسة (0.965)، وهي جميعها قيم معاملات ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

- تصحيح أداة الدراسة:

لتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في الجدول التالي ل يتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

جدول رقم (5) تصحيح أداة الدراسة.

الاستجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = 5 \div (5 - 1) = 0.80$$

لنحصل على التصنيف التالي:

جدول رقم (6) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة.

الوصف	مدى المتوسطات
كبيرة جداً	من 5.00-4.21
كبيرة	من 4.20-3.41
متوسطة	من 3.40-2.61
منخفضة	من 2.60-1.81
منخفضة جداً	من 1.80-1.00

- أساليب تحليل البيانات:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وحساب صدق وثبات الأدوات والإجابة على تساؤلات الدراسة:

✓ التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة البحث.
 ✓ المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

✓ الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، وكذلك لترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

✓ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث.

✓ حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

✓ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف متغيراتهم الوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

✓ تم استخدام اختبار أقل فرق دال (Least Significant difference) (LSD) لمعرفة صالح الفروق في استجابات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين، في حالة إذا ما وضح وجود فروق من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي. **إجابة السؤال الأول: ما واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

للتعرف على واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية: **أولاً: بعد الرؤية:**

جدول رقم (7): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الرؤية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

م	العبارة	التكرار %	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
4	يحرص رؤساء الأقسام على تضمين الرؤية في كافة الأنشطة	ك	100	171	78	23	2	3.92	0.875	كبيرة	
		%	26.7	45.7	20.9	6.1	0.5				
1	يقوم رؤساء الأقسام بتعريف أعضاء هيئة التدريس بالرؤية التي تسعى إليها الجامعة	ك	66	163	125	19	1	3.73	0.817	كبيرة	
		%	17.6	43.6	33.4	5.1	0.3				
2	يحفز رؤساء الأقسام أعضاء هيئة التدريس على العمل بتنفيذ رؤية الجامعة	ك	54	115	164	39	2	3.47	0.884	كبيرة	
		%	14.4	30.7	43.9	10.4	0.5				
3	يشرك رؤساء الأقسام أعضاء هيئة التدريس بصياغة الرؤية	ك	40	99	207	26	2	3.42	0.791	كبيرة	
		%	10.7	26.5	55.3	7.0	0.5				
كبيرة			المتوسط العام					3.63	0.566		

*المتوسط الحسابي من (5.00).

من الجدول السابق يتبين أن رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود يمارسون مؤشرات بعد الرؤية كأحد أبعاد القيادة الريادية بدرجة كبيرة بشكل عام، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على واقع تطبيق مؤشرات بعد الرؤية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود (3.63 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي تشير إلى (كبيرة) في أداة الدراسة.

كما تبين أن متوسطات الموافقة على واقع تطبيق مؤشرات بعد الرؤية تراوحت بين (3.42 إلى 3.92)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي، والتي تشير جميعها إلى (كبيرة)، في أداة الدراسة.

كما تبين أن أكثر مؤشرات بعد الابتكار تمثلت في العبارة رقم (4) وهي (يحرص رؤساء الأقسام على تضمين الرؤية في كافة الأنشطة) بمتوسط موافقة مقداره (3.92 من 5.00)، ودرجة تطبيق كبيرة.

في حين جاءت العبارة رقم (3) وهي (يشرك رؤساء الأقسام أعضاء هيئة التدريس بصياغة الرؤية) حيث جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط موافقة مقداره (3.42 من 5.00)، ودرجة تطبيق كبيرة.

ثانياً: بعد الابتكار:

جدول رقم (8): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الابتكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

م	العبرة	التكرار %	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً				
1	يحفز رؤساء الأقسام أعضاء هيئة التدريس على الابتكار واستخراج أفكار جديدة	ك	1	11	173	95	94	3.72	0.883	كبيرة	1
		%	0.3	2.9	46.3	25.4	25.1				
2	يهتم رؤساء الأقسام بأفكار أعضاء هيئة التدريس التي تطرح	ك	1	31	123	154	65	3.67	0.867	كبيرة	2
		%	0.3	8.3	32.9	41.2	17.4				
4	يقترح رؤساء الأقسام حلول مبتكرة غير تقليدية	ك	3	88	92	121	70	3.45	1.069	كبيرة	3
		%	0.8	23.5	24.6	32.4	18.7				
3	ينمي رؤساء الأقسام الممارسات الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس	ك	0	98	117	124	35	3.26	0.951	متوسطة	4
		%	0.0	26.2	31.3	33.2	9.4				
			المتوسط العام					3.52	0.571	كبيرة	

*المتوسط الحسابي من (5.00).

من الجدول السابق يتبين أن رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود يمارسون مؤشرات بعد الابتكار كأحد أبعاد القيادة الريادية بدرجة كبيرة بشكل عام، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على واقع تطبيق مؤشرات بعد الابتكار لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود (3.52 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي تشير إلى (كبيرة) في أداة الدراسة.

كما تبين أن متوسطات الموافقة على واقع تطبيق مؤشرات بعد الابتكار تراوحت بين (3.26 إلى

(3.72)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس الرباعي، والتي تشير إلى (متوسطة/ كبيرة)، في أداة الدراسة.

كما تبين أن أكثر مؤشرات بعد الابتكار تمثلت في العبارة رقم (1) وهي (يحفز رؤساء الأقسام أعضاء هيئة التدريس على الابتكار واستخراج أفكار جديدة) بمتوسط موافقة مقداره (3.72) من (5.00)، ودرجة تطبيق كبيرة.

في حين جاءت العبارة رقم (3) وهي (ينمي رؤساء الأقسام الممارسات الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس) حيث جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط موافقة مقداره (3.26) من (5.00)، ودرجة تطبيق متوسطة.

ثالثاً: بعد الاستباقية:

جدول رقم (9): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الرؤية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الحسابي.

م	العبارة	التكرار %	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً				
4	يضع رؤساء الأقسام إجراءات، وخطط وقائية لمواجهة المشكلات المتوقعة	ك	0	4	137	110	123	3.94	0.858	كبيرة	1
		%	0.0	1.1	36.6	29.4	32.9				
3	ينمي رؤساء الأقسام المهارات المتعلقة بالمبادرات الاستباقية داخل الجامعة	ك	23	51	48	132	120	3.74	1.217	كبيرة	2
		%	6.1	13.6	12.8	35.3	32.1				
2	يقوم رؤساء الأقسام ببناء ثقافة تنظيمية استباقية في الجامعة	ك	1	26	111	186	50	3.69	0.799	كبيرة	3
		%	0.3	7.0	29.7	49.7	13.4				
1	يبادر رؤساء الأقسام بتوفير المعلومات، والخطط اللازمة للعمل بها في الوقت المناسب	ك	0	28	105	203	38	3.67	0.758	كبيرة	4
		%	0.0	7.5	28.1	54.3	10.2				
			المتوسط العام					3.76	0.615	كبيرة	

*المتوسط الحسابي من (5.00).

من الجدول السابق يتبين أن رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود يمارسون مؤشرات بعد الاستباقية كأحد أبعاد القيادة الريادية بدرجة كبيرة بشكل عام، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على واقع تطبيق مؤشرات بعد الاستباقية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود (3.76 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي تشير إلى (كبيرة) في أداة الدراسة. كما تبين أن متوسطات الموافقة على واقع تطبيق مؤشرات بعد الاستباقية تراوحت بين (3.67 إلى 3.94)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي، والتي تشير جميعها إلى (كبيرة)، في أداة الدراسة. كما تبين أن أكثر مؤشرات بعد الاستباقية تمثلت في العبارة رقم (3) وهي (يضع رؤساء الأقسام إجراءات، وخطط وقائية لمواجهة المشكلات المتوقعة) بمتوسط موافقة مقداره (3.94 من 5.00)، ودرجة تطبيق كبيرة. في حين جاءت العبارة رقم (1) وهي (يبادر رؤساء الأقسام بتوفير المعلومات، والخطط اللازمة للعمل بها في الوقت المناسب) حيث جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط موافقة مقداره (3.67 من 5.00)، ودرجة تطبيق كبيرة.

رابعاً: بعد المخاطرة:

جدول رقم (10): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد المخاطرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة الممارسة					التكرار	العبرة	م
				كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	%		
1	كبيرة	0.860	3.86	111	106	152	5	0	ك	يمتلك رؤساء الأقسام القدرة على إدارة المخاطر والتحكم بها	3
				29.7	28.3	40.6	1.3	0.0	%		
2	كبيرة	0.893	3.47	58	104	170	41	1	ك	يشجع رؤساء الأقسام على المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأهداف الصعبة	4
				15.5	27.8	45.5	11.0	0.3	%		
3	متوسطة	1.211	3.24	71	87	103	85	28	ك	يتحمل رؤساء الأقسام المسؤوليات، والمخاطر الناتجة عن عملية التغيير	1
				19.0	23.3	27.5	22.7	7.5	%		
4	متوسطة	1.403	3.21	84	96	76	51	67	ك	يمتلك رؤساء الأقسام خطة واضحة للتنسيق مع أعضاء هيئة التدريس للتعامل مع المخاطر	2
				22.5	25.7	20.3	13.6	17.9	%		
				المتوسط العام							
كبيرة		0.844	3.45								

*المتوسط الحسابي من (5.00).

من الجدول السابق يتبين أن رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود يمارسون مؤشرات بعد المخاطرة كأحد أبعاد القيادة الريادية بدرجة كبيرة بشكل عام، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على واقع تطبيق مؤشرات بعد المخاطرة لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود (3.52 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي تشير إلى (كبيرة) في أداة الدراسة.

كما تبين أن متوسطات الموافقة على واقع تطبيق مؤشرات بعد المخاطرة تراوحت بين (3.21 إلى 3.86)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس الرباعي، والتي تشير إلى (متوسطة/كبيرة)، في أداة الدراسة.

كما تبين أن أكثر مؤشرات بعد المخاطرة تمثلت في العبارة رقم (3) وهي (يمتلك رؤساء الأقسام القدرة على إدارة المخاطر والتحكم بها) بمتوسط موافقة مقداره (3.86 من 5.00)، ودرجة تطبيق كبيرة.

في حين جاءت العبارة رقم (2) وهي (يملك رؤساء الأقسام خطة واضحة للتنسيق مع أعضاء هيئة التدريس للتعامل مع المخاطر) حيث جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط موافقة مقداره (3.21 من 5.00)، ودرجة تطبيق متوسطة.

وفيما يلي ترتيب هذه الأبعاد حسب متوسطات الموافقة على النحو التالي:

جدول رقم (11): استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	كبيرة	0.566	3.63	الرؤية
3	كبيرة	0.571	3.52	الابتكار
1	كبيرة	0.615	3.76	الاستباقية
4	كبيرة	0.844	3.45	المخاطرة
	كبيرة	0.422	3.59	المتوسط العام

من الجدول السابق يتبين أن رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود يمارسون جميع أبعاد القيادة الريادية بدرجة كبيرة بشكل عام، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود (3.59 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي تشير إلى (كبيرة) في أداة الدراسة.

كما تبين أن أكثر أبعاد القيادة الريادية تطبيقاً هو بعد الاستباقية بمتوسط حسابي (3.76 من 5.00)، ودرجة تطبيق كبيرة، يليها بعد الرؤية بمتوسط (3.63 من 5.00)، ودرجة تطبيق كبيرة، في حين جاء بعد الابتكار في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.52 من 5.00)، ودرجة تطبيق كبيرة، وجاء بعد المخاطرة في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (3.45 من 5.00)، ودرجة تطبيق كبيرة، ويتضح من تلك النتيجة أن جميع أبعاد القيادة الريادية يتم تطبيقها وممارستها على أرض الواقع بدرجة كبيرة، وهو ما يوضح أهمية هذه الممارسات ودورها الإيجابي في تحقيق

أهداف البيئة الجامعية، كما أن القيادة الريادية لها أهمية كبيرة في تحويل المؤسسات من وضعها الحالي أياً كان الى حالة أكثر تميز وكفاءة من بين حالات التطور المتوقعة في المستقبل، حيث أنها تعتمد في ممارستها على اغتنام الفرص ومواجهة المشكلات وتستند الى عملية إبداع تحدث تحولات في أهداف وأعمال المؤسسات، وخاصة المؤسسات التعليمية، وتستجيب للمتغيرات البيئية بالشكل الذي يجعلها في أفضل موائمة وأسرع تكيف.

واختلفت تلك النتيجة مع دراسة (الغامدي، 2019) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية كانت متوسطة بشكل عام.

كما اختلفت مع دراسة (القحطاني، والمخلافي، 2019) التي توصلت إلى أن واقع أبعاد القيادة الريادية في جامعة عبد الرحمن بن فيصل جاءت بدرجة متوسطة لجميع الأبعاد.

كما اختلفت مع دراسة (السبيعي، 2020) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الريادية على مستوى الأبعاد مجتمعة لدى قائدات المدارس الثانوية بدرجة (متوسطة).

وكذلك اختلفت مع دراسة (الزهراني، 2022) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الريادية على مستوى الأبعاد مجتمعة لدى قائدات المدارس الثانوية حصلت على متوسط كلي (3.08 من 5) أي بدرجة (متوسطة).

ويبرر الباحث اختلاف نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة لما تحظى به جامعة الملك سعود من زيادة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي من حيث ترتيبها المتقدم على مستوى العالم وعلى مستوى الجامعات العربية والسعودية وقد أثر ذلك على ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الريادية في جامعة الملك سعود، ويضيف الباحث أن الريادة في جامعة الملك سعود كانت سبب من أسباب استقلال جامعة الملك سعود عن وزارة التعليم لتكون تابعة للهيئة الملكية بالرياض.

إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد الدراسة من حيث الرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير الرتبة العلمية:

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لاختلاف متغير الرتبة العلمية، قام الباحث باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (12) يوضح نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية.

محاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الرؤية	بين المجموعات	4.334	2	2.167	6.969	*0.001 دالة
	داخل المجموعات	115.361	371	0.311		
	المجموع	119.695	373			
الابتكار	بين المجموعات	17.794	2	8.897	31.741	*0.000 دالة
	داخل المجموعات	103.990	371	0.280		
	المجموع	121.783	373			
الاستباقية	بين المجموعات	3.354	2	1.677	4.516	*0.012 دالة
	داخل المجموعات	137.739	371	0.371		
	المجموع	141.092	373			
المخاطرة	بين المجموعات	39.020	2	19.510	31.946	*0.000 دالة
	داخل المجموعات	226.571	371	0.611		
	المجموع	265.591	373			
جميع أبعاد القيادة الريادية	بين المجموعات	2.487	2	1.244	7.224	*0.001 دالة
	داخل المجموعات	63.866	371	0.172		
	المجموع	66.354	373			

* فروق دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) استجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك تبعاً لاختلاف متغير الرتبة العلمية، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من فئات الرتبة العلمية، استخدم الباحث اختبار "LSD" وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (13) نتائج اختبار " LSD " للفروق بين فئات الرتبة العلمية.

أبعاد الدراسة	الرتبة العلمية	ن	المتوسط	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
الرؤية	أستاذ	68	3.7455	-	*	
	أستاذ مشارك	140	3.5071		-	
	أستاذ مساعد	166	3.6176		-	
الابتكار	أستاذ	68	3.9007	-	*	
	أستاذ مشارك	140	3.4929		-	
	أستاذ مساعد	166	3.4117		-	
الاستباقية	أستاذ	68	3.8969	-	*	
	أستاذ مشارك	140	3.6561		-	
	أستاذ مساعد	166	3.6103		-	
المخاطرة	أستاذ	68	3.7786	-	*	
	أستاذ مشارك	140	3.3324		-	
	أستاذ مساعد	166	3.3889		-	
جميع أبعاد القيادة الريادية	أستاذ	68	3.7903	-	*	
	أستاذ مشارك	140	3.5487		-	
	أستاذ مساعد	166	3.5008		-	

* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك تبعاً لاختلاف متغير الرتبة العلمية لصالح أفراد الدراسة من الأساتذة، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد الدراسة من الأساتذة عادة ما يكونوا أكثر إدراكاً وفهماً ومعرفة بمتطلبات القيادة الريادية وواقع ممارستها مقارنة بزملائهم من الأساتذة المشاركين والمساعدين.

واختلفت تلك النتيجة مع دراسة (القحطاني، والمخلافي، 2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير "المرتبة العلمية"، "سنوات الخدمة" في أبعاد القيادة الريادية.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، قام الباحث باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (14) يوضح نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
*0.001 دالة	6.998	2.176	2	4.351	بين المجموعات	الرؤية
		0.311	371	115.343	داخل المجموعات	
			373	119.695	المجموع	
*0.000 دالة	10.906	3.381	2	6.762	بين المجموعات	الابتكار
		0.310	371	115.021	داخل المجموعات	
			373	121.783	المجموع	
*0.031 دالة	4.988	0.374	2	0.747	بين المجموعات	الاستباقية
		0.378	371	140.345	داخل المجموعات	
			373	141.092	المجموع	
*0.000 دالة	10.304	6.988	2	13.977	بين المجموعات	المخاطرة
		0.678	371	251.615	داخل المجموعات	
			373	265.591	المجموع	
*0.012 دالة	3.483	0.612	2	1.223	بين المجموعات	جميع أبعاد القيادة الريادية
		0.176	371	65.131	داخل المجموعات	
			373	66.354	المجموع	

* فروق دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ استجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من فئات سنوات الخبرة، استخدم الباحث اختبار "LSD" وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (15) نتائج اختبار " LSD " للفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة.

أبعاد الدراسة	عدد سنوات الخبرة	ن	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الرؤية	أقل من 5 سنوات	106	3.5577	-		*
	من 5-10 سنوات	138	3.5725		-	*
	أكثر من 10 سنوات	130	3.8042			-
الابتكار	أقل من 5 سنوات	106	3.3938	-		*
	من 5-10 سنوات	138	3.4482		-	*
	أكثر من 10 سنوات	130	3.6904			-
الاستباقية	أقل من 5 سنوات	106	3.6858	-		*
	من 5-10 سنوات	138	3.6673		-	*
	أكثر من 10 سنوات	130	3.8170			-
المخاطرة	أقل من 5 سنوات	106	3.2807	-		*
	من 5-10 سنوات	138	3.3243		-	*
	أكثر من 10 سنوات	130	3.7096			-
جميع أبعاد القيادة الريادية	أقل من 5 سنوات	106	3.5436	-		*
	من 5-10 سنوات	138	3.5530		-	*
	أكثر من 10 سنوات	130	3.6688			-

* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع تطبيق القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة لصالح أفراد الدراسة من ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وهو ما يوضح تأثير عامل الخبرة في معرفة مدى تطبيق رؤساء الأقسام لمفاهيم القيادة الريادية في بيئة العمل. واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (السبيعي، 2020) التي توصلت إلى أن هناك فروق باختلاف متغير سنوات الخدمة.

كما اتفقت مع دراسة (الزهراني، 2022) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية لدرجة

ممارسة القيادة الريادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح المعلمات ذوات (أكثر من 10 سنوات).

واختلفت تلك النتيجة مع دراسة (القحطاني، والمخلافي، 2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير "سنوات الخدمة" في أبعاد القيادة الريادية.

- توصيات الدراسة:

- العمل على تشجيع القيادات الادارية بالجامعة على العمل بالمفاهيم الحديثة في الادارة مثل القيادة الريادية واستخدامها كأسلوب اداري في ادارتها وأسلوب عملها اليومي في بيئة العمل.

- ضرورة تشجيع قيادات الجامعة على التفكير بطرق ريادية في استغلال إمكانات الجامعة في مشاريع تسهم في نموها وتطوير مخرجاتها.

- تضمين المقررات الجامعية بالموضوعات التي تسهم في تنمية الوعي بمفاهيم القيادة الريادية، لدى الطلاب.

- تبني برامج التحفيز المادية والمعنوية اللازمة لرؤساء الأقسام والتي تسهم في تشجيعهم على ممارسات القيادة الريادية.

- تكثيف برامج التدريب اللازمة لرؤساء الأقسام نحو كيفية تطبيق القيادة الريادية على أرض الواقع.

- توفير الإمكانيات المادية اللازمة والتجهيزات التي تسهل على رؤساء الأقسام تطبيق القيادة الريادية في بيئة العمل الجامعي.

- تبني برامج التوعية بأهمية ممارسات القيادة الريادية ودورها الإيجابي في تجويد مخرجات العمل الجامعي.

المراجع

- المراجع العربية:

- أبو جويفل، ريم. (2018). درجة ممارسات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الزهراني، مستورة. (2022). واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث -مجلة العلوم التربوية والنفسية-المجلد السادس-العدد الثالث والأربعون -سبتمبر 2022م
- السبيعي، قوت بنت ناصر. (2020). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الشرق العربي للدراسات العليا.
- العتيبي، حنان. (2022). ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. مصر، مجل (6)، ع (28).
- الغامدي، إيمان. (٢٠١٩) تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الريادية نموذج مقترح. رسالة دكتوراه. قسم الإدارة التربوية كلية التربية جامعة الملك سعود. الرياض.
- القحطاني سالم (٢٠١٥). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات مجلة الإدارة العامة، ٥٥ (٣)، ٤٣٧ - ٥٠٠.
- القحطاني، عبير حسن المخلافي، محمد سرحان (٢٠١٩) واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. (٤٠ع). ٢١٦ - ٢٣٣.
- النفيعي، مزنة. (2022). الريادة التنظيمية في الجامعات السعودية. [رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة الملك سعود، الرياض.

- خلف الله، محمود. (2017). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقق متطلبات بناء القيادات الريادية (دراسة تطبيقية)، مجلة جامعة الأقصى، (سلسلة العلوم الإنسانية)، مج21، ع2، ص: ٣٢٨-٣٧٣.
 - عبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن (2014م)، البحث العلمي: مفهومه. أدواته. أساليبه. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان.
 - عمرو، مرفت وليد يوسف. (٢٠٢١). مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة التعميمية جامعة الخليل فلسطين.
 - معوض، فاطمة عبد المنعم. الضويان، حصة عبد المحسن. (٢٠٢٠). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. (١). (٧). ٧٥ - ٩٦.
 - معيقل، نورة. (2016). تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية برنامج تدريبي مقترح، (ماجستير غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة الملك سعود. الرياض.
 - العساف، صالح بن حمد (1433هـ) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض.
 - القحطاني، سالم سعيد؛ والعامري، أحمد سليمان؛ وآل مذهب، معدي محمد؛ العمر، بدران عبد الرحمن، (2004م)،
 - ملحم، سامي محمد (2002م): مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- منهج البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض.

- المراجع الأجنبية:

- ARIFIN, M., & G. Gunawan, (2020) , Entrepreneurial Leadership Models in the 21st Century for Vocational Education, *Utopia y Praxis Latino Americana*, 25 175-188,(6)
- Bagheri, A. & Akbari, M. (2018), The impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation behavior, *Journal of Nursing Scholarship*, 50 (1), 28-35.
- Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L & Brettel, M., (2014), Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: a cross-cultural perspective in eight countries, *J. Int. Manag.* 20 (2), 124–136.
- Gunawan, A. S., (2022), Do Demographic Variables Make a Difference in Entrepreneurial Leadership Style? Case Study Amongst Micro and Small in Creative Economy Entrepreneurs in Jakarta, Indonesia, *International Journal of Asian Business and Information Management*, 3 (2), 1-6.
- Megheirkouni, M., Thirlwall, A., Mejheirkouni, A., (2020), Entrepreneurial leadership in Middle East sport businesses The impact of gender differences in cultural values, *Gender in Management: An International Journal*, 35 (2), 167-188
- Mishra, P. & Kumar, R. (2017). Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives. *Procedia Computer Science*, (122),71– 78.
- Nafei, W. A., (2018), The Role of Spiritual Leadership in Reducing Bullying Behavior:A Study on the Industrial Companies in Egypt, *International Journal of Business and Management*; 13 (2), 167 -186.
- Nguyen, P.V., Huynh, H.T.N., Lam,L.N.H., Le, T.B & Nguyen, N.H.X., (2021), The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance the mediating effects of organizational factors, *Heliyon*, 7, 1-13.
org.sdl.idm.oclc.org/10.1016/j.apmr.2019.09.002
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. I., & Brannback, M (2015), Understanding and measuring entrepreneurial leadership style, *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
- Sawaeen, F.A.A & Ali, K.A.M., (2020), The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait, *Management Science Letters*, 10, 789–800.
- Selvaraja, K. & Pihie, L. (2017). Conceptualization of Entrepreneurial Leadership Models and its Suitability towards Educational Settings. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 4, (11), 153-158.
- Wahab, A., & Tyasari, I. (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 54–63. <https://doi->

