



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The reality of the characteristics of the entrepreneurial leaders at the
University of Kirkuk: An analytical study of the opinions of a sample
of administrative leaders at the University of Kirkuk**

Researcher: Shaima Hassan Ahmed
College of Administration and Economics
Tikrit University

Shaimaahasan828@gmail.com

Assist. Prof. Dr. Hatem Ali Abdulla
College of Administration and Economics
Tikrit University

Hadministration81@tu.edu.iq

Abstract:

The research aims to delve into the study of the reality of the characteristics of the entrepreneurial leaders at the University of Kirkuk through the price of the characteristics of the pioneer leaders at the University of Kirkuk represented by (framing challenges, absorbing uncertainty, building commitment, and defining limits. The researchers used the descriptive analytical approach to collect the data was described and analyzed by means of the questionnaire, which was the main tool of the study, and the study population was represented by (132) individuals, represented by (the president of the university, the assistant president of the university, the dean, the assistant dean, the head of the department). They had a questionnaire and (121) questionnaires were retrieved, (3) of them were damaged and (118) questionnaires were valid for analysis. The study concluded that the entrepreneurial leadership at the University of Kirkuk can, with its characteristics, face greetings, absorb uncertainty, and pave the way for the work of the university as well as in building commitment, and defining boundaries or priorities within the university for the university's leadership among competing universities. The study recommended obtaining support from the Ministry of Higher Education and Scientific Research and the governorate of Kirkuk and their contribution to Providing all the necessary assistance for university leadership.

Keywords: University of Kirkuk, entrepreneurial leadership, characteristics of entrepreneurial leaders.

**واقع خصائص القادة الرياديين في جامعة كركوك
دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك**

أ.م.د. حاتم علي عبدالله
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

الباحث: شيماء حسن أحمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص

يهدف البحث إلى الخوض في دراسة واقع خصائص القادة الرياديين في جامعة كركوك، عبر معرفة خصائص القادة الرياديين في جامعة كركوك المتمثلة بـ (تأطير التحديات، واستيعاب

عدم التأكد، وتمهيد الطريق، وبناء الالتزام، وتحديد الحدود، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لجمع ووصف وتحليل البيانات بوساطة الاستبانة التي تمثلت بالأداة الرئيسة للدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة بـ (132) فردا والمتمثل بـ (رئيس الجامعة، مساعد رئيس الجامعة، عميد، معاون عميد، رئيس قسم)، اختيرت عينة قصدية بأسلوب الحصر الشامل بواقع (132) ووزعت عليهم الاستبانة وتم استرجاع (121) منها (3) كانت تالفة و(118) كانت صالحة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى أن القيادة الريادية في جامعة كركوك تستطيع بما تمتاز به من خصائص في مواجهة التحديات، واستيعاب عدم التأكد، وتمهيد الطريق، لأعمال الجامعة فضلا في بناء الالتزام، وتحديد الحدود أو الأولويات داخل الجامعة لريادة الجامعة بين الجامعات المنافسة، وأوصت الدراسة باستكمال الدعم من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومحافظة كركوك ومساهماتهم في توفير كافة المساعدات اللازمة لريادة الجامعة.

الكلمات المفتاحية: جامعة كركوك، القيادة الريادية، خصائص القادة الرياديين.

المقدمة

تشهد جميع المنظمات في العالم التطورات والتغيرات السريعة، ويتطلب بقائها وريادتها الإبداع المستمر في بيئة تنافسية سريعة التغير، وحتى تتمكن هذه المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق التميز والريادة، الذي تعد الدافع الرئيسي لإيجاد فرص عمل جديدة، وتأتي الجامعات في مقدمة المنظمات التعليمية كحاضنة للريادة، وأحدى المنظمات للتغير الاجتماعي، والتي يقع على عاتقها دورا كبيرا في اكتشاف القدرات واستثمار الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى مشاريع واقعية والمبادرة في تبنيها، وأن هذه الأدوار تتطلب قيادة تتمتع بخصائص ريادية تمتلك القدرة على توفير المناخ المناسب والإمكانات المادية، والمعنوية، وقادرة على صنع واتخاذ القرارات بالرغم من وجود بيئة خارجية والتي تتسم بالتعقيد، فالقيادة الريادية في جامعة كركوك وعبر ما تمتلكه من بصيرة عالية، ورؤية للمستقبل تمكنها من اتخاذ قرارات جريئة لأجل خدمة المجتمع، فضلا عن الحاجة إلى امتلاك خصائص قيادية يعمل على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وأن القيادة الريادية في الجامعات وبفضل خصائصها تعد مدخلا من أجل تعزيز السلوك الريادي، ومن هذا المنطلق وبناءً على ما تقدم فإن فكرة البحث الحالية، ومبررات اختيار خصائص القيادة الريادية في جامعة كركوك نتيجة انسجام طبيعة البحث وأهدافها مع واقع المنظمات التعليمية وطبيعة عملها والتي جاءت بشكل واقعي لأن البيئة العراقية وبالأخص محافظة كركوك، بيئة متعددة الثقافات والتنوع، وأن جامعة كركوك وبحسب المجتمع المحلي للمحافظة يتميز بالتنوع ويبحث عن الريادية في الأعمال، وبالتالي فإن التنوع كما أشارت إليه الأدبيات تحقق حالة من الريادة والتميز.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يستعرض هذا المبحث المنهجية العلمية للدراسة التي تحدد المسار العام للدراسة، وتمثل خطة عمل لتحديد مشكلة الدراسة، وأهدافها وأهميتها ومخططها الفرضي وفرضياته والمنهج الذي تمّ اعتماده وكما يأتي:

أولاً. مشكلة الدراسة إن ما تشهده منظمات التعليم العالي في الوقت الحالي من التغير المنشود والمنافسة يتوقف إلى حد كبير على ما تستطيع به "المنظمات من تحقيق الأهداف المتمثلة، بتطوير

الجامعة وتقدمها، وهذا يتطلب قيادة ريادية يتمتع بمجموعة من الخصائص، التي من خلاله تمكنه من تحقيق هذه الأهداف، وتواكب التطورات والمنافسة بين الجامعات سواء كانت محلية أو إقليمية أو دولية وخاصة بعد دخول الجامعات الأهلية في جميع أنحاء العالم إلى ميدان التنافس في التعليم العالي.

وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تحدد في الكيفية التي بموجبها تستطيع القادة الرياديين في جامعة كركوك "وبما ما يمتلكه من خصائص في تحقيق أهداف الجامعة، وتعمل على تطوير الجامعة واستثمار الفرص وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، ليتضح سؤال الدراسة في (ما هو واقع خصائص القادة الرياديين في جامعة كركوك)، واعتمادا على التساؤل أعلاه يمكن تحديد المشكلة عبر السؤال الآتي:

- ❖ ما هو النموذج العملي المدرك لقياس خصائص القادة الرياديين في جامعة كركوك؟
- ❖ **ثانياً. أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، إذ أنها تناولت أحد الموضوعات المهمة والحديثة نسبياً في "ميدان إدارة الأعمال فضلاً عن تطبيقها في ميدان التعليم العالي الذي يعاني من بعض المشكلات في ظل حتمية المنافسة بين الجامعات وخصوصاً بعد دخول الجامعات الأهلية إلى واقع الممارسة والتنافس من جانب، وهذا يتعزز من خلال فهم الكيفية التي يمكن للمنظمة المبحوثة في تحقيق الريادة ومن خلال خصائص قادتها الريادية في تحقيق الريادة فضلاً عن مساهمة الدراسة في عملية وضع الرؤية للجامعة المبحوثة ودورها في تحقيق مستويات أداء عالية على المدى البعيد، ويمكن تلخيص أهمية البحث في النقطة الآتية:
- ❖ إبراز أهمية خصائص القادة الرياديين في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الناشئة والريادية.
- ❖ **ثالثاً. أهداف الدراسة:** يهدف البحث أساساً التأكد من واقع توافر خصائص القادة الرياديين في جامعة كركوك، والتأكيد على مدى قدرتها في تحقيق أهداف الجامعة من خلال هذه الخصائص عبر الهدف الفرعي:
- ❖ التعرف على خصائص القادة الرياديين في المنظمة المبحوثة عبر النموذج العملي المدرك من قبل العينة المبحوثة.
- ❖ **رابعاً. فرضيات الدراسة:** سعياً لمعالجة مشكلة الدراسة وبناءً على مخططها وتحقيقاً لأهدافها فقد تم اعتماد على فرضية رئيسية واحدة كما يأتي:
- ❖ يتوافر نموذج عملي واقعي لقياس واقع خصائص القادة الرياديين في جامعة كركوك بحسب ادراكات العينة المبحوثة.
- ❖ **خامساً. منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المدخل الاستنباطي في دراستها عبر استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يُعد من أكثر المناهج استعمالاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية والتي يمكن الخروج بنتائج منطقية ومقبولة والتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات.
- ❖ **سادساً. مجتمع الدراسة وعينته:** على ضوء مشكلة الدراسة، ووصولاً إلى اختبار، وتطبيق فرضياتها وتحقيق أهداف الدراسة التحليلية، فقد تم اختيار عينة الدراسة من رئيس الجامعة، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام والفروع في جامعة كركوك، والبالغ عددهم (132) مفردة بأسلوب الحصر الشامل توزعت بواقع (1) رئيس الجامعة و (1) مساعد العلمي و(18) عميدا و(18) معاون أداري و(18) معاون علمي وبواقع (76) رئيس قسم.

سابقاً. أداة جمع البيانات: اعتمد الباحثان في جمع البيانات والتي تم تصميمها لتعكس متغير الدراسة وأبعادها بالاعتماد على الدراسات السابقة والمصادر المستعملة في الاستبانة كما في الجدول رقم (1)

الجدول (1): يبين متغير الدراسة وأبعادها الفرعية والمصادر المستعملة في تصميم الاستبانة

ت	المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصادر القياس
1	خصائص القادة الرياديين	تأطير التحديات	5	Bagheri & Harrison, 2020: 671 Selvaraja & pihi, 2017: 154-155
		استيعاب عدم التأكد	5	
		تمهيد الطريق	5	
		بناء الالتزام	5	
		تحديد الحدود	5	
	أجمالي خصائص القادة الرياديين	25		

المصدر: الجدول من أعداد الباحثان بالاستناد إلى المصادر المشار إليها في متن الجدول. ثامناً. الأدوات الإحصائية للدراسة: تم تحليل البيانات من خلال استعمال برنامج (SMART, PLS3) والذي يعد أحد البرامج الإحصائية التي يمكن الاعتماد عليه في تحليل بيانات الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

إن المنظمات بحاجة إلى إدارة قادرة على تطوير المنظمة، من خلال ما تمتلكه من معرفة وقدرات، وهذا الأمر يتطلب وجود قيادات ذات رؤية ثاقبة نحو المستقبل، لأحداث تطور شامل في المجال الثقافي والمعرفي والمهني والبحثي، وتعزيز ثقافة الجودة، والتميز، وتغيير النظم التقليدية، وأن أساسيات نجاح القادة، وبلوغه الريادة تنبثق من توفر خصائص الريادة، والتي تعد مدخلا لتعزيز السلوك الريادي، متطلبا ومتجها لترسيخ نهج الإبداع، واستثمار الطاقات، وزيادة فاعلية الأداء الوظيفي في المنظمة.

القيادة الريادية

1. المفهوم

إن القيادة الريادية يمكن تعريفها بأنها نهج مختلف وفريد من نوعه وهي أمر حيوي في التغلب على تحديات ومشاكل المنظمات الحالية وأنها يمكن القادة من إدارة منظماتهم بشكل فعال وتوجيهها بهدف معالجة المشاكل التنظيمية بطريقة أكثر إبداعا وابتكارا. (Dahiru, 2017: 4)، هذا وقد ذكرت (Ruttan, 2019: 9) وحسب رأي Warren 2012 أن هناك خمسة مفاتيح أساسية لازدهار القيادة الريادية وهي:

- الرؤية وعدم الرضا عن الحاضر.
- معرفة المزايا غير العادلة والاستفادة منها.
- القدرة على جذب الأفراد وإضفاء المزيد من الرؤية.

د. المرونة في التكيف والانفتاح على التغذية الراجعة والقدرة على مواصلة التعلم.
هـ. المثابرة والتنفيذ.

وأوضح (Latif, et al., 2020: 240) أن مفهوم القيادة الريادية ولد من الحاجة إلى قيادة تتعامل مع بيئة سريعة ومستمرة بالتغير، فهذه البيئة الديناميكية تحتاج من القادة أن يكونوا قادرين على الإبداع والاستباقية وإدارة المخاطر، وعليه أذا واجهت المنظمة اضطراباً بيئياً واحتاجت إلى مشاريع جديدة للتطوير أو إلى تغيير صناعتها أو التغيير التنظيمي بحد ذاته فقد يكون نمط القيادة الريادي هو المطلوب وناتج عن رغبة القائد بالمخاطرة والمساهمة بالأفكار الإبداعية التي تقود المنظمة إلى الاستقرار فالقائد الريادي يدير المنظمة كقائد أعمال وفي نفس الوقت يمتلك المهارات القيادية التي تساعد المنظمة على النمو واستدامة مشاريعها الناجحة وذلك في بيئة تنافسية اضطرابية. وبين (Wulandari, 2021: 140) أن القيادة الريادية هي القدرة على إدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل اكتساب السلوكيات التي تبحث عن الفرص والفوائد، وهي عملية ديناميكية لعرض الرؤية وخلق المشاركة بين العاملين وقبول المخاطرة في مواجهة رؤية القائد وبالتالي، تشمل القيادة الريادية جميع القدرات اللازمة لخلق قيمة لرؤية أهداف المنظمة، من خلال الخصائص الريادية التي يمتلكها كالتواصل والتشجيع؛ والملائمة ومعرفة الأعمال؛ والقدرة على تحليل التهديد البيئي ورؤية الفرصة.

2. أهمية القيادة الريادية: إن القيادة الريادية ليست منصب بل هي عملية وإن القائد الريادي يتحمل مسؤولية مساعدة المنظمة على خلق الظروف المطلوبة فيها وليس فقط إدارتها فهو يساعد المنظمة على الاستجابة الإبداعية إلى التغيير في البيئة الخارجية، وبذلك أوضح العديد من الباحثين أهمية القيادة الريادية بالآتي:

أذ بين (Sandybayev, 2019: 49- 53) أن الريادي الناجح يمتلك صفات قيادية عدة وهو يجمع ما بين تحقيق الأهداف مع الشغف والرؤية والابتكارية والمخاطرة وصنع القرار وهو يستخدم طرق غير معيارية في الأعمال ويبدل كل طاقته لتحقيق الأهداف وهو ميال إلى توليد الأفكار الإبداعية التي تسمح للمنظمات بمجاراة الزمن والتوجهات والمحافظة على تنافسيتها والبقاء، والقائد الريادي يعرف كيف يطبق الأفكار من خلال الإدارة الفاعلة ويعرف بيني استراتيجيات واضحة ولكنه لا ينسى دائماً أن الاستراتيجيات يمكن أن تتغير هذه هي أهم قدرات القائد الريادي والتي تتمثل في القدرة على تكييف منظمة الأعمال مع التوجهات الحالية. في حين أوضح (Li et al., 2020: 107) على أهمية القيادة الريادية من خلال تفسيرهم أن القائد الريادي يلعب دوراً في المنظمات فهو يسهل ويشجع الموظفين على إظهار إمكانياتهم وحل المشاكل المعقدة وأداء المهام التي فيها تحديات بطرق إبداعية أي أنه لا يقتصر فقط على خلق الأفكار الجديدة بنفسه، إذ إن إدارة العملية الإبداعية مهمة صعبة للقادة في الأعمال لأن عليهم توليد الأفكار الجديدة واستثمارها مما يعني بأن القائد الريادي بحاجة إلى أن يصنع بيئة واعدة والتي فيها يشجع الموظفين جميعاً على المشاركة في الممارسات الإبداعية وهذا الدور تلعبه القيادة الريادية في بيئة الأعمال التنافسية، وأن القائد الريادي يعيد تصميم إدراك الأعضاء الأفراد لخصائصهم من خلال إشراكهم في تطوير الأفكار الإبداعية والجديدة ويبني بذلك ثقتهم على تطبيق هذه الأفكار ويمكنهم في تنظيم عملهم تجاه الإبداع.

وذكر (Mehmood & Waheed, 2019: 73) بأن أهمية القيادة الريادية تكمن فيما

يأتي:

1. تحفيز العملية الإبداعية في البيئة الديناميكية وخلق القيمة في المنظمات
2. الهام الأتباع على تحقيق الأهداف المرغوبة مثل تشخيص الفرص الريادية واستثمارها.
3. الاتصالات الفاعلة في توجيه العاملين تجاه الأهداف التنظيمية وتشخيص الفرص وتشارك الرؤية مع العاملين لاستثمار الفرص وكسب الميزة التنافسية.
4. تحفيز العاملين على الابتكارية وتبني التغيرات في أسواق الأعمال.
5. التأثير الإيجابي من خلال توليد واختيار وتطوير ونشر الأفكار وعليه فهي محفز للإبداع في المنظمات.

3. **خصائص القيادة الريادية:** إن بعض الدراسات تناولت خصائص ومهارات للقائد الريادي فقد اقترح Harrison et al 2018 سبعة عشر مهارة للقيادة الريادية مطلوبة للنجاح ولكنه لم يضع أساس للبحوث التجريبية اللاحقة ولم يتناول سلوكيات خاصة للقائد الريادي. (Chandranathan, 2020: 15)

وذكر (Harrison, 2020: 662 & Bagheri) أن (Swiercz and Lydon 2002) تناول الخصائص المطلوبة كافة للقائد الريادي الناجح في تحول المنظمات من منظمات صغيرة إلى منظمات في مراحل متطورة وتناول (Bagheri et al., 2013) خصائص القائد الريادي في ماليزيا ولكن لم يضع مقياس واضح لهذه القيادة، وعليه تحتاج المداخل البارزة للقيادة الريادية إلى إطار أو نموذج لخصائص القائد الريادي أو سلوكه وإن كان هذا النوع قيم ولكنه يفتقر إلى الأخذ في الحسبان إمكانية التعلم القيادي.

أ. **تأطير التحديات (Challenge Framing):** إن تأطير التحديات يعتمد على الأطر أو الحدود التي يضعها القائد تجاه توقعات الأداء العالي إذ يضع أهداف عالية ويعمل بجد واقتدار ويعرف التفاصيل ببديهيته وقد أعتمد هذا المقياس من قبل (gupta et al 2004 huang et al 2014) لتحديد أداء القائد الريادي ووجدوا أن له أثر كبير على أداء القائد الريادي في المشاريع الجديدة. (Naushad, 2021: 227-228)، وأضاف (Dahlin & Gratell, 2018: 9-10) يقوم القائد بتأطير ما يمكن تحقيقه ودفع الفريق إلى أقصى حدود أدائه دون استنزاف الفريق أي أنها عملية موازنة ما بين تحسين النتائج ولكن في نفس الوقت تتطلب فهم لحدود الأفراد أو العاملين ويحتاج القائد في تأطير التحديات إلى أن يكون عملي وينتبه إلى ما يمكن تحقيقه وينسج من خلال ذلك رؤية تستحق السعي إلى تحقيقها. وذكر الباحثان (Nasser & Al-Taie, 2021: 1404) أن القائد يعمل على تحفيز العاملين من أجل تحقيق أهداف عالية الأداء ووضعهم في مواجهة التحدي بتوفير توقعات عالية وثقة بالنفس حيث يطلب القائد من العاملين على أداء العمل بأعلى المعايير الممكنة وذلك من أجل التميز بين العاملين لإظهار نقاط القوة والضعف لديهم من أجل الاستفادة من نقاط القوة لدى العاملين ويسعى جاهدا من أجل معالجة نقاط الضعف والعمل على التحسين المستمر ويظهر القادة ثقة كبيرة في العاملين وقدرتهم على تحقيق أهداف طموحة وصعبة ويتوقعون منهم أداء أفضل ما لديهم وإن الثقة ستعزز لأعضاء الفريق تحمل المسؤولية.

ب. **استيعاب عدم التأكد (Understand the Uncertainty):** هذا الخاصية من قبل القائد الريادي يحتاج إلى تعمق في تقييم المستقبل ثم رسم رؤية لمستقبل يرى القائد الريادي بان هذا المستقبل يمكن تفعيله من خلال خصائص يمتلكها العاملين بسبب ثقته بما يمكنهم تحقيقه في تفعيل هذا السيناريو، يجب تقليل عدم التأكد لدى العاملين بإقناعهم بأن الرؤية التي يطرحها قابلة للتفعيل من قبلهم وفي هذا على القائد أن يحمل على عاتقه مسؤولية هذه الرؤية المستقبلية أي أنه يتحمل عدم التأكد على عاتقه تجاه السيناريو المستقبلي المطلوب تحقيقه ويعفي العاملين من هذه المسؤولية وهذه العملية تسمى استيعاب عدم التأكد. (Gupta, MacMillan & Surie 2004: 7)

وبين (Ranjan, 2018: 107) عندما يخطط ويضع القائد رؤيته للمستقبل ويعمل على تفعيل العاملين تجاه تحقيق الرؤية فإن القائد يتحمل مسؤولية النتائج التي تحققها هذه الرؤية سواء نجاحها أو فشلها فمن خلال تحمل هذه المسؤولية يرفع القائد المسؤولية عن عاتق العاملين ويسمح لهم بالسعي إلى تحقيق الرؤية دون الخوف من الإخفاق. ويرى (Bakir, 2017: 64) أن القائد صاحب الرؤية يتمتع بالقدرة بالنظر إلى البيئة الخارجية وتصور التغييرات المتوقعة وبذلك يعمل على رسم سيناريوهات في كيفية تجنب التهديدات واستثمار الفرص من خلال الجهود الجماعية حيث يمثل البصيرة أسلوب قيادة موجه نحو النتائج فالقائد يعمل على تحديد الإجراءات المستقبلية للمنظمة ثم العمل مع العاملين نحو التنفيذ الفعال حيث يضع القائد صاحب الرؤية رؤى متعددة المستويات ليشمل رضا العاملين وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا.

ج. **تمهيد الطريق (Clearing Path):** إن تمهيد الطريق هو دور القائد الريادي والمستمد من نظرية المسار-الهدف وهو من النظريات التي طورها (Evans (1970) وعدلها (House 1971, (Ronald, 2014: 59).

وأشار (Steenkamp, 2021: 2) أن القائد يجب أن مدركا للخطوات الضرورية لتوضيح الأهداف والمسارات وتعزيز الرضا من خلال المكافآت الخارجية والتي بدورها ستزيد من الدافع الجوهري للعاملين، وعليه أن القائد الريادي الفاعل يتوقع المقاومة المحتملة وبذلها ويكسب الدعم من أصحاب المصالح الأساسيين من المكونات داخل المنظمة ومن المكونات خارجها وهو يزيل الحواجز أمام العاملين عندما تعيق تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

وأشار (Nzeneri, 2020: 349) أن القائد يقوم بعملية الهام وتوجيه العاملين للقيام بأفضل ما لديهم في تحقيق الأهداف المرجوة وأن سلوك وأداء القائد تجاه العاملين إذ إن القائد يشارك في تكملة قدرات العاملين من اجل اختيار انسب السبل لتحقيق أهداف المنظمة حيث تم تحديد عدة ادوار يقوم بها القائد الفعال كشخص يحدد الهدف ويحدد مسار العاملين مما يسهل فسح المجال للعاملين تحقيق الهدف وهذه الأدوار التي ذكرها (Azizah, 2019: 1006) وعلى النحو الآتي:

- ❖ توضح نطاق المهمة والحدود والعملية.
- ❖ يوضح دور ومسؤوليات العاملين.
- ❖ يوضح المعايير التي سيتم على أساسها الحكم على نجاح المهمة وانجازات العاملين.
- ❖ توفير التوجيه والتدريب ويزيل العقبات التي تؤثر على انجاز المهمة.
- ❖ يقدم الدعم النفسي والمكافآت كوسيلة لاستكمال بيئة العمل.

د. **بناء الالتزام (Commitment Building):** الالتزام هو القوة التي تربط الفرد بمسار عمل ذو صلة بهدف معين ويمثل قوة هوية الفرد مع المنظمة والمشاركة فيها ويحتل الالتزام مكانة مهمة في المنظمة والتي يمكن ملاحظته في المواقف والسلوكيات في مكان العمل فضلا عن ذلك يتكون الالتزام من ثلاث مكونات وهي (Keskés, 2014: 34):

1. **رغبة (التزام عاطفي):** يستلزم قبول واستيعاب أهداف المنظمة وقيمه والاستعداد لبذل جهد بسبب قوة الارتباط العاطفي والذي يعمل على استمرار العاملين في المنظمة رغبة منهم للعمل بسبب هذا الالتزام.

2. **حاجة (التزام مستمر):** يشير إلى الوعي بالتكاليف المرتبطة بترك المنظمة حيث يبقى العاملين ذو الالتزام العالي بالاستمرارية مع المنظمة لأنهم يرون أن تكاليف ترك العمل مكلفة ويشير هذا النوع إلى بقاء العاملين لأن لديهم الكثير من الوقت المستثمر للعمل.

3. **التزام (التزام معياري) للحفاظ على الوظيفة في المنظمة:** يتطلب التزامات متصورة للحفاظ على عضوية وعلاقة التوظيف مقابل البقاء في العمل إذ يشعر العاملين بأنهم مجبرين إلى الرد بالمثل مع الولاء والالتزام المستمدين من المبادئ الأخلاقية والقيمية القائمة على قواعد المعاملة بالمثل وممارسات التنشئة الاجتماعية.

وبين (Neves & Almeida and Velez, 2018: 6) تحدد ممارسات القيادة القائمة على الالتزام وإدارة التغيير من خلال العلاقة بين القائد والعاملين والتي تؤثر على سلوك العاملين في العمل إذا كانت الفلسفة التي يتبعها المنظمة يرى بأن العاملين هم مورد يمكن التخلص منهم سيكون مستوى التفاعل منخفضة في العمل ووفقا لذلك الفلسفة في حين إذا كانت الفلسفة بعد العاملين مورد ذات قيمة وتوفير الدعم التنظيمي والثقة وتحفيزهم سيكون العاملين أكثر استعدادا للمساهمة بمستويات عالية من الأداء والسلوكيات من خلال موائمة اهتماماتهم مع اهتمامات المنظمة وهذا الالتزام المتبادل يساهم في تطوير ونجاح المنظمة.

هـ. **تحديد الحدود (Limits Specification):** يتمثل تحديد الحدود في بناء اتفاق وفهم في المجموعة حول ما يمكن تحقيقه وما لا يمكن تحقيقه وبهذا الشكل يقوم القائد بإعادة تشكيل معرفة الأفراد لأنفسهم تجاه قدراتهم من خلال إزالة أفكارهم تجاه محدودية قدرتهم وعلى القائد الريادي أن يضع بدلا من ذلك الحدود الواضحة الحقيقية بهدف تحسين الابتكارية وتحسين النتائج وتحسين الإبداع في المنتجات وهذا يعتمد على التكامل والتحفيز الفكري. (Dahlin & Gratell, 2018: 9)، إلى جانب ذلك يرى الباحث (Mishra & Misra, 2017: 73) إن تحديد الحدود يعتمد على التحفيز الفكري والحماسة والموقف الإيجابي والتكامل وتشجيع العاملين على التفكير وتحدي المعتقدات والمواقف تجاه الآخرين باستخدام عقولهم وعليه فإن هذا البعد مهم في تحديد أو رسم المحددات أو القيود الحقيقية وكشفها للآخرين. ومن طرف آخر ذكر (Naushad, 2021: 228) أن القائد الريادي يعيد تشكيل أدراك الأفراد تجاه قدراتهم من خلال كبت القيود التي يضعونها على أنفسهم وتصوراتهم المغلوطة تجاه مقدراتهم أو حدودهم وعليه أن هذا البعد هو الهام الآخرين فكريا ويساهم في تكامل الأفراد من خلال تشارك الوعي لما يستطيعون تحقيقه وما هو غير ممكن تحقيقه مع أخذ القرارات الحاسمة والسريعة للمثابرة أمام التغيير البيئي ومساعدة الآخرين على التعلم فإن تعيين الحدود يساعد على المحافظة على الالتزام.

المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

بعد التطرق إلى الإطار النظري لمتغير الدراسة الحالية، يستعرض هذا المبحث متغير الدراسة وأبعادها من خلال معرفة التحليل العملي التوكيدي للمتغير والمتمثل بواقع خصائص القيادة الريادية في جامعة كركوك.

وبالتالي سيتم عرض البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة استعمال الأساليب الإحصائية حول هذه المتغير من عينة الدراسة في جامعة كركوك والتي تم قياسها في ضوء الاستبانة، وفقاً لما يأتي:

أولاً. التهيئة والبناء للتحليل العملي التوكيدي: الدراسة الحالية قائمة على واقع خصائص القيادة الريادية، وتتمثل القوة الرئيسة للتحليل العملي التوكيدي في قدرته على تحديد مدى جودة تعميم نماذج القياس عبر مجموعات من الأفراد، أو عبر الزمن (Brown, 2015: 1)، ولأن الدراسة في طبيعتها ميدانية، وقائمة على المنهج الوصفي التحليلي، فقد تطلب بداية بناء المقياس وفق الأبعاد المحددة، لخصائص القيادة الريادية ولذلك سوف يتناول هذه الفقرة الخطوات الإجرائية لإجراء التحليل العملي التوكيدي وفق الفقرات الآتية:

1. معايير التحليل العملي التوكيدي: إن هذا التحليل يتطلب أن يتم التأكد من حصول النموذج على نوعين من الصدق، وهما الصدق التقاربي والصدق التمييزي، وتطابقها مع معايير التحليل كما وضحتها (Hair et al., 2014: 112) وكالاتي:

أ. الصدق التقاربي (Convergent Validity): وهو مقياس بنائي، يقيس قدرة الإبعاد على تفسير المتغير الأساس المبنية من أجله، والقياسات من نفس البناء تتلاقى أو ترتبط بقوة معاً، ويقاس هذا النوع من الصدق عبر أسلوبين هما:

❖ **ثبات التركيب (Composite Reliability):** وهو يقيس قدرة المتغير على قياس ما مطلوب منه، وفي ظروف مختلفة، وقيمه تنحصر بين (0-1) فكلما كانت القيمة مرتفعة وقريبة من الواحد الصحيح، دل ذلك على ثبات المتغير، وإن الفقرات التي قياس بها كانت تمثل بصورة صحيحة، وإن أقل قيمه مقبولة لهذا المؤشر هي (0.70) التي تعد عتبة القبول لهذا المعيار.

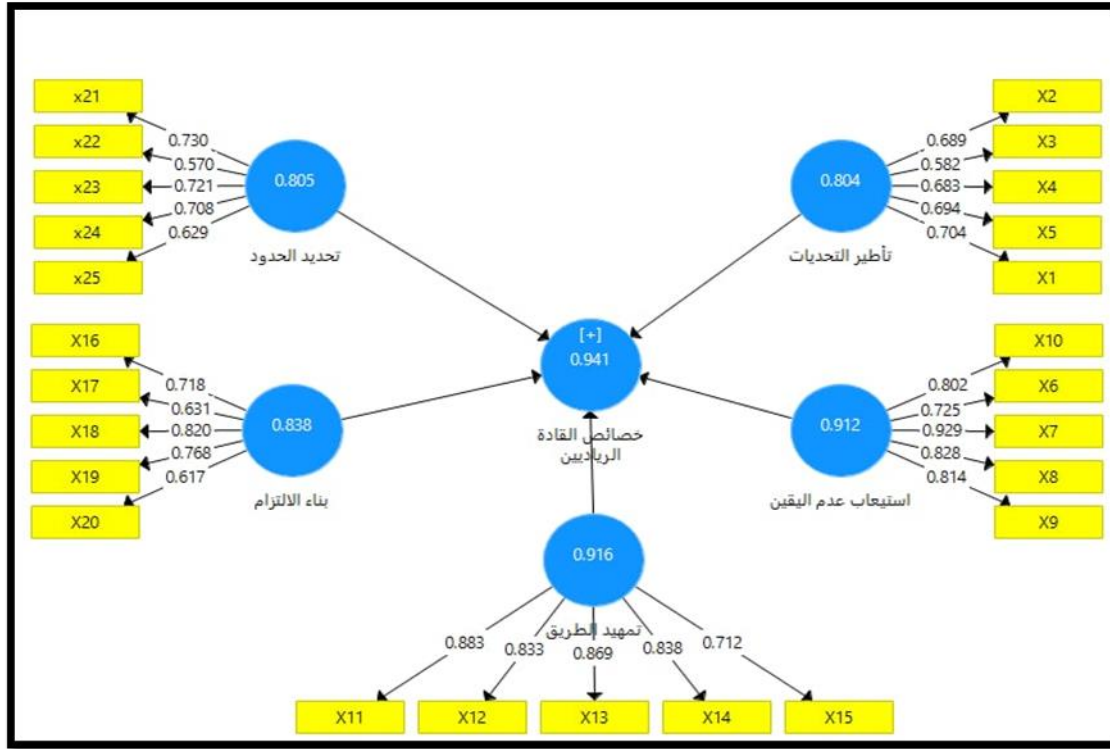
❖ بينما يتمثل الأسلوب الثاني بمتوسط التباين المستخلص (Average variance extracted)، الذي يجب أن يكون أكبر من (0.50) وهو مربع ثبات التركيب للمتغير.

ب. الصدق التمييزي (Discriminant Validity): ويشير إلى تمثيل الأسئلة للمتغير وعدم تداخلها مع المتغيرات الأخرى التي يشار إليها بمشكلة الارتباطات الذاتية، ويقاس الصدق التمييزي من خلال:

❖ **التحملات (التشبعات) الخارجية (Outer loadings):** التي يجب أن تكون هي الأخرى أكبر من (0.70)، وهي تشير إلى قدرة الفقرات على تمثيل البعد الذي قيست من أجله وإنها لا تتداخل مع إبعاد أخرى، وبالتالي فإن الفقرة التي تحصل على معيار تشبع 70% فما فوق تعني أنها كانت مفهومة من قبل عينة البحث.

❖ **مقياس فور نل لاركر (fornell-larcker):** الذي يقيس الترابطات بين التحميلات الخارجية، والتي بدورها يجب أن يكون الارتباط للمتغير مع نفسه أكبر من جميع الارتباطات لنفس المتغير، وبالتالي تقيس أن المتغير يمثل نفسه ولا يتداخل مع متغيرات أخرى تبعاً للفقرات التي قيست به أبعاده.

ثانياً. التحليل العاملي التوكيدي لخصائص القيادة الريادية: بغية التوصل إلى نتائج منطقية لمتغير القيادة الريادية فقد قامت الباحثة بأجراء التحليل وفقاً لبرنامج (SMART, PLS3)، وبعد إجراء التحليل تبين للباحثة النتائج في الشكل (1) والذي تم توضيحه في الجدول رقم (2) الذي يلخص الاختبارين السابقين:



الشكل (1): التحليل العاملي التوكيدي لخصائص القيادة الريادية قبل الحذف

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SMART, PLS3)

ويمكن ترجمة الشكل رقم (1) إلى أرقام تفصيلية كما في الجدول رقم (2) الجدول رقم (2) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد القيادة الريادية قبل الحذف

AVE	CR	XXX5	XXX4	XXX3	XXX2	XXX1	الفقرة
0.452	0.804					0.704	X1
						0.689	X2
						0.582	X3
						0.683	X4
						0.694	X5
		0.757	0.529	0.636	0.683	0.672	XXX1
0.676	0.912				0.725		X6
					0.929		X7
					0.828		X8
					0.814		X9

AVE	CR	XXX5	XXX4	XXX3	XXX2	XXX1	الفقرة
					0.802		X10
		0.762	0.565	0.744	0.822	0.683	XXX2
0.688	0.916			0.883			X11
				0.833			X12
				0.869			X13
				0.838			X14
				0.712			X15
		0.848	0.737	0.829	0.744	0.636	XXX3
0.511	0.838		0.718				X16
			0.631				X17
			0.820				X18
			0.768				X19
			0.617				X20
		0.791	0.715	0.737	0.565	0.529	XXX4
0.455	0.805	0.730					X21
		0.570					X22
		0.721					X23
		0.708					X24
		0.629					X25
		0.674	0.791	0.848	0.762	0.757	XXX5

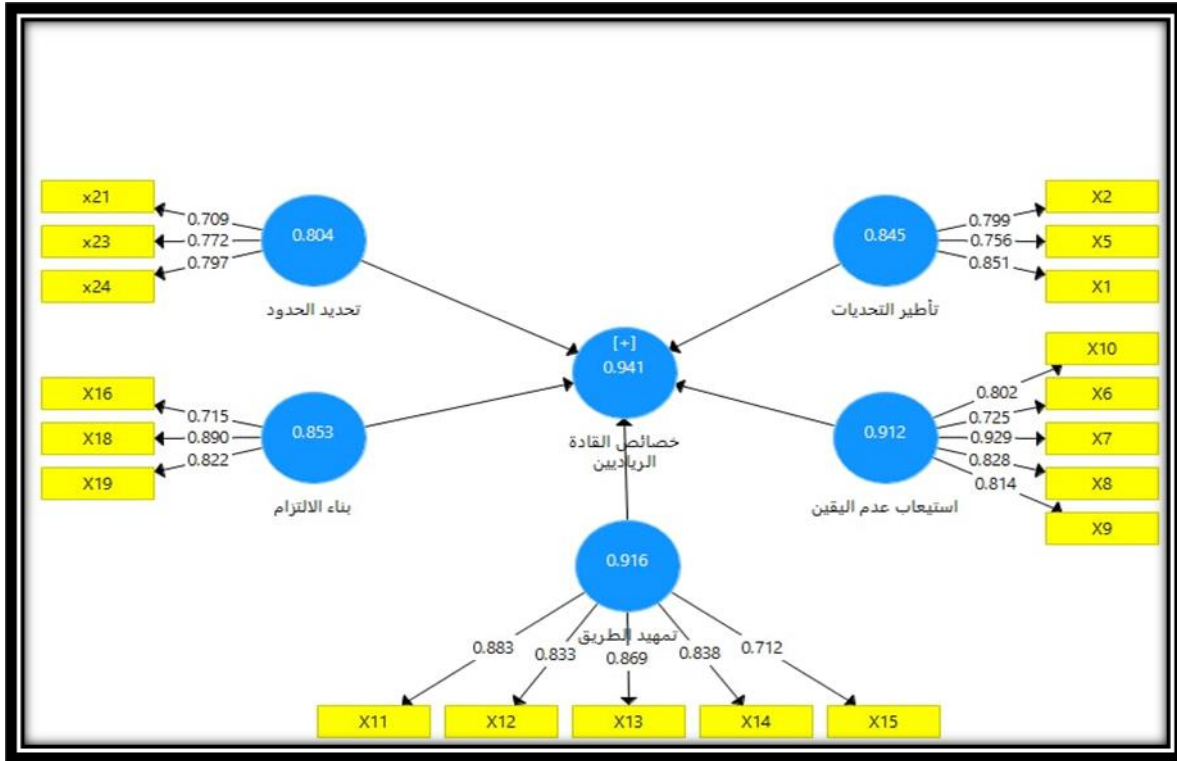
المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات SMART PLS3.

Cr: ثبات التركيب AVE: متوسط التباين المستخلص

يتبين من الجدول رقم (2) إن النموذج العاملي التوكيدي لأبعاد القيادة الريادية فيه مجموعة من الملاحظات كما يأتي:

1. حصلت الفقرات على تشبعات عاملية تجاوزت الحدود المقبولة ($> 70\%$) ماعدا الفقرة (X2, X3, X4, X5) ضمن بعد تأطير التحديات، والفقرة (X17, X20) ضمن بناء الالتزام، والفقرة (X22, X25) ضمن بعد تحديد الحدود، لذلك يتطلب حذفها لأنها لا تمثل البعد الذي بنيت من أجله بحسب ادراكات العينة المبحوثة.
2. لم ينعكس عدم تشبع (العوامل) على ثبات التركيب، أما متوسط التباين المستخلص للقيادة الريادية (تأطير التحديات وتحديد الحدود) فقد كانت دون المستوى المطلوب ($> 50\%$).
3. أن الارتباط بين المتغيرات وحسب معيار فورنلاركر (fornell-larcker) كانت ممتاز بالدقة المقبولة إذ أن ارتباطاً أياً منهما مع نفسه كانت أعلى من الارتباطات للقيم الأخرى.

وبعد أن تم حذف الفقرات واحدة تلو الأخرى التي لم تحقق تشبعات عاملية أكبر من 70%، وهي جزء من الفقرات التي ذكرت في النقطة (1) أعلاه، وقامت الباحثة بإجراء التحليل للنموذج للمرة الثانية، تبينت للباحثة النتائج كما في الشكل رقم (2) الذي يظهر نموذج القيادة الريادية بحسب ادراكات عينة الدراسة.



الشكل (2): التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد القيادة الريادية بعد الحذف

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SMART, PLS3) ويمكن ترجمة الشكل رقم (2) إلى أرقام تفصيلية كما في الجدول رقم (3)

الجدول (3): التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد القيادة الريادية بعد الحذف

AVE	CR	XXX5	XXX4	XXX3	XXX2	XXX1	الفقرة
0.645	0.845					0.851	X1
						0.799	X2
						0.756	X5
		0.582	0.369	0.505	0.565	0.803	XXX1
0.676	0.912				0.725		X6
					0.929		X7
					0.828		X8
					0.814		X9
					0.802		X10
		0.775	0.524	0.744	0.822	0.565	XXX2

AVE	CR	XXX5	XXX4	XXX3	XXX2	XXX1	الفقرة
0.688	0.916			0.883			X11
				0.833			X12
				0.869			X13
				0.838			X14
				0.712			X15
		0.844	0.701	0.829	0.744	0.505	XXX3
0.660	0.853		0.715				X16
			0.890				X18
			0.822				X19
		0.765	0.813	0.701	0.524	0.369	XXX4
0.578	0.804	0.709					X21
		0.772					X23
		0.797					X24
		0.760	0.765	0.844	0.775	0.582	XXX5

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات SMART PLS3.

وإذ إن متابعة الشكل رقم (2) والجدول رقم (3) يتبين أن النموذج العاملي التوكيدي لأبعاد القيادة الريادية امتاز بتحقق جميع معايير الصدق من حيث الصدق التقاربي (ثبات التركيب، ومتوسط التباين المستخلص) فضلاً عن الصدق التمييزي (تشبع الفقرات، معيار فورنل لاركر) وبالتالي جاهز للتحليل واختبار الفرضيات ويتحقق قبول الفرضية الرئيسية الأولى (يتوافر نموذج عاملي لقياس خصائص القادة الرياديين في جامعة كركوك) التي تجيب بدورها عن السؤال الفرعي (ما هو النموذج العاملي المدرك لقياس خصائص القادة الرياديين في جامعة كركوك)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. تظهر من خلال نتائج التحليل العاملي التوكيدي أن القيادة الريادية ومن خلال خصائصها تعزز من قدرات وامكانية العاملين على تنفيذ المهام وتحديد الأولويات المطلوبة لهذه المهام، ويعمل على توظيف العاملين نحو فريق العمل وتحفيزهم على الالتزام بأهداف التطوير التنظيمي وعلى تحقيق ما هو أبعد من توقعات الأداء العالي والذي يمكنه من تحقيق أهداف واقعية ومليئة بالتحديات لتطوير الأعمال في الجامعة.
2. أتضح أن القيادة الريادية تقع على عاتقه تحمل المسؤولية في تحديد رؤية الجامعة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحمل مخاطر الأعمال لتقليل اللاتأكد لدى العاملين، والتواصل بشكل مستمر مع العاملين، وتجنيد فريق عمل موجه من أجل تطوير الجامعة وريادتها.
3. تبين من نتائج تحليل العاملي التوكيدي أن من خلال خاصية الالتزام المتبادل للقيادة الريادية يحقق التكامل بين العاملين وتشجيع ودعم جهود العاملين وذلك من أجل التخلي عن المعتقدات القديمة وتوظيف عقولهم في كيفية توليد الأفكار الابتكارية لمواجهة التغيير البيئي.

ثانياً. التوصيات:

1. تطوير هيكله إجراءات وأساليب العمل بصورة مستمرة وتعزيز الثقة والتعاون بالشكل الذي يوفر المشاركة لجميع العاملين والإسهام وطرح الأفكار والأساليب التي تسهل في تحقيق الأهداف وتحفيزهم وإقناعهم من أجل تحقيقها بالشكل الذي ينعكس على الأداء المتحقق للجامعة بشكل عام واختيار القيادات التي تتوفر فيهم خصائص القيادة الريادية، ومهاراتها، والتي تكون قادرة على إدارة التغيير والتحول وترسيخ هذه الخصائص الريادية لدى العاملين لتعزيز النجاح وتستخدم الحدس عند اتخاذ القرارات، فضلاً عن اعتمادها على هيكل موجه للمجتمع، بدلاً من الهيكل التنظيمي.
2. تخصيص المزيد من الوقت من أجل وضع استراتيجيات جديدة لتطوير العلاقات مع المجتمع والمنظمات غير الحكومية والتي يدعم تطوير الجامعة فضلاً عن وضع خطط إبداعية لتنفيذ هذه الاستراتيجية.
3. توفير المناخ المناسب يشعر فيها العاملين بالحرية وذلك من أجل تهيئة الفرصة اللازمة للعاملين لتبادل الآراء والمقترحات وإشراك جميع العاملين في الجامعة على تحديد رؤيتها تجاه المستقبل الأكاديمي، وتوفير كافة المستلزمات التعليمية التي من شأنها أن تسهل من طرح الأفكار الريادية واستثمارها التي تسهم في تطور الجامعة.

المصادر

1. Azizah, S. N., Nurhayati, S., & Anggraeni, A. I., (2020), How path goal theory enhances village administrator productivity in Indonesia collective culture. I core, 5(1).
2. Bagheri, A., & Harrison, C., (2020), Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct. Journal of Small Business and Enterprise Development. Emerald
3. Bakir, S. M. A., (2017), The influence of strategic leadership on building employees' entrepreneurial orientation: A field study at the Jordanian Public Sector. International Business Research, 10 (6), 62-74.
4. Chandranathan, P., (2020), The activity of entrepreneurial leadership. Lancaster University (United Kingdom).
5. dahiru, A. S., (2017), relationship between entrepreneurial leadership practice, school culture empowerment in secondary schools of zamfara state, Nigeria.
6. Dahlin, C. J., & Gratell, P., (2018), How does social media affect entrepreneurial leadership: A qualitative study on entrepreneur's perceptions regarding social media as a tool for entrepreneurial leadership (Doctoral dissertation, Master's thesis, Department of Business Studies, Uppsala University). Retrieved from <https://www.semanticscholar.org>.
7. Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G., (2004), Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. Journal of business venturing, 19 (2), 241-260.
8. Keskes, I., (2014), Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. Intangible Capital, 10(1), 26-51.
9. Latif, K. F., Nazeer, A., Shahzad, F., Ullah, M., Imranullah, M., & Sahibzada, U. F., (2020), Impact of entrepreneurial leadership on project success: mediating role of

- knowledge management processes. *Leadership & Organization Development Journal*. Emerald
10. Li, C., Murad, M., Shahzad, F., Khan, M. A. S., Ashraf, S. F., & Dogbe, C. S. K., (2020), Entrepreneurial passion to entrepreneurial behavior: Role of entrepreneurial alertness, entrepreneurial self-efficacy and proactive personality. *Frontiers in psychology*, 11, 1611.
 11. Mehmood, M. S., Jian, Z., & Waheed, A., (2019), The influence of entrepreneurial leadership on organisational innovation: mediating role of innovation climate. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 11(1), 70-89.
 12. Mishra, P., & Misra, R. K., (2017), Entrepreneurial leadership and organizational effectiveness: A comparative study of executives and non-executives. *Procedia computer science*, 122, 71-78. ELSEVIER
 13. Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J., (2018), Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management*, 57(1), 249-261.
 14. Nzeneri, N. E., (2020), Path coal leadership effectiveness perception in selected private secondary schools in rivers state.
 15. NAUSHAD, M., (2021), Investigating Determinants of Entrepreneurial Leadership Among SMEs and Their Role in Sustainable Economic Development of Saudi Arabia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 225-237.
 16. Nasser, A. A., & Al-Taie, A. K. B., (2021), The behavior of the security leader and its impact on achieving strategic initiatives within the framework of (path-goal) theory. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(10), 1400-1415.
 17. Ruttan, S., (2019), Entrepreneurial Leadership: An Emerging Theory
 18. Ronald, B., (2014), Comprehensive leadership review-literature, theories and research. *Advances in Management*, 7(5), 52.
 19. Steenkamp, I., & Ziaei, S. M., (2021), Critically Assess the" Path–Goal Theory.
 20. Sandybayev, A., (2019), Impact of effective entrepreneurial leadership style on organizational performance: Critical review. *International Journal of Economics and Management*, 1(1), 47-55.
 21. Selvaraja, K., & Pihie, Z. A. L., (2017), Conceptualization of entrepreneurial leadership models and its suitability towards educational settings. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 4(11), 153-159.
 22. Wulandari, R., (2021), Entrepreneurship and Innovation in Obtaining Competitive Advantage in Non-Formal English Education Industry in Indonesia: A Model Proposition. *Business Economic, Communication, and Social Sciences (BECOSS) Journal*, 3(3), 137-149.

الملحق (1): الاستبانة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي
جامعة تكريت
كلية الإدارة والاقتصاد

م/ استبانة

السادة الأفاضل..... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

أتقدم الى حضراتكم المحترمين وتقدير واضح بين أيديكم الاستبانة التي أعدت كجزء من متطلبات البحث في إدارة الأعمال بعنوان (واقع خصائص القادة الرياديين في جامعة كركوك / دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك)، ونأمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذه المنظمة وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العلمية، ويرجى ملاحظة النقاط الآتية: -

1. أن الإجابات تستخدم لأغراض علمية بحثه فلا حاجة لذكر الاسم والتوقيع على القائمة.
2. يرجى الإجابة على جميع الأسئلة دون ترك أي سؤال، لان ترك سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الإحصائي.
3. الرأي الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هنالك إجابات صحيحة أو خاطئة.
مع وافر التقدير والاحترام

الباحثان

أولاً. المعلومات الشخصية:

1. العمر:					
30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 فأكثر		
2. النوع الاجتماعي:					
ذكر	أنثى				
3. المؤهل العلمي:					
دكتوراه	ماجستير				
4. المرتبة العلمية:					
أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد		
5. سنوات الخدمة:					
أقل من 10 سنوات	10-20 سنة	أكثر من 20 سنة			

ثانياً. متغيرات الدراسة:

1. القادة الرياديين: وهم القادة الذين لديهم التأثير على العاملين بهدف إلهامهم والبحث عن الفرص واستغلالها عبر تخصيص الموارد بالشكل الأمثل، وبالتالي فهم يصوغون رؤيتهم ويقودون فريقهم في بيئة غير مؤكدة ويشجعونهم لخلق قيمة إستراتيجية، وسوف يتم قياسها عبر ما تمتلكه من خصائص تبعاً لـ (Bagheri & Harrison, 2020: 154-155; Selvaraja& pihi,2017:671)-						
أ. تأطير التحديات: يشير إلى استخدام القادة الرياديين معرفتهم وبصيرتهم الاستثنائية في تحديد الأهداف والمعايير التي تتحدى أداء الأفراد واستيعاب التحديات التي تواجه الجامعة من خلال تحفيز أعضاء الفريق لبذل كل ما لديهم في عملهم						
ت	نص الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	أضع أهدافاً واقعية وصعبة مليئة بالتحديات					
2	أقضي وقتاً في وضع استراتيجيات جديدة لتطوير الجامعة					
3	أضع خطة إبداعية لتنفيذ إستراتيجية الجامعة					
4	أمتلك رؤية واضحة تجاه المستقبل الأكاديمي					
5	أحدد توقعات الأداء العالي لتطوير العمل الأكاديمي					
ب. استيعاب عدم التأكد: تشير إلى قدرة القائد الريادي على تحمل وتقبل مسؤولية تطوير الرؤية وتوقع الإمكانيات المستقبلية وبناء ثقة لدى التابعين من خلال إزالة عدم التأكد في قدرتهم على تحقيقهم للرؤية المستقبلية						
ت	نص الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
6	أتحمل المسؤولية في تحديد رؤية المنظمة وغرس الثقة لتحقيق					
7	أفكر بالتطورات التي قد تحدث للجامعة في القطاع الذي تنشط					
8	أخذ على عاتقه تقليل اللاتأكد في عمل الجامعة					
9	أسعى إلى تحقيق الأهداف رغم المخاطرة					
10	أحلل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية بشكل مستمر					
ج: تمهيد الطريق: تمتع القائد الريادي على خلق بيئة يمكن تتجاوز المقاومة المحتملة ويستطيع من خلالها التفاوض مع أصحاب المصالح للحصول على الدعم المطلوب وبهذا فهو يزيل المعوقات التي تعيق التقدم وتمهد الطريق للعاملين ليحققوا الرؤية التي تم وضعها.						
ت	نص الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
11	أتمتع بالمهارة الاجتماعية لبناء العلاقات مع أصحاب المصالح					
12	ألهم العاملين بالشغف تجاه توليد الأفكار					
13	أبث روح الحماس لدى الأفراد العاملين تجاه أفكاره					
14	ألهم العواطف والمعتقدات والقيم والسلوكيات لتنفيذ الاستراتيجية					
15	أمتلك الدعم بفعل قدرته الدبلوماسية على المساومة والتفاوض					

د: بناء الالتزام: وهو التزام فاعل وابتكاري تجاه الإمكانيات والفرص الريادية والقيام بتخصيص أكبر قدر من الاهتمام والموارد المواهب للتغلب على الحواجز التي تواجه الجامعة الريادية.						
ت	نص الفقرة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
16	أوظف الأفراد العاملين الموجهين نحو الفريق					
17	أمتلك القدرة على أقناع أعضاء المجموعة بالعمل معا					
18	أحفز العاملين على الالتزام بأهداف التطوير التنظيمي					
19	أصغي الى شكوى أصحاب المصالح ويتحرى عن الشكاوى					
20	أعزز فهم العاملين على فهم ما يمكن وما لا يمكن فعله					
ه: تحديد الحدود: وهو الدور الريادي في خلق التكامل والتماسك في تطوير فهم وإجماع مشترك حول الأهداف والهام الأتباع في استخدام القدرات الفكرية وخلق الأفكار الإبداعية في الجامعة وإظهار الثقة وصنع القرارات الحاسمة والسريعة						
ت	نص الفقرة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
21	أأخذ القرارات بحزم ويشجع الآخرين على مواجهة التغيير					
22	أظهر القدرة على إدارة الوقت بفاعلية					
23	أحقق التكامل بين العاملين على نحو متماسك					
24	أشجع العاملين على توظيف عقولهم وتحدي المعتقدات والقوالب					
25	أمتلك الثقة بالنفس					