



The Role of Proactive Leadership Dimensions in Strategic Stretch An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at a Number of Private Universities in Erbil*

Mahdi Ahmed Ismael⁽¹⁾, Mohammed Amin Al-Bashkali⁽²⁾

Duhok Polytechnic University⁽¹⁾, Akre University for Applied Sciences⁽²⁾

(1) mahdi.ismaeel@dpu.edu.krd (2) mahmoodbashqaly@auas.edu.krd

Key words:

proactive leadership, strategic stretch, ambitious goals, private universities.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	11 Aug. 2025
Accepted	24 Aug. 2025
Available online	31 Dec. 2025

© 2025 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Mahdi Ahmed Ismael
Duhok Polytechnic University

Abstract:

The study aimed to identify the role of proactive leadership (the independent variable), in terms of its dimensions (foresight, initiative, flexibility and adaptation, risk management, and effective communication), in enhancing strategic stretch (the dependent variable), in terms of its dimensions (ambitious goals, resource utilization, risk tolerance, and creativity) in a number of private universities in Erbil. Based on this, the study problem crystallized through a number of questions about the existence of correlations and impact between the two variables. The field of study was represented by a number of private universities in Erbil, while the study community and sample were represented by (presidents of private universities and their assistants, deans of colleges and their assistants, heads of academic departments, and directors of units and divisions) present therein. To achieve the study's objectives, a questionnaire was used as the primary tool for collecting field data. To ascertain the opinions of the respondents, the study relied on a descriptive analytical approach to address the theoretical and field data from the private universities under study. The random sample consisted of (130) respondents. The questionnaire was distributed to the sample, and (126) questionnaires were returned. (121) questionnaires were valid for analysis. The study used a set of statistical tools and methods to analyze the practical aspect, including the arithmetic mean, standard deviation, and correlation and impact analysis. Hypotheses were tested using statistical methods using AMOS V24 & SPSS V26 software to arrive at the desired results. The study reached a set of results, the most important of which is that proactive leadership, in all its dimensions, is present at a higher level than the hypothetical average in the universities studied. This indicates the effectiveness of implementing proactive leadership practices there. Furthermore, the dimensions of strategic stretch are achieved at a relatively medium to high level in the universities studied, indicating their adoption of a strategic approach to stretch based on innovation and renewal.

*The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

دور أبعاد القيادة الاستباقية في التمدد الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل*

أ.م.د. محمود محمد أمين الباشكالي
ناكرى للعلوم التطبيقية - الكلية التقنية
mahmoodbashqaly@auas.edu.krd

مهدي احمد اسماعيل
جامعة دهوك التقنية - الكلية التقنية ناكرى
mahdi.ismaeel@dpu.edu.krd

المستخلص

تهدف الدراسة الى التعرف على دور القيادة الاستباقية (المتغير المستقل) بدلالة ابعاده المتمثلة بـ (الرؤية الاستشرافية، المبادرة، المرونة والتكيف، ادارة المخاطر، التواصل الفعال) في تعزيز التمدد الاستراتيجي (المتغير التابع) بدلالة ابعاده التي تمثلت بـ (الاهداف الطموحة، الافادة من الموارد، تحمل المخاطرة، الابداع) في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل، وانطلاقاً من ذلك تبلورت مشكلة الدراسة من خلال عدد من التساؤلات حول وجود علاقات الارتباط والاثربين المتغيرين، تمثل ميدان الدراسة بعدد من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل، اما مجتمع وعينة الدراسة فقد تمثلت بـ (رؤساء الجامعات الخاصة ومساعدتهم، وعمداء الكليات ومعاونتهم، ورؤساء الاقسام العلمية ومديري الوحدات والشعب) المتواجدين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على استمارة الاستبيان بوصفها الأداة الرئيسة في جمع بيانات الجانب الميداني للدراسة، ولغرض الوقوف على آراء المبحوثين اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع المعطيات النظرية والميدانية للجامعات الخاصة المبحوثة، تألفت عينة الدراسة العشوائية من (130) مستجيب، إذ تم توزيع الاستبانة على العينة المبحوثة وتم استعادة (126) استمارة، فيما بلغت الاستثمارات الصالحة للتحليل (121) استمارة، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل الجانب العملي تمثلت بـ (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل علاقة الارتباط والأثر) وتم اختبار الفرضيات باستعمال الاساليب الاحصائية باستخدام برمجية (AMOS V26 & SPSS V24)، للتوصل إلى النتائج المتوخاة من الدراسة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ان القيادة الاستباقية بابعادها متوفرة بدرجة اعلى من المتوسط الفرضي في الجامعات المبحوثة، ويدل هذا على فاعلية تطبيق ممارسات القيادة الاستباقية فيها، كما ان ابعاد التمدد الاستراتيجي متحققة في الجامعات المبحوثة بمستوى متوسط الى مرتفع نسبياً، ويشير ذلك الى تبنيها لاسلوب استراتيجي في التمدد اعتمادا على الابتكار والتجديد.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستباقية، التمدد الاستراتيجي، الاهداف الطموحة، الجامعات الخاصة.

المقدمة:

تتسم بيئة الاعمال في العصر الحالي بارتفاع حدة المنافسة، وتسارع وتيرة التطورات والتغيرات التكنولوجية والاجتماعية، فضلاً عن تزايد متطلبات اصحاب المصلحة، مما ادى الى ان تواجه منظمات الاعمال ضغوطاً متزايدة لتحقيق النمو المستدام في ظل موارد محدودة ومخاطر غير مسبوقة، لذا اصبح لزاماً عليها العمل على تجاوز التفكير التقليدي القائم على الملاءمة بين مواردها الحالية واهدافها الواقعية، والسعي الى تبني اساليب ادارية تتسم بالمرونة والابتكار لكي تضمن لنفسها القدرة على الاستمرار والنمو. من هنا برز مفهوم التمدد الاستراتيجي كفلسفة وأداة فكرية

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

واستراتيجية تدفع المنظمات الى اعادة النظر في طموحاتها المستقبلية والتفكير في كيفية تحقيقها بطرائق جديدة وغير مسبوقة، يقوم هذا المفهوم على فرضية مفاده ان التحديات والطموحات يجب ان لا تنقيد بالامكانات الحالية المتاحة، بل ينبغي على المنظمات ان تتبنى فجوة مقصودة بين المُتاح والمأمول، بشكل يُحفز الابداع التنظيمي ويعزز من المرونة الاستراتيجية.

ظهر مفهوم التمدد الاستراتيجي وتبلور في بداية التسعينيات من القرن الماضي، اذ قدم كل من (Hamel & Prahalad) رؤية وتصور استراتيجي جديد مفاده ان نجاح منظمات الاعمال لا يُقاس بموازنة الموارد مع الفرص، بل بالتركيز على توليد فجوة بين الطموح والموارد، بحيث تكون هذه الفجوة هي التي تُحفز المنظمات على الابتكار والتحول بعيداً عن القيود التي تفرضها الامكانات الحالية. وبهذا انتقل الفكر الاستراتيجي من نموذج الملاءمة الاستراتيجية الى نموذج التحدي والطموح، مما يُعطي الفرصة للمنظمات الى التفكير بطريقة تتسم بجرأة أكبر.

وضمن هذا الإطار تبرز القيادة الاستباقية كعامل حاسم في تحفيز وتوجيه عمليات التمدد الاستراتيجي، اذ لا يقتصر دور القائد على مجرد وضع الخطط او اصدار القرارات، بل يمتد ليشمل القدرة على استشراف المستقبل، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الابداع، وتعمل على تحفيز العاملين لتبني التغيير الايجابي، فالقيادة الاستباقية الفعالة تُسهم في دمج الرؤية الاستراتيجية مع القدرات التنظيمية، وفي تحويل الازمات والتحديات الى فرص للنمو والتطوير. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين القيادة الاستباقية والتمدد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في مدينة اربيل، في محاولة لفهم دور القيادات الجامعية في توظيف ابعاد القيادة الاستباقية كوسيلة لتحقيق التمدد الاستراتيجي في سياق أكاديمي متغير.

اولاً: الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

1- القيادة الاستباقية. وتتضمن:

1-1- مفهوم القيادة الاستباقية:

يعتمد نجاح المنظمات في العصر الحالي على القيادة التي تشكل العنصر المحوري في توجيه العاملين وخلق العمل نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية. ومع تطور المفاهيم الادارية في منتصف القرن الماضي وبدايات القرن الحالي، برزت انماط قيادية متعددة تختلف فيما بينها في الفلسفة واليات التطبيق. ومن بين هذه الانماط القيادة الاستباقية (Proactive Leadership) التي يمكن اعتبارها نموذجاً حديثاً يركز على الاستباقية في التعامل مع التحديات والازمات قبل تفاقمها، بدلاً من الانتظار حتى حدوثها، ومن ثم البدء بالبحث عن الحلول والمعالجات لها.

لقد تطور مفهوم القيادة الاستباقية على مر الزمن، اذ بدأ التركيز على اهمية المبادرة والقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، وفي السنوات الاخيرة زادت الابحاث حول القيادة الاستباقية، بشكل ادى الى تطوير نماذج نظرية تسلط الضوء على الابعاد المختلفة لهذه القيادة (Wu & wang, 2011:308).

يُعرف مفهوم القيادة الاستباقية بأنه فن التنبؤ بالآزمات المحتملة ووضع خطط استباقية لتجنبها أو التخفيف من آثارها (Gansiniec, 2018)، وهي قيادة تركز على المستقبل وتتسم بالتواصل الفعال مع العاملين وأعضاء الفريق لمساعدتهم في أداء أدوارهم (Onyekwere et al., 2019). ويرتبط هذا النمط بالشعور المحسوس بالتغيير البناء باعتباره متغيراً تحفيزياً يقود إلى سلوكيات استباقية موجهة نحو تحقيق أهداف إيجابية، سواء كانت وقائية كتجنب أو الحد من النتائج السلبية أو تطويرية لتحقيق التحسين، (الكرعاوي وصالح، 2020). كما يعد نمطاً قيادياً يعتمد على التخطيط طويل المدى وتمكين العاملين لتحقيق رؤية استباقية تعزز التميز المؤسسي (Alkhatlan, 2021). وتؤكد الدراسات أنه أسلوب قيادي يتميز بالتركيز على المستقبل والفاعل في اقتناص الفرص ومواجهة التحديات قبل وقوعها، مع الاستعانة بالتخطيط الاستراتيجي والمواجهة الوقائية (فرج والحارثي، 2022)، بالإضافة إلى أنه يركز على توقع المشكلات والمخاطر والاستعداد للتعامل معها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة لمنع حدوثها، مع السعي المستمر لاغتنام فرص التغيير والتطوير في المنظمة، (الفهمي، 2024).

وتأسيساً على ما ذكر يعرف الباحثان القيادة الاستباقية بأنها أسلوب قيادي منظمي قائم على التوقع الاستراتيجي والرؤية الاستشرافية للمتغيرات المستقبلية، وتبني المبادرات الوقائية والابداعية لغرض تعزيز المرونة التنظيمية، من خلال تحليل البيانات، وتمكين الكوادر، وبناء الشراكات الفاعلة، بهدف تحقيق التمييز الأكاديمي والاستدامة في بيئة تعليمية ديناميكية.

1-2- أهمية القيادة الاستباقية:

لم تعد القيادة الاستباقية رفاهية إدارية، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لضمان بقاء المنظمات في صدارة المشهد التنافسي. ويتطلب نجاحها تبني ثقافة مؤسسية تشجع الابتكار، والاستثمار في بناء الكوادر، وتعزيز الشراكات الذكية الفهمي، (2024) و الكرعاوي وصالح، (2020). ان القادة المستجيبون يميلون الى التعامل مع المشكلات كما هي ومحاولة حلها باقل قدر من الوقت والموارد على عكس القادة الاستباقيين، وغالبا ما يتخذون قرارات حاسمة دون فهم كبير للحقائق او المواقف المناسبة، ونتيجة لذلك، ينتهي بهم الامر الى مشكلات اكثر من ذي قبل، اذ ان سيطرتهم على المستقبل محدودة (Bindl et al., 2021). القادة الاستباقيون يكونون على العكس من ذلك، فهم يخططون لفرص التطوير للفريق وتحديد المشكلات داخل الفريق قبل تفاقمها من خلال تخصيص الوقت للقاء اعضاء فريقهم بشكل متكرر، كما انهم يوفران المزيد من الوقت والمال لانهم دائما على استعداد لمواجهة المشكلات المستقبلية غير المتوقعة. بالاضافة الى ذلك، يمكن للمرء ان يدرك الحاجة الى التغيير عندما يفكر في المستقبل ويدرك انه لا يمكن تحسين كل الاشياء او المواقف (Buil et al., 2019).

يسعى القيادي الاستباقي الى تعزيز الابداع ويكتسب القدرة على الخروج من مناطق الراحة للحصول على النتائج ولا يخشى الدخول في تجربة او اسلوب جديد، وذلك لانه يسمح لكل عضو في الفريق بمشاركة وجهات نظره وتصوراتهم بشأن المشكلة (Wolsink et al., 2019: 3). نتيجة لذلك سيكون لدى الفريق تصورات متنوعة، مما يجعل العاملين يمارسون ابداعهم نحو التوصل الى الحلول المطلوبة (Elsaied, 2019). هناك ايضا راحة البال والمرونة في القيادة الاستباقية اذ يعرف المرء بالفعل ما سيأتي، كما ان هناك اهمية اخرى للقيادة الاستباقية وهي ان القادة الاستباقيين يميلون الى اتباع اسلوب متفائل تجاه التحديات، ويساعد هذا على الهامهم للتعامل مع المشكلات كفرص ويشجع الإيجابية (Buil et al., 2019). بالاضافة الى ما سبق تعمل القيادة الاستباقية على تعزيز علاقات العمل الجيدة بين العاملين، مما يقلل من التوترات ويولد بيئة عمل ايجابية وهذا يؤدي الى زيادة رضا العاملين، (Hu et al., 2018).

ويرى الباحثان ان أهمية القيادة الاستباقية تتمثل في كونها من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات المعاصرة، إذ تمكّنها من مواجهة التحديات قبل وقوعها واستثمار الفرص في الوقت المناسب. فهي تُسهم في إنشاء بيئة عمل قائمة على الابتكار والانفتاح على الأفكار الجديدة، وتشجع على التفكير الإبداعي والتعاون بين أعضاء الفريق. كما تمنح القائد القدرة على التخطيط المسبق واتخاذ القرارات المدروسة، مما يقلل من الأزمات المفاجئة ويوفر الوقت والموارد. وإضافة إلى ذلك، تساعد القيادة الاستباقية على بناء روح التفاؤل والثقة داخل المنظمة، وتعزيز المرونة في التعامل مع التغيرات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضا العاملين ورفع مستوى أدائهم..

1-3- أبعاد القيادة الاستباقية:

من خلال الاطلاع على الادبيات ذات العلاقة حول تحديد أبعاد القيادة الاستباقية، ظهر وجود تباين واختلاف في وجهات نظر الباحثين حول الاتفاق على تلك الأبعاد، ويعود ذلك لاختلاف آراء الباحثين فضلا عن اختلاف الاهداف التي يسعون الى تحقيقها والوصول اليها من خلال دراساتهم. الا انهم اتفقوا على بعض الابعاد الاكثر شيوعا والتي حصلت على اتفاق اكبر بينهم، لذا ترجح الدراسة الابعاد التي حققت اعلى توافق بين الباحثين، والذي يتضمن الابعاد الاتية (الرؤية الاستراتيجية، المبادرة، التواصل الفعال، المرونة والتكيف، ادارة المخاطر)، اذ ان هذه الابعاد مناسبة للقياس في المنظمات المبحوثة (الجامعات الخاصة). والاتي ايضا لكل بُعد من هذه الابعاد.

1-3-1 الرؤية الاستراتيجية:

يمكن تعريف الرؤية بأنها "وصف لحالة او صورة مستقبلية افضل تتطلع المنظمة للوصول اليها، من خلال التفوق على اوضاعها الراهنة في جانب او اكثر من جوانب هذه الصورة" (اندراس، 2023: 78). ويرى Wandell, (2005) ان الرؤية هي جملة من التصورات او التوجهات لما يجب ان يكون عليه الحال في المستقبل، ضمن الامكانيات المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي، او المتوقع الحصول عليها في المستقبل، فضلا عن تحديد الفرص الحالية والتنبؤ بالمستقبل. كما يرى Crant, (2000) ان ابرز ما يميز القائد الاستباقي عن غيره هو امتلاكه لرؤية واضحة ومحددة يستطيع من خلالها تحديد فرص التغيير المتاحة التي تدفعه نحو التغيير.

عرّف قاموس اكسفورد (2003) الاستشراف بأنه القدرة على توقّع الاحداث الذي من خلاله يتم الاعداد للمستقبل. استخدم مصطلح الاستشراف الاستراتيجي والتنظيمي في ثمانينات القرن الماضي بشكل مترادف لوصف الانشطة الاستباقية والتأكيد على عمق العلاقة بين الاستشراف والاستراتيجية (2: Schwarz et al., 2020).

بعد الاستشراف احد الاساليب التي تتعامل بها المنظمات مع اللاتأكد، الامر الذي يتطلب معه وضع الصيغ البديلة للمستقبل، مما يسهل تصميم عدد من الخطط للتعامل مع النتائج التي تترتب على السيناريوهات المختلفة التي قد تتحقق، كما انه يسهل من توقع الآثار الداخلية المتوقعة من جهة وبين مختلف السيناريوهات من جهة اخرى، من خلال الاعتماد على اسلوب شمولي، ويعد الاستشراف ضروريا للمنظمات لانه يساعدها في تحديد المسار المستقبلي وتوجيه الجهود نحو تحقيق الاهداف (اندراس، 2023). كما عرّف الاستشراف بأنه ذلك الاجتهاد العلمي المنظم الذي يهدف الى صياغة مجموعة من التنبؤات المحسوبة والمدروسة خلال فترة زمنية مستقبلية، فضلا عن رصد التغيرات الاساسية التي تصاحب هذا التنبؤ، (Kruger, 2011).

ويشير Frese & Fay, (2001) الى ان القائد الاستباقي يمتلك القدرة على استشراف المستقبل، فهو يحرص على وجود رؤية واضحة وقوية تقود عمله، فضلا عن تمكنه من التنبؤ بالمخاطر التي قد تتعرض لها منظمته وامتلاكه القدرة لوضع الخطط البديلة لمواجهة تلك المخاطر، اضافة لسعيه الى التطوير المستمر بما يحقق رؤيته لمستقبل المنظمة.

اظهرت دراسة (DuBrin, 2016) ان الجمع بين الرؤية الاستراتيجية والقيادة الاستباقية يؤدي الى تحسين اداء المنظمات بشكل ملحوظ. اذ يُسهم هذا التكامل في انشاء بيئة عمل ديناميكية تمتاز بالقدرة على الابتكار، والقدرة على ادارة المخاطر بشكل اكبر، فضلا عن الاستجابة للتغيرات المفاجئة بسرعة اكبر. اذ تعمل الرؤية الاستراتيجية كاداة تمكينية للقيادة الاستباقية، اذ توفر لها التصور المستقبلي الذي يدعم اتخاذ القرارات المسبقة. فمن خلال توظيف الرؤية الاستراتيجية، يُمكن للقائد الاستباقي القيام بما يلي:

1. استشراف الفرص والتحديات المستقبلية بشكل يسمح بتطوير استراتيجيات قائمة على التوقع والتحليل.
2. تحفيز الثقافة التنظيمية، اذ يُشجع على التواصل المفتوح والتفكير الابتكاري بين اعضاء الفريق.
3. تعزيز مرونة المنظمة، عبر التكيف السريع للمنظمة مع التغيرات الخارجية والداخلية.

يرى الشهراني والعوفان، (2025) ان الرؤية الاستراتيجية تضفي قيمة كبيرة للإدارة الاستراتيجية للمنظمات من خلال مساهمتها في تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات فاعلة مبنية على معلومات دقيقة وتوقعات مدروسة، كما انها تعطي ميزة التكيف المبكر للمنظمات من خلال تحسين قدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل، كذلك يسمح لها بتطوير استراتيجيات مبتكرة تعزز من القدرة التنافسية لتلك المنظمات.

يُلاحظ ان هناك فرقا بين الرؤية الاستراتيجية والرؤية الاستراتيجية، اذ ان الرؤية الاستراتيجية تشير الى قدرة المنظمة على استشراف المستقبل والتنبؤ بالتغيرات المحتملة، مما يتيح لها التحضير لمختلف السيناريوهات، وتهدف هذه الرؤية الى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية غير المؤكدة والحد من المخاطر الاستراتيجية (Slaughter, 1999). كما تعتمد الرؤية الاستراتيجية على ادوات مثل تحليل الاتجاهات المستقبلية، الذكاء الاستراتيجي، والتخطيط بالسيناريوهات. اما الرؤية الاستراتيجية، فيشير (Mintzberg et al., 2020) الى انها تلك الصورة الطموحة والمستقبلية التي ترغب المنظمة في الوصول اليها وتحقيقها على المدى البعيد. ويتمثل دورها الاساسي في تقديم توجه عام للمنظمة، فهي تحدد الوجهة التي تسعى للوصول اليها بناءا على تحليل البيئة الداخلية والخارجية. كما تعد الرؤية الاستراتيجية اداة اساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، فهي تعكس الطموحات طويلة الاجل للمنظمة وترشد عملية صنع القرار.

1-3-2-2 المبادرة:

تعد المبادرة أحد الابعاد الاساسية في القيادة الاستباقية، اذ انها تعكس قدرة القائد على التحرك بشكل استباقي لتحقيق الاهداف التنظيمية دون انتظار التوجيهات المباشرة. اذ يمتاز القادة المبادرون بقدرتهم على تحديد الفرص والاستجابة السريعة للتحديات والازمات قبل تفاقمها. ويمكن تعريف المبادرة في اطار السلوك التنظيمي بأنها سلوك طوعي، يقوم به العامل او الفريق يهدف الى تحسين الاداء أو الى معالجة التحديات قبل تفاقمها، دون انتظار توجيه خارجي (Crant, 2000). كما انها تعكس القدرة على تجاوز المهام الروتينية لتحقيق تغيير استراتيجي، مما يجعلها عنصرا محوريا في بناء منظمات قادرة على التكيف مع البيئة الدينامية (Parker et al., 2010). ويرى عدد من الباحثين والكتاب ان المبادرة في اطار القيادة الاستباقية، تتضمن عددا من المكونات الجوهرية، نذكر منها:

1. التوجه نحو الهدف: ان ارتباط المبادرة باهداف واضحة يتطلب من القادة القيام بالتخطيط الاستباقي، على سبيل المثال القيام بالتخطيط لتطوير منتجات جديدة او السعي لتحسين العمليات الحالية (Parker et al., 2010).

2. الابتكار: تُسهم المبادرة على قيام العاملين أو الفرق بطرح حلول غير تقليدية، مثل اعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الكفاءة (West, 2012).
 3. تعبئة الموارد: تؤدي المبادرة إلى سعي المنظمات لزيادة قدراتها من خلال حشد الدعم المادي أو البشري لاستثمار الفرص، القائد الاستباقي لا ينتظر حتى تُفرض عليه الحاجة إلى موارد، بل يُحفز نحو التغيير من خلال بناء شبكات دعم مادي وبشري تُسهل تحقيق الرؤية طويلة المدى. ومن الأمثلة على ذلك إقامة شراكات مع جهات بحثية (Grant, 2013).
 4. التعاون بين الأقسام: تُسهم المبادرة في تكوين فرق متعددة التخصصات تهدف إلى تعزيز التكامل المعرفي بين مختلف الأقسام، وذلك ضمن إطار العمل المنظمي المشترك (Edmondson, 2012).
- تستنتج الدراسة الحالية مما سبق أن المبادرة ليست مجرد رد فعل، بل هي آلية استراتيجية تعكس النضج التنظيمي للمنظمات المعاصرة. فضلاً عن كونها أداة حيوية لتحقيق الاستدامة في بيئة الأعمال التي تمتاز بالتعقيد، عبر دمج الابتكار وإدارة المخاطر مع تعبئة الموارد البشرية والمادية.

3-3-1 التواصل الفعال:

تناولت العديد من الدراسات والبحوث تعريف التواصل الفعال، يشير Robbins & Judge, (2019) إلى التواصل الفعال بأنه تلك العملية تنقل من خلالها المعلومات والأفكار والعواطف بين المرسل والمستقبل بطريقة تضمن وصول وفهم الرسالة بالشكل الذي يقصده المرسل، وهو عملية اجتماعية يتبادل فيها الأشخاص الرموز كالكلمات والإشارات تهدف إلى بناء معاني مشتركة تسهل تحقيق الأهداف التنظيمية (Yukl, 2013). التواصل الفعال في سياق القيادة الاستباقية يشير إلى تلك العملية الهادفة إلى نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين القائد والفريق بطريقة دقيقة وواضحة وفي الوقت المناسب، مع ضمان القدرة على التفاعل الثنائي الاتجاه بين طرفي العملية (إرسال، استقبال، تغذية راجعة)، فضلاً عن تكييف الرسائل وفق الفروق الفردية والسياق التنظيمي لتعزيز الفهم المشترك وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Febriantina et al., 2025).

يهدف القادة الاستباقيون من خلال التواصل الفعال إلى تحقيق عدد من الأهداف لعل في مقدمتها ضمان وضوح الرسالة وعدم التفسير الخاطئ لها، عبر صياغة أهداف واضحة ومباشرة، وتعزيز مشاركة العاملين وفتح قنوات للحوار معهم وتشجيعهم على طرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات، إضافة إلى تحفيزهم للإبداع والابتكار من خلال تقديم تغذية راجعة بناءة وبناء رؤية مشتركة للمستقبل (Gaffney, 2024).

تظهر أهمية التواصل الفعال في إطار القيادة الاستباقية من خلال مساهمتها في تعزيز أداء الفرق، إذ تشير نتائج الدراسات إلى أن التواصل الفعال يرفع من مستوى الأداء الوظيفي للفرق، ويقلل من نسبة الأخطاء ويسرع من عملية اتخاذ القرار (Febriantina et al., 2025)، كما أنه يؤدي إلى بناء الثقة والشفافية، فقد أظهرت الأبحاث أن أسلوب الاتصال الإيجابي الذي يتضمن (اللهجة اللائقة، جودة المعلومات العالية، والسلوك التفاعلي) يعزز من رضا العاملين ورفاهيتهم، لا سيما بين العناصر الشابة، ويرسخ الثقة بين القائد وتابعيه (Heuss & Datta, 2023). تستنتج الدراسة الحالية مما سبق تعريفاً للتواصل الفعال في إطار القيادة الاستباقية بأنه تبادل استراتيجي للمعلومات يهدف إلى تحفيز السلوك الإيجابي لدى العاملين والسعي إلى الاستباقية لمنع الوقوع في المشكلات المستقبلية عبر التواصل الشفاف والمستمر معهم، من خلال توظيف أساليب متعددة للتواصل وتحفيز الابتكار والتخطيط للمستقبل، فضلاً عن تقديم التغذية الراجعة الفعالة.

4-3-1 المرونة والتكيف:

يرى Duchek, (2020) أن المرونة تعني قدرة المنظمات على بناء أنظمة وقدرات تمكنها من الصمود أمام الاضطرابات، مع محافظتها على الأداء الأساسي وإعادة التشكيل الاستراتيجي. وتُشير المرونة بأنها قدرة القائد على الحفاظ على الأداء الوظيفي والفكري تحت ضغوط التغييرات المفاجئة، بينما يقصد بالتكيف مهارة إعادة تشكيل الاستراتيجيات لتلائم السياقات المتغيرة دون التضحية بالأهداف الجوهرية للمنظمة (Uhl-Bien & Arena, 2018)، وتظهر الدراسات أن هذه السمات لا تقتصر على التعامل مع الأزمات فحسب بل تحفز الابتكار عبر توليد بيئة عمل ديناميكية تدمج بين الاستقرار والتجديد (Shin et al., 2020).

تُسهم المرونة في إدارة الأزمات، فعن طريقها يمكن للقائد تبني منظور تحليلي واقعي أثناء الضغوط، وهذا يساعد في الإقلال من التأثيرات السلبية للأزمات على الأداء التنظيمي، ويتوافق هذا مع نموذج القيادة التكيفية، الذي يؤكد على فصل الجوانب التقنية عن التكيفية في صناعة القرار (Hopkins, 2009). كما أنها تساعد في تعزيز تماسك الفريق، يرى Rudolph et al., (2021) أن القائد المرن هو الذي يمتلك القدرة على تحويل التحديات إلى فرص تعلم

مشتركة، مما يعزز الثقة ويقلل من مقاومة التغيير، تشير ابحاث علم النفس التنظيمي الى ان التوازن بين المرونة والمبادئ يعزز من شرعية القيادة (Griffin et al., 2021).

يرى (Luthans et al., 2007) ان المرونة تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التجريب، فالفرق يصبح اكثر تقبلا للأفكار الجديدة، ويتجلى ذلك في قدرة القائد على دمج التكيف مع الابتكار عبر الاتي:

- اعادة تشكيل الخطط والقيام بتوظيف البيانات السابقة لوضع سيناريوهات تمتاز بالمرونة.
- التعلم الاستباقي من خلال القيام بتحليل الفجوات بين النتائج الفعلية والمتوقعة لتحسين الاداء (Williams et al., 2022).

تشير دراسة (Rudolph et al., 2021) الى ان القادة الاستباقيين في قطاع الصحة نجحوا خلال جائحة كوفيد-19 في دمج المرونة مع التكيف عبر اعادة هيكلة فرق العمل بشكل ديناميكي. كما اكدت دراسة Williams et al., (2022) ان المنظمات التكنولوجية التي تبنت قيادة استباقية حققت معدلات نمو اعلى بنسبة 30% مقارنة بغيرها، ويعود السبب في ذلك الى مرونتها في التعامل مع تقلبات السوق.

تستنتج الدراسة الحالية من خلال تحليل الدراسات والبحوث السابقة، ان القيادة الاستباقية التي تعتمد المرونة والتكيف تصبح قادرة على تنمية ثقافة المبادرة وتحمل المسؤولية الذاتية امام التغيرات على مستوى الاشخاص، كما انها تتمكن من تشكيل فرق استباقية تقنية تتمتع بسرعة التنسيق والمرونة العالية على مستوى الفرق والمجاميع، اما على مستوى المنظمة ككل فانها تصبح قادرة على تأسيس بنية تحتية تدعم الابتكار والتكيف المستدام.

1-3-5 ادارة المخاطر:

عرفت المنظمة الدولية للمعايير (ISO 31000, 2018)، الخطر بأنه "أثر عدم اللاتأكد على الاهداف"، ويشمل نطاقه النتائج الايجابية المتمثلة بـ (الفرص) و السلبية (التحديات) معا. كما عرّفت ادارة المخاطر بانها الانشطة المنسقة لتوجيه المنظمة والسيطرة عليها فيما يتعلق بالمخاطر. ويوضح Hopkin, (2018) ادارة المخاطر بانها عملية منهجية تهدف الى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، ثم معالجتها من خلال اتخاذ الاجراءات الوقائية او العلاجية من قبل المنظمة لتعزيز الفرص وتقليل التحديات. ويرى Kaplan & Mikes, (2012) ان هذه العملية ترتبط ارتباطا وثيقا بالقيادة الاستباقية، التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي المبني على البيانات والسيناريوهات المحتملة. ويرى كل من (ISO 31000, 2018 ; Dhlamini, 2022) ان ادارة المخاطر في منظمات الاعمال تهدف الى تحقيق الاتي:

1. تحديد المخاطر: من خلال القيام برصد جميع المصادر المحتملة لعدم التأكد.
 2. تقييم المخاطر: العمل على تحليل احتمالية الحدوث ومدى التأثير المحتمل، بهدف ترتيبها حسب الاولوية.
 3. معالجة المخاطر: القيام باختيار الاستراتيجيات الملائمة مثل التخفيف، النقل، القبول، او التجنب.
 4. المراقبة والمراجعة: المتابعة الدورية لفاعلية الاجراءات والقيام بتحديثها وفق التغيرات التي قد تحصل.
 5. دعم الاستدامة: عن طريق ضمان استمرارية الاعمال وحماية القيمة على المدى الطويل.
- تُعد ادارة المخاطر ركيزة اساسية ومهمة في تعزيز القيادة الاستباقية، اذ تعمل على تمكين القادة من التنبؤ بالتحديات والفرص وصياغة استراتيجيات مرنة تضمن استمرارية الاعمال. اظهر تقرير مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group, (2024) أن 75% من كبار القادة التنفيذيين لديهم الثقة بقدرة مؤسساتهم على التعامل مع المخاطر الاستراتيجية، بالرغم من تزايد الاضطرابات العالمية كالهجمات السيبرانية والتقلبات التكنولوجية، كما يشير معهد ادارة المشروعات (Project Management Institute, 2022) الى ان دمج ادوات التنبؤ والتحليلات المتقدمة في اطار ادارة المخاطر يعزز من قدرة المنظمات على استكشاف الفرص واحتوائها قبل تفاقم الازمات.

تستنتج الدراسة مما سبق ان ادارة المخاطر بصفتها احد الابعاد المهمة في القيادة الاستباقية، تمثل الاطار المنهجي الذي يتبناه القادة الاستباقيون في منظمات الاعمال، لتحديد الاحداث المحتملة (السلبية او الايجابية)، وتحليل احتماليات حدوثها ودرجة تأثيرها، وبالتالي السعي الى تصميم الاستراتيجيات اللازمة لمعالجتها عبر تجنبها، او نقلها، او قبولها، او استثمارها (في حالة الفرص). وتشمل هذه العملية رصد مصادر المخاطر الداخلية والخارجية (الكوارث الطبيعية، والاحطاء التشغيلية، والتحديات المالية) على سبيل المثال، وقياسها من حيث الكم او النوع، فضلا عن اعداد التقارير عنها، لضمان الشفافية في صناعة القرار.

التمدد الاستراتيجي. ويتضمن:

1-2 مفهوم التمدد الاستراتيجي:

يشير التمدد الاستراتيجي الى قدرة المنظمة على تحقيق اهداف طموحة تتجاوز الموارد والقدرات الحالية من خلال الاستثمار الابداعي للامكانيات المتاحة، وتعزيز الكفاءات الداخلية، وتبني استراتيجيات مبتكرة لسد الفجوة بين الواقع الحالي والرؤية المستقبلية (1993). Hamel & Prahalad. ويرى (2019). Ambrosini & Altintas بأنه يعني التوظيف الديناميكي للموارد المحدودة لإنشاء ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة متغيرة. يركز هذا المفهوم على تحدي الافتراضات التقليدية حول الموارد، والسعي الى تحويل القيود الى فرص.

ويقصد بالتمدد الاستراتيجي وفقاً للتعريف الذي قدمه (2021). Heinonen & Strandvik بأنه قدرة المنظمة على تحديد اهداف وطموحات تتجاوز الامكانيات الحالية، مع السعي المستمر لسد هذه الفجوة من خلال الابتكار وتعبئة الموارد الكامنة او غير التقليدية. فهو يشير الى درجة التغيير المطلوبة في التفكير ونموذج الاعمال، ومتطلبات الموارد لتحقيق هذه الطموحات. يشير التمدد الاستراتيجي يشير الى "التوسع المتعمد للقدرات والموارد الذي تلجأ اليه المنظمات بشكل يتجاوز حدودها الحالية بغية تحقيق هدف استراتيجي طموح، وينطوي على تحمل مخاطر محسوبة ودفع الحدود لغرض تحقيق النمو او الميزة التنافسية" (الباشقالي، 2024: 6).

وبالاستناد الى ما سبق يرى الباحثان ان التمدد الاستراتيجي هو فلسفة ادارية تتبناها منظمات الاعمال بهدف تحقيق طموحات تنظيمية تتجاوز الموارد الحالية المتاحة لديها، من خلال اعادة تشكيل البيئة التنافسية وتوليد فرص غير تقليدية، وتحويل القيود مثل (ضعف الموارد او المنافسة الشديدة) الى محركات للابداع لسد الفجوة بين الطموح والواقع.

2-2 اهمية التمدد الاستراتيجي:

تبرز اهمية التمدد الاستراتيجي في سياق التحولات الاقتصادية العالمية، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، واشتداد المنافسة العالمية بين منظمات الاعمال. فالتحسينات التدريجية او توسيع استثمار الموارد الحالية لم تعد حلاً كافياً، بل اصبح لزاماً على منظمات الاعمال ان تُعيد التفكير في اساسيات النمو والتميز. لذا أضحى التمدد الاستراتيجي هو البديل لتوجهات النمو التقليدية، التي تعتمد على التوسع او التقليص بناءً على الموارد. (Heinonen & Strandvik, 2021)

يُعد التمدد الاستراتيجي حجر الاساس في تحقيق التميز التنافسي لمنظمات الاعمال، ويمكن توضيح اهميته في عدد من الاسباب، نذكر منها الاتي:

- 1- التمدد الاستراتيجي اصبح مُحفراً قوياً للابتكار التنظيمي، بسبب انشاءه لفجوة مقصودة بين ما تملكه المنظمة من موارد وما تطمح للوصول اليه، الامر الذي يستوجب ابتكار نماذج عمل جديدة واستكشاف اساليب غير تقليدية لتحقيق القيمة. (Heinonen & Strandvik, 2021)
 - 2- المنظمات التي تتبنى التمدد الاستراتيجي تصبح اكثر قدرة على تطوير المرونة لمواجهة الاضطرابات، بسبب إسهام التمدد في تعزيز قدرتها على اعادة الهيكلة وتعديل المسارات الاستراتيجية بسرعة، وبالتالي فان التمدد لا يحقق لها النمو فحسب بل يعزز استمراريته في بيئة عالية التعقيد. (Lu et al., 2022)
 - 3- المنظمات التي تبنت التمدد الاستراتيجي، انتقلت من نماذج تنافسية الى نماذج تعاونية-تنافسية الامر الذي ساعدها على توليد حلول مشتركة فضلاً عن زيادة قدرتها الابتكارية. (Burström et al., 2022)
 - 4- غالباً ما تلجأ المنظمات العاملة في البيئة ذات الدينامية العالية الى تفعيل التمدد الاستراتيجي، فالتغيرات السريعة في الاسواق والانظمة التنظيمية تُشكل دافعا قوياً لها لاعادة ابتكار النماذج التنظيمية. فالمنظمات التي تستفيد من هذه الظروف وتطبق التمدد الاستراتيجي تكون اكثر قدرة على الاستمرار والتكيف من غيرها. (Lu et al., 2022)
 - 5- التمدد الاستراتيجي لا يقتصر على قيام المنظمة باجراء تعديل محدود، بل قد يتطلب منها احداث تغييرات شاملة في نموذج الاعمال والاستراتيجية التي تتبعها، والقيام باعادة تشكيل جذري لكيفية تقديم القيمة وتخصيص الموارد، بشكل يتجاوز التحسينات التشغيلية العادية. (Heinonen & Strandvik, 2021)
 - 6- يساعد التمدد الاستراتيجي في تحفيز النمو المستدام للمنظمات وتمكينها من توسيع نطاق تأثيرها دون الاعتماد الكلي على الموارد المادية. (Nason & Wiklund, 2018)
- بالاستناد الى ما سبق يرى الباحثان ان اهمية التمدد الاستراتيجي تكمن في كونها يعد خياراً حتمياً للمنظمات التي تسعى إلى البقاء والنمو في بيئة تتسم بسرعة التغيير وشدة المنافسة. فهو لا يقتصر على استثمار الموارد الحالية أو

تحسينها بشكل تدريجي، بل يتجاوز ذلك إلى إعادة تشكيل الأسس التي تقوم عليها المنظمة، من خلال توليد فجوة واعية بين الإمكانيات المتاحة والطموحات المستقبلية، بما يحفز الابتكار ويدفع نحو تطوير نماذج عمل غير تقليدية. كما يمنح التمدد الاستراتيجي المنظمات قدرة أكبر على المرونة والتكيف مع الأزمات والاضطرابات، ويتيح لها التحول من المنافسة البحتة إلى التعاون التنافسي الذي يوسع من فرص الابتكار المشترك. إضافة إلى ذلك، يساهم في بناء استراتيجيات أكثر شمولية واستدامة، تمكن المنظمة من توسيع نطاق تأثيرها وتحقيق قيمة أكبر، دون أن يكون اعتمادها الأساسي على زيادة الموارد المادية، بل على إعادة تصميم طرائق العمل واستثمار القدرات الكامنة بفاعلية عالية.

3-2 ابعاد التمدد الاستراتيجي:

بعد مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالتمدد الاستراتيجي، ومنها ما طرحه Hamel & Prahalad (1993)، ودراسة (Crabb – Witek, 2021)، ودراسة الباشغالي، (2024)، يتضح أن هذا المفهوم يقوم على أربعة أبعاد رئيسية هي: الأهداف الطموحة، والافادة من الموارد، وتحمل المخاطرة، والإبداع. وتُعد هذه الأبعاد بمثابة الركائز الأساسية التي تمكن المنظمات من تجاوز حدود الإمكانيات الحالية نحو آفاق جديدة من النمو والتميز. وبناءً على ذلك، ستعتمد الدراسة الحالية على هذه الأبعاد في قياس مستوى التمدد الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد منها:

1-3-2 الأهداف الطموحة:

يشير مفهوم الأهداف الطموحة في سياق التمدد الاستراتيجي إلى تلك الأهداف التي تبدو مستحيلة في ضوء الموارد والقدرات الحالية للمنظمة، هذه الأهداف غالباً ما تكون غير واقعية في الظروف العادية، إلا أن المنظمات تلجأ إليها لتحفيز الابتكار والتعلم وتحسين الأداء بشكل ملحوظ. (Lemoine et al., 2016)، ويرى Sitkin et al. (2011) أن الأهداف الطموحة تعني أهداف تنظيمية ذات احتمالية موضوعية للتحقيق قد تكون غير معروفة ولكنها تبدو مستحيلة، قياساً بالقدرات الحالية أي (الممارسات الحالية، المهارات، المعرفة). ويشير تعريف (Gary et al., 2017) إلى الأهداف الطموحة بأنها أهداف صعبة التحقيق ولكنها ليست مستحيلة، تُصمم لدفع العاملين والمنظمات إلى تجاوز الحدود التقليدية وتحقيق أداء استثنائي. وتُعرف أيضاً باسم (الأهداف الكبيرة الجريئة). وهي تهدف إلى تحفيز الابتكار والتفكير خارج الصندوق.

تمتاز الأهداف الطموحة في سياق التمدد الاستراتيجي بأهميتها الكبيرة للمنظمات، كما أشارت إلى ذلك دراسة (Crabb - Witek, 2021 ; Sitkin et al., 2017; Gary et al., 2017) وتوضح الأهمية في النقاط الآتية:

1. تشجع الأهداف الطموحة المنظمات على تحفيز الابتكار والبحث عن استراتيجيات جديدة وطرائق غير تقليدية لتحقيق النجاح.
 2. تعمل على تعزيز الطاقة والحماس لدى العاملين وتحفيزهم وزيادة تركيزهم على تحقيق الأهداف.
 3. تساعد في كسر حالة الرضا الذاتي والانمط الروتينية داخل المنظمات.
 4. تدفع المنظمات إلى توسيع نطاق عملياتها وتحقيق نمو استراتيجي غير مسبوق.
- ويرى (Gary et al., 2017) أن الأهداف الطموحة لها أبعاد يمكن تحديدها كالآتي:
- أ- البُعد لاستراتيجي: ويتضمن جانبين هما تحفيز الابتكار وتعزيز النمو، فالأهداف الطموحة تشجع المنظمات على البحث عن استراتيجيات جديدة وغير تقليدية لتحقيق النجاح، فضلاً عن دفعها إلى التمدد الاستراتيجي وتحقيق نمو غير مسبوق.
 - ب- البُعد السلوكي: تؤدي الأهداف الطموحة إلى زيادة إدراك المخاطر، إذ يلج المديرون إلى اتخاذ قرارات أكثر جرأة. وفي نفس الوقت قد تؤدي إلى تقليل التزام العاملين بالأهداف إذا كانت الفجوة بين الأداء الفعلي والهدف كبيرة ومستمرة.
 - ج- البُعد التنظيمي: تؤدي الأهداف الطموحة إلى زيادة التباين في الأداء بين المنظمات، وهذا قد يؤثر سلباً على الثقافة التنظيمية إذا أدت إلى زيادة الضغط والاجهاد على العاملين.
- وترى الدراسة الحالية أن الأهداف الطموحة يمكن أن تكون أداة قوية لتحفيز الابتكار والنمو، ولكنها لا تخلو من مخاطر كبيرة. لذا يجب على المنظمات أن توازن بعناية بين الفوائد المحتملة والمخاطر المرتبطة بتبني مثل هذه الأهداف، خاصة في البيئة المعقدة والملبئة بالتحديات.

2-3-2 الافادة من الموارد:

تعد الموارد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في بناء قدراتها التنافسية. ويقصد بها جميع المدخلات الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة أو تتحكم فيها، وتقوم بتوظيفها في عملياتها لتوليد القيمة وتقديم المنتجات والخدمات (Grant, 2016). ومع التقدم العلمي والتكنولوجي في عصرنا الرقمي أصبحت الموارد غير

الملموسة مثل (البيانات، الملكية الفكرية، رأس المال الفكري) أكثر أهمية من الموارد التقليدية في سياق التمدد الاستراتيجي (Mikalef & Pateli, 2017). ويُشير Hitt et al. (2016) إلى أن الموارد تتضمن الاتي:

- 1 الموارد المادية: وتشمل المصانع، المعدات، رأس المال، المواد الخام.
 - 2 الموارد البشرية: وتتكون من المهارات، المعرفة، الخبرة، الدافعية لدى العاملين.
 - 3 الموارد التنظيمية (الغير ملموسة): وتتضمن السمعة، العلامة التجارية، الثقافة التنظيمية، براءات الاختراع، شبكة العلاقات مع الموردين والزبائن، نظم المعلومات.
- أن مجرد امتلاك المنظمة للموارد لم يُعد كافياً لتمكينها من استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في بيئتها التنافسية، فالمفتاح يكمن في كيفية الاستفادة من الموارد بشكل فاعل وكفوء، وبطرائق مبتكرة لتحقيق أهداف طموحة ضمن إطار التمدد الاستراتيجي.

يُمكن تعريف الاستفادة من الموارد بأنها عملية تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد الحالية للمنظمة، عن طريق توظيفها وتطويرها وتنسيقها بطرائق مبتكرة وفاعلة لتحقيق نتائج وأهداف تتجاوز ما يبدو متاحاً بمجرد النظر إلى هذه الموارد بمعزل عن بعضها، فهي علم وفن القيام بالمزيد بأقل ما متاح من الموارد (Hamel & Prahalad, 1993: 77). ويشير Sirmon et al. (2011) إليها بأنها عملية تهدف لاستخراج أقصى قيمة ممكنة من موارد المنظمة، من خلال إعادة توظيفها، دمجها، أو تطويرها بطرائق إبداعية، تساعد المنظمة في تحقيق أهداف طموحة تتجاوز حدود إمكاناتها الظاهرية، وهي جوهر تحقيق التمدد الاستراتيجي. أن النجاح في الاستفادة من الموارد لتحقيق التمدد الاستراتيجي لا يعتمد فقط على توفر الموارد، بل على القدرة الدينامية لإدارتها وتوظيفها بطرائق إبداعية ومتكاملة لسد فجوة الطموح. ويتطلب ذلك وجود قيادة تمتلك رؤية تتشئ التوازن الدقيق بين الطموح الاستراتيجي الجريء والاستفادة الحكيمة والمبتكرة من الموارد المتاحة والمتطورة. فالمنظمات التي تتمكن من اتقان هذه التوليفة تصبح هي الأكثر قدرة على تحويل قيود الموارد إلى وسيلة للنمو غير المحدود (George et al., 2021).

3-3-2- تحمل المخاطرة:

يُعد تحمل المخاطرة عنصراً جوهرياً من عناصر التمدد الاستراتيجي، فهو يُمكن القادة من استثمار موارد المنظمة في فرص تنطوي على عوائد محتملة عالية، يُصاحبها عدم تأكد مستمر (Hamel & Prahalad, 1993)، فالمخاطرة المحسوبة هي ضرورة استراتيجية لتحقيق النمو غير المسبوق والتفوق التنافسي (Lumpkin & Dess, 1996). وضمن هذا السياق يُمكن تعريف تحمل المخاطرة بأنها تمثل استعداد المنظمة لتخصيص موارد كبيرة نحو مبادرات ذات عوائد غير مضمونة، وقبول احتمالية الفشل أو الخسائر الجزئية في سعيها لتحقيق أهداف التمدد الاستراتيجي، وتشكل هذه العلاقة التكاملية بين تحمل المخاطرة والتمدد جوهر الابتكار والتحول التنظيمي. وعرفها (Verdin & Williamson, 2021) بأنها القرار الاستراتيجي الراعي الذي يأخذ بالاعتبار قبول احتمالات الفشل المرتفعة مقابل فرص تحقيق قفزات تنافسية غير تقليدية، عبر اعتماد إدارة منهجية للمخاطر المرتبطة بسد الفجوة بين الطموح والإمكانات المتاحة للمنظمة.

يُشير كل من (March, 1991; Khan et al., 2023) إلى أن تحمل المخاطرة يتضمن عدد من المكونات هي:

- ❖ المخاطرة المحسوبة وليس المقامرة.
- ❖ التوازن بين الاستكشاف والاستثمار.
- ❖ الربط بين مستوى المخاطرة وحجم الفجوة الطموحية.

تختلف إدارة المخاطر عن تحمل المخاطرة في عدة جوانب، أشار Fraser & Simkins, (2010) إلى أن إدارة المخاطر تشير إلى تلك العمليات والاستراتيجيات المستخدمة لتحديد المخاطر، وتقييمها، ومراقبتها، والتخفيف من آثارها، وتركز على التعامل الفعلي مع المخاطر من خلال تحديدها وتحليلها ووضع خطط للاستجابة، وتقع مسؤولية تنفيذها على عاتق فرق متخصصة مثل مديري المخاطر أو الإدارات المعنية، ومن الأمثلة على إدارة المخاطر في المنظمة توظيف أدوات مثل تحليل السيناريوهات ومؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) للتعامل مع المخاطر التشغيلية. ويشير تحمل المخاطرة إلى الحد الأقصى للمخاطر التي ترى المنظمة أنها مقبولة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، دون تعريض استقرارها المالي أو سمعتها للخطر، وتهتم بتحديد الحدود القصوى للمخاطر المقبولة التي يمكن أن تتحملها المنظمة وهو ما تحدده الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ومن أمثلتها تحديد أن المنظمة مستعدة لتحمل مخاطر عالية في الاستثمارات لتحقيق عوائد أعلى، ولكنها في ذات الوقت تضع حدوداً صارمة لمخاطر الائتمان أو التشغيل.

تستنتج الدراسة مما سبق أن تحمل المخاطرة يتطلب الموازنة بين الجراءة والحكمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ذلك أن النجاح لا يعتمد على الجراءة العمياء بل على المخاطرة المحسوبة الذكية التي تجمع بين الرؤية

الطموحة لسد فجوة التمدد، وبين التحليل الدقيق للمخاطر عبر توظيف ادوات حديثة مثل السيناريوهات والذكاء الاصطناعي، وبناء ثقافة تنظيمية تتقبل الفشل بوصفه للتعلم، فضلاً عن الحفاظ على (حدود امان) تحمي الكفاءات الأساسية.

2-3-4- الابداع:

يمكن فهم الابداع في السياق التنظيمي على انه عملية ديناميكية ونتيجة في وقت واحد، فهو يُشير الى قدرة العاملين او الفرق داخل المنظمة على توليد افكار او منتجات او خدمات او عمليات او حلول جديدة ومفيدة ذات قيمة، لمشكلة او فرصة معينة (Anderson et al., 2014). ان مفهوم الابداع يتجاوز اطار (الاثنان بشئ جديد) ليشمل قابلية التطبيق وتوليد قيمة للمنظمة او لربائنها او للسوق، فهو يمثل حجر الزاوية للابتكار الذي يمثل التنفيذ الناجح للأفكار الابداعية (Woodman et al., 1993)، وهو يعكس التفاعل بين القدرات المعرفية للفرد، والسمات الثقافية والتنظيمية المحيطة، والبيئة الخارجية التي تدعم التجريب. عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الابداع بأنه توليد افكار او ممارسات او منتجات اصيلة (جديدة) وقابلة للتطبيق (مفيدة) تعتبر ذات قيمة في سياق معين (OECD, 2018)، وعرّف Anderson et al., (2020) الابداع بأنه عملية توليد حلول غير تقليدية قابلة للتطبيق، تُحول القيود إلى فرص لتحقيق اهداف تتجاوز الموارد المتاحة. وعرفه Bockstedt et al., (2022) بأنه عملية منهجية لتوليد مفاهيم (عملياتية، تسويقية، تكنولوجية جذرية)، قابلة للتطبيق على نطاق واسع، لسد فجوة التمدد عبر توليد فرص نمو غير تقليدية. تطوّر مفهوم الابداع في الابحاث الحديثة من كونه افكار فردية معزولة، الى عملية جماعية منهجية (Hargadon & Bechky, 2020)، كما لم يعد مرتبطاً بالاقسام الخاصة بالبحث والتطوير بل اصبح يشمل كافة وظائف المنظمة (George et al., 2021)، فضلاً عن انه لم يعد عملية عشوائية ونتائجاً للصدفة بل اصبح منظومة استراتيجية منضبطة لتحقيق النماذج الرائدة. اصبح الابداع يُمثل القوة الدافعة لتحقيق التمدد الاستراتيجي في منظمات الاعمال، ويطلق على هذا الربط العضوي بين الابداع والتمدد اقتصاد الافكار فالقيمة تُقاس بما تُنتجه العقول لا بما تمتلكه الايدي (Nambisan et al., 2022).

تستنتج الدراسة مما سبق ان فهم الابداع وطبيعته المتعددة الابعاد كـ (عملية ونتاج)، واهميته في انشاء الميزة التنافسية والتكيف، فضلاً عن خصائصه التي تتطلب بيئة داعمة وتفاعلاً اجتماعياً، يمكن القادة وصناع الاستراتيجية من تصميم منظمات تزدهر في ظل التعقيد واللاتأكد. فالاستثمار في بناء ثقافة ابداعية وتوفير البنية التحتية الداعمة له، هو استثمار في مستقبل المنظمة وازدهارها المستدام.

3- الدراسات السابقة

3-1 بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الاستباقية

أ- دراسة الفهمي، (2024):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة ابعاد القيادة الاستباقية للقيادات الاكاديمية بكليات جامعة الملك عبدالعزيز، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة اداة لجمع البيانات، تضمن مجتمع الدراسة (6129) من القيادات الاكاديمية، تكون مجتمع الدراسة من (6129) من القيادات الاكاديمية، وتكونت العينة العشوائية للدراسة من (245) قائدا اكاديميا. توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها ان واقع ممارسة القيادات الاكاديمية لابعاد القيادة الاستباقية جاء بدرجة عالية، كما انه لم تكن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تبعا لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، الكلية). جاء بُعد الشخصية الاستباقية من حيث درجة توظيف القيادات الادارية له اولاً ثم تلاه بُعد السلوك الاستباقي. اوصت الدراسة باقامة لقاءات وجلسات حوارية دورية بين القيادات الاكاديمية والادارات المختلفة في الجامعة لغرض تسهيل التواصل وتبادل المعلومات.

ب- دراسة Al-Essawi, (2023):

هدفت الدراسة الى قياس مدى تطبيق القيادة الاستباقية في الشركة العامة لتعبئة الغاز وخدماتها / فرع صلاح الدين، فضلاً عن تحديد الفجوة بين الفلسفة النظرية والواقع العملي للمنظمة، اختارت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 152 موظفاً، مع استلام 121 استبياناً صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها وجود دور مهم للقيادة الاستباقية في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية، اضافة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد القيادة الاستباقية والاستجابة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة. اوصت الدراسة بدعم العاملين من خلال برامج تدريبية متقدمة

لتعزيز مهارات القيادة الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية، فضلاً عن إشراك العاملين في صياغة رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.

2-3 بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتمدد الاستراتيجي

أ- دراسة الباشقالي، (2024):

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الاستدلال الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي في جامعة ناكري للعلوم التطبيقية، العراق، تكونت عينة الدراسة من (57) شخصاً من القيادات الادارية في الجامعة المبحوثة، تمثلت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات الرئيسية حول مدى ادراك عينة الدراسة لابعاد القيادة الاستراتيجية؟ وماهي مؤشرات التمدد الاستراتيجي والاستدلال الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة؟ اضافة الى السعي لمعرفة هل هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي؟. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت استمارة الاستبيان كاداة رئيسية لجمع البيانات، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها انه يوجد دور مهم للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية. كما توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية، اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام براس المال البشري من خلال تنظيم البرامج التدريبية التي تهدف لتنمية المهارات. كما دعت الى تبني الافكار الابتكارية ووضع المعايير الواضحة لتقييم المبادرات الابداعية.

3-3 مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الافادة منها واهم ما يميز الدراسة الحالية:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي، يتبين أنها ركزت على التعرف على مدى ممارسة القيادات الادارية والاكاديمية للقيادة الاستراتيجية بدلالة ابعادها، المتعلقة بالسلوك الاستباقي (الرؤية والاستعداد الشخصي) والشخصية الاستراتيجية (التمكين، مواجهة المواقف، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم)، كما في دراسة الفهمي، (2024). وابعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة بـ (البصيرة، مشاركة العاملين، تحمل المسؤولية) كما في دراسة Al-Essawi, (2023). أما فيما يتعلق بالتمدد الاستراتيجي، فقد تناولته دراسات متعددة من زوايا مختلفة، كابعاد التمدد الاستراتيجي المتمثلة بـ (الاهداف الطموحة، الافادة من الموارد، تحمل المخاطرة، والابداع) كما في دراسة الباشقالي، (2024)، واستراتيجيات التمدد او الملاءمة لغرض التكيف مع البيئة كما في دراسة - Crabb (2021) Witek, وقد تبين ان معظم الدراسات ركزت على المنظمات الخدمية.

ويلاحظ أن أغلب هذه الدراسات لم تدمج بشكل مباشر بين متغيري القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي، إلا ما جاء في إطار غير مباشر أو من خلال متغيرات وسيطة. وهنا تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال سعيها إلى تشخيص العلاقة المباشرة بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي، وهو ما يُعد مجالاً جديداً ومحدود التداول في السياق الأكاديمي، خاصة في بيئة التعليم الجامعي في إقليم كوردستان العراق، والتي لم تحظَ باهتمام كافٍ في هذا الجانب.

وتتميز الدراسة الحالية بعدة جوانب، أبرزها:

- 1- تتناول الدراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي، وهو موضوع يجمع بين مجالين مهمين في الادارة: القيادة الاستراتيجية والتنظيمية. وتكمن الميزة في ربط القيادة الاستراتيجية مباشرة بمفهوم التمدد الاستراتيجي والذي يعد جديدا نسبياً، اذ ركزت معظم الدراسات السابقة على القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في جوانب مثل الاداء التنظيمي او الابتكار، دون التطرق بشكل مباشر للتمدد الاستراتيجي.
 - 2- تستهدف الدراسة القيادات الادارية في الجامعات الخاصة، وهي فئة لها ثقلها في تنفيذ الاستراتيجيات. والميزة في ذلك ان توجيه الدراسة نحو هذه الفئة يكشف لنا عن رؤى ميدانية جديدة حول كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التشغيلية والتنفيذية في الجامعات الخاصة المبحوثة.
 - 3- تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاستقصاء آراء القيادات الادارية، مما يجعلها مستندة على بيانات ميدانية حقيقية، والتميز في ذلك يبرز في قيام الدراسة بالربط بين النظرية والتطبيق، من خلال جمع وتحليل البيانات المباشرة، ويساعد ذلك في تقديم نتائج تمتاز بالمصداقية الميدانية والاهمية العملية.
 - 4- الجمع بين مفهومي "القيادة الاستراتيجية" و"التمدد الاستراتيجي": تتميز الدراسة بدمجها لمفاهيم نظرية لم تدمج بشكل واسع في الدراسات السابقة (على حد علم الباحثان).
- وعليه، تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية قائمة، وتقدم إطاراً نظرياً وتطبيقياً يمكن الافادة منه في تطوير السياسات القيادية داخل المؤسسات الأكاديمية.

ثانياً: منهجية الدراسة

1- مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، تواجه الجامعات الخاصة في إقليم كردستان – العراق تحديات متشابهة تتطلب إعادة صياغة استراتيجياتها لضمان القدرة على التكيف والاستدامة. ويبرز التمدد الاستراتيجي كمدخل إداري حديث يتيح لهذه المنظمات تعظيم الاستفادة من مواردها المحدودة، وتعزيز الابتكار، وتوسيع حدودها التنافسية من خلال آليات غير تقليدية. وبشكل وجود قيادة فعّالة، ولا سيما القيادة الاستباقية، عاملاً حاسماً في دفع هذا التمدد، إذ تسهم برؤيتها المستقبلية وخطواتها الاستباقية في تحديد الفرص والتحديات قبل وقوعها، وتمكين الجامعات من الحفاظ على موقع ريادي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور أبعاد القيادة الاستباقية في دعم التمدد الاستراتيجي للجامعات الخاصة في أربيل، بهدف تقديم رؤى عملية تعزز قدرتها على الابتكار والنمو في بيئة أكاديمية دينامية.

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي :

ما دور ابعاد القيادة الاستباقية في تعزيز التمدد الاستراتيجي في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل. من وجهة نظر القيادات الادارية في الجامعة؟

وتتجسد مشكلة الدراسة في الاسئلة الفرعية التالية :

- أ- ما مدى توافر ابعاد القيادة الاستباقية في الجامعات الخاصة مجتمع الدراسة؟
- ب- ما مدى توافر ابعاد التمدد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة مجتمع الدراسة؟
- ت- هل هناك علاقة ارتباط بين القيادة الاستباقية والتمدد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة مجتمع الدراسة؟
- ث- هل توجد علاقة تأثير للقيادة الاستباقية في التمدد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة مجتمع الدراسة؟

2- أهداف الدراسة:

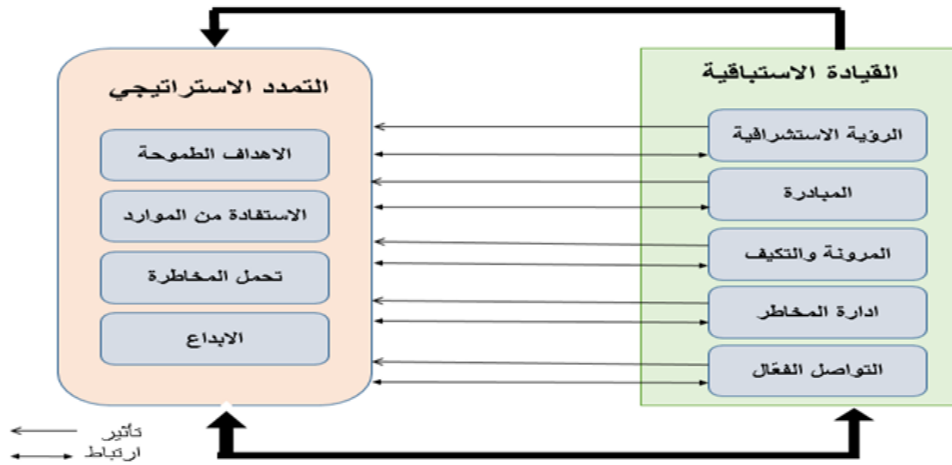
تهدف الدراسة الحالية الى تقديم رؤية شاملة حول دور القيادة الاستباقية في تعزيز التمدد الاستراتيجي في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل من خلال تحليل العلاقة بينهما، وتقديم التوصيات العملية التي تدعم النجاح الاستراتيجي للجامعات الخاصة المبحوثة. وتتمثل الاهداف الاساسية للدراسة بالآتي:

- 1- تشخيص ابعاد القيادة الاستباقية واستكشاف مدى توافرها في الجامعات الخاصة المبحوثة، والمتمثلة بـ (المبادرة، الرؤية الاستشرافية، المرونة والتكيف، ادارة المخاطر، التواصل الفعّال).
- 2- تحديد الابعاد المختلفة للتمدد الاستراتيجي والمتمثلة بـ (الاهداف الطموحة، تحمل المخاطرة، الافادة من الموارد، الابداع) المتبعة في الجامعات الخاصة المبحوثة، مع التركيز على اساليب التمدد وتنمية القدرات التنظيمية التي تسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- 3- دراسة علاقة الارتباط بين القيادة الاستباقية والتمدد الاستراتيجي من خلال فحص العلاقة المعنوية بين ابعاد القيادة الاستباقية وابعاد التمدد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة المبحوثة، بهدف تحديد كيفية تأثير القيادة الاستباقية في تعزيز التمدد الاستراتيجي وتوجيه قدرة الجامعات الخاصة على التكيف مع البيئة المتغيرة.
- 4- تهدف الدراسة الى قياس التأثير المعنوي لأبعاد القيادة الاستباقية على التمدد الاستراتيجي للجامعات الخاصة، من خلال فهم دور القيادة الاستباقية في تحقيق التمدد الاستراتيجي وتعزيز قدرة الجامعات الخاصة المبحوثة على استشراف المستقبل والتعامل مع التحديات.

3- مخطط وفرضيات الدراسة

1-1 المخطط الفرضي:

جرى تطوير المخطط الفرضي للبحث ليعكس أبعاد ومتغيرات الظاهرة قيد الدراسة متمثلة بأشكالية الدراسة ومنطلقاتها الفلسفية والعملية التي نصت على تشخيص العلاقة بين القيادة الاستباقية والتمدد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في مدينة اربيل. ولقد اعتمد في تصميم المخطط الفرضي على أبعاد القيادة الاستباقية والمتمثلة في (الرؤية الاستشرافية، المبادرة، المرونة والتكيف، ادارة المخاطر، التواصل الفعّال) والتي تمثل المتغير المستقل. أما المتغير التابع فتمثل في التمدد الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (الاهداف الطموحة، تحمل المخاطرة، الافادة من الموارد، الابداع).



الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين.

2-2-3 فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على اساس عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية وكما يأتي:
الفرضية الرئيسة الاولى: تتوافر القيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي وبدلالة ابعادها في الجامعات الخاصة في مدينة اربيل.
الفرضية الرئيسة الثانية: تعمل الجامعات الخاصة في مدينة اربيل على تبني التمدد الاستراتيجي على المستوى الكلي وبدلالة ابعادها.

الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية (مجتمعة ومنفردة) وابعاد التمدد الاستراتيجي (مجتمعة)، من وجهة نظر عينة من القيادات الادارية في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل.

الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية (مجتمعة ومنفردة) وابعاد التمدد الاستراتيجي (مجتمعة)، من وجهة نظر عينة من القيادات الادارية في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل.

4- تصميم الدراسة

4-1- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي التحليلي) لتحليل وتفسير الظواهر المتعلقة بقياس دور ابعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز التمدد الاستراتيجي في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل. لكونه الانسب في تحقيق غرض الدراسة الحالية، اذ يُعد من اكثر المناهج استخداماً في البحوث الاجتماعية والسلوكية، ويساعد في عرض المادة النظرية بطريقة علمية تحقق للبحث اهدافه (عبيدات وآخرون، 2021)، فضلاً عن جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال قائمة استقصاء موجهة الى عينة من القيادات الادارية في الجامعات الخاصة قيد الدراسة في مدينة اربيل بغية الوصول الى النتائج الحقيقية.

4-2- مجتمع الدراسة وعينتها

4-2-1 مجتمع الدراسة:

يتمثل ميدان الدراسة الحالية بالجامعات الخاصة العاملة في مدينة اربيل، والتي يبلغ عددها (8) جامعات حسب موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في اقليم كردستان العراق، وتم اختبار فرضيات الدراسة في (7) جامعات خاصة، ولم تستجب جامعة كردستان لاجراء الدراسة فيها، معللة السبب في عدم الاستجابة بان استمارة الاستبيان باللغة العربية ونظام الجامعة الداخلي ومناهج الدراسة فيها باللغة الانكليزية. والجدول (1) يوضح الجامعات الخاصة التي تم اختبار فرضيات الدراسة فيها:

الجدول (1) اسماء الجامعات الخاصة المبحوثة

ت	اسم الجامعة	سنة التأسيس	عدد الاقسام
1	Cihan University- Erbil جامعة جيهان	2007	22
2	Lebanese French University الجامعة اللبنانية – الفرنسية	2007	19
3	International University Erbil جامعة اربيل الدولية	2007	13
4	Tishk International University جامعة تيشك الدولية	2008	25
5	Knowledge University جامعة نولج	2009	12
6	Bayan University جامعة البيان	2013	6
7	Catholic University الجامعة الكاثوليكية	2015	8

المصدر: من اعداد الباحثين.

يمكن ايجاز الاسباب والاعتبارات التي ادت الى اختيار الجامعات الخاصة في مدينة اربيل كميدان للدراسة الحالية وفقا الى الاتي:

- 1- النمو والانتشار المتزايد للقطاع الخاص في التعليم العالي.
- 2- الدور الاستراتيجي الكبير الذي تمارسه الجامعات الخاصة جنبا الى جنب مع الجامعات الحكومية في تقديم الخدمات والتخصصات المتنوعة لبناء المجتمع.
- 3- وجود المنافسة القوية بين الجامعات للوصول الى اعلى المراتب في التصنيف الاقليمي والدولي.
- 4- نضج قطاع الخدمة التعليمية ومواكبتها للتطورات العلمية والتقنية بشكل اكبر من باقي المنظمات.
- 5- التمايز في نظم التمويل والادارة الاكاديمية، فالجامعات الخاصة تختلف في مصادر تمويلها من حيث (الرسوم الدراسية، الشراكات الاستثمارية، المنح الخارجية) عن الجامعات الحكومية المعتمدة في تمويلها على الموازنة العامة، فضلا عن اختلاف اساليب الادارة الاكاديمية فيها.
- 6- ملائمة طبيعة عمل القيادات الادارية في الجامعات الخاصة مع متغيرات الدراسة، الامر الذي يساعد على اختبار فرضيات الدراسة بشكل جيد فيها، من خلال الحصول على البيانات اللازمة التي تحتاجها الدراسة الحالية.
- 7- دور الجامعات الخاصة في تعزيز فرص التوظيف وتنمية الموارد البشرية، حيث تتميز برامجها التعليمية بكونها اكثر ملائمة لمتطلبات سوق العمل المحلي، وتسهم في تقليص فجوة المهارات.

2-2-4 عينة الدراسة:

تضمنت عينة الدراسة عددا من القيادات الادارية في الجامعات الخاصة في مدينة اربيل، والمتمثلة برؤساء الجامعات الخاصة ومساعدتهم، وعمداء الكليات ومعاونهم، ورؤساء الاقسام العلمية ومديري الوحدات والشعب الادارية العاملين في الجامعات المبحوثة، تم توزيع (130) استمارة استبيان بطريقة عشوائية وتم استرجاع (126) استمارة، وبعد فحص الاستمارات المسترجعة تبين ان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هي (121) استمارة.

5 مصادر جمع البيانات وأداتها:

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الأولية لكتابة لإطار العملي من خلال قائمة استقصاء التي تم تصميم متغيراتها بالاستفادة من الفهمي، (2024) & فرج والحارثي، (2022) & الباشقالي، (2024) فضلا عن صياغة بعض العبارات المستمدة من متغيرات الدراسة مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة الجامعات قيد الدراسة. بينما شكلت المصادر الثانوية من الكتب المتاحة، والأبحاث المنشورة، والدوريات عماد الجانب النظري للبحث.

6 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

لكي تحقق الدراسة اهدافها تم اعتماد الادوات الاتية في جمع المعلومات والبيانات اللازمة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة وكما يلي:

- 1- ادوات الجانب النظري: استعانت الدراسة بمجموعة من الادبيات العربية والاجنبية، المتمثلة بالكتب والدوريات والبحوث والمجلات، ورسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فضلا عن ما توفره الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت).

2- **ادوات الجانب الميداني:** اعتمدت الدراسة (استمارة الاستبيان) كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة، وتم مراعاة البساطة والوضوح في صياغتها وتشخيص متغيرات الدراسة، وتم اعتماد مقياس (ليكرت) الخماسي في قياس متغيرات الدراسة والمرتبطة وفق الدرجات (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لاتفق، لاتفق بشدة)، وبأوزان (5، 4، 3، 2، 1)، بهدف تحويل نتائج إجابات المبحوثين من بيانات وصفية إلى كمية يمكن تحليلها باعتماد الأساليب الإحصائية، وتضمنت استمارة الاستبانة المحاور الآتية:

المحور الأول: يتضمن معلومات تعريفية (البيانات الديموغرافية) عن الأفراد المبحوثين المجيبين على استمارة الاستبانة.

المحور الثاني: شمل متغيرات الدراسة المتمثلة بالآتي :

أبعاد القيادة الاستباقية: ويتمثل هذا المتغير بالأسئلة المعبرة عن أبعاد القيادة الاستباقية، وتمثلت بـ(5) أبعاد تم التعبير عنها عبر (31) سؤالاً.

أبعاد التمدد الاستراتيجي: جاء هذا المتغير متضمناً (4) أبعاد تم التعبير عنها عبر (23) سؤالاً.

7 حدود الدراسة:

يمكن تقسيم حدود الدراسة وفق الآتي:

- الحدود الزمانية:** تم اجراء الدراسة بجانبها النظري والميداني من (2024/10/15) ولغاية (2025/6/15)، استغرق منها اعداد منهجية الدراسة والجانب النظري مدة (5) اشهر لجمع المصادر ودراستها وتوثيقها واعداد استمارة الاستبيان وتحكيمها اضافة الى مدة التطبيق الفعلي لتوزيعها على الاشخاص عينة الدراسة واسترجاعها وتحليلها، والتي امتدت من (2025/3/15) الى (2025/6/15).
- الحدود البشرية:** وتتمثل في عينة عشوائية من القيادات الادارية التي تضم رؤساء الجامعات ومساعدتهم والعمداء ومعاونهم ورؤساء الاقسام العلمية ومديري الوحدات والشعب الادارية الرئيسة المتواجدين في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل.
- الحدود المكانية:** تم اختيار عدد من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل لغرض اجراء الجانب الميداني من الدراسة.
- الحدود الفكرية:** تتركز الحدود الفكرية للدراسة على محورين للمعرفة (القيادة الاستباقية والتمدد الاستراتيجي) وتمتد الجذور الفكرية لهما الى حقلي السلوك التنظيمي والادارة الاستراتيجية.

ثالثاً: الجانب الميداني

1- الإحصاء الوصفي:

يوضح الجدول (2) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى مصفوفة الارتباط بين القيادة الاستباقية بأبعادها المختلفة وأبعاد التمدد الاستراتيجي. يتضح من خلال قيم المتوسطات أن جميع المتغيرات قد حصلت على متوسطات مرتفعة، مما يدل على اتفاق المبحوثين على توافر تلك المتغيرات بدرجة عالية في البيئة المدروسة.

الجدول (2) الإحصاء الوصفي ومصفوفة الارتباط

مصفوفة الارتباط					الإحصاء الوصفي		المتغيرات
الاهداف الطموحة	الافادة من الموارد	تحمل المخاطرة	الابداع	التمدد الاستراتيجي (المؤشر الكلي)	SD	M	
-					0.83	3.76	1- الرؤية الاستراتيجية
					0.88	3.83	2- المبادرة
					0.87	3.79	3- المرونة والتكيف
					0.84	3.67	4- ادارة المخاطر

*0.71					0.83	3.87	5- التواصل الفعال
*0.83	0.75	0.55	0.79	0.79	-		6- القيادة الاستباقية (المؤشر الكلي)
					0.84	3.75	7- الاهداف الطموحة
					0.91	3.60	8- الافادة من الموارد
					0.93	3.47	9- تحمل المخاطرة
					0.84	3.73	10- الابداع
					0.485	4.09	11- التمدد الاستراتيجي (المؤشر الكلي)

** الارتباط معنوي عند مستوى (P<0.01)، * الارتباط معنوي عند مستوى (P<0.05)

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=121

2- اختبار فرضيات الدراسة

1-2 علاقة الارتباط بين القيادة الاستباقية والتمدد الاستراتيجي:

تبين النتائج الواردة في الجدول (2) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الاستباقية (المؤشر الكلي) والتمدد الاستراتيجي (المؤشر الكلي)، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما ($r = 0.83$) عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.05$). ويشير هذا إلى وجود مستوى عالٍ من التوافق الإيجابي بين القيادة الاستباقية والتمدد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في مدينة اربيل، مما يعني أن تعزيز القيادة الاستباقية يساهم في دعم وتحقيق التمدد الاستراتيجي للجامعات الخاصة قيد الدراسة.

وعلى مستوى أبعاد القيادة الاستباقية، تشير النتائج إلى أن أقوى علاقة ارتباط مع التمدد الاستراتيجي كانت من نصيب إدارة المخاطر، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.79$, $P < 0.05$)، مما يعكس الدور المهم لترسيخ ثقافة إدارة مخاطر فعالة في حماية استمرارية الأعمال وتعزيز القدرة على الصمود المؤسسي، وكانت أضعف علاقة ارتباط مع البعد الخاص بالرؤية الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.66$, $P < 0.05$)، وهو ما يشير إلى أن درجة التوافق الإيجابي بين هذا البعد والتمدد الاستراتيجي كانت أقل مقارنة ببقية الأبعاد. وتدعم هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة الثالثة للدراسة التي تفترض وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الاستباقية (مجتمعة ومنفردة) والتمدد الاستراتيجي (مجتمعة) في الجامعات قيد الدراسة.

2-2 تأثير القيادة الاستباقية في التمدد الاستراتيجي

أولاً. اختبار علاقة تأثير القيادة الاستباقية (على المستوى الكلي) في التمدد الاستراتيجي (على المستوى الكلي) في الجامعات عينة الدراسة. يعكس مضمون هذا التحليل اختبار علاقات تأثير كل من المتغير (المتغيرات) المستقل في المتغير التابع وعلى النحو الآتي:

يبين من خلال الجدول (3) مما يلي:

1. وجود تأثير طردي للقيادة الاستباقية في التمدد الاستراتيجي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار $Estimate(\beta)$ التي بلغت (0.87) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.019) وهي أقل من (0.05)، كما تؤثر نفس النتيجة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (13.80) وهي أكبر من قيمة (t_{Tab}) الجدولية والبالغة (1.96).

وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الرابعة التي تنص بأن هناك تأثير للقيادة الاستباقية في التمدد الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.

2. تؤثر قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (68%) من التغيرات الحاصلة في (التمدد الاستراتيجي) سببه (القيادة الاستباقية) وأن النسبة المتبقية والبالغة (32%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار، وبمعنى آخر يمكننا القول بأن القيادة الاستباقية تفسر ما مقداره (68%) من التغيرات الحاصلة في التمدد الاستراتيجي.

الجدول (3) نتائج تأثير القيادة الاستباقية في التمدد الاستراتيجي

P-value	قيمة (t) المحسوبة	معامل التحديد	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
		R ²					
0.019	13.80	0.68	0.063	0.87	التمدد الاستراتيجي	←	القيادة الاستباقية

القيمة الجدولية (t_{Tab}=1.96)

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=121

ثانياً. اختبار علاقة تأثير القيادة الاستباقية بدلالة أبعاده (انفراداً) في التمدد الاستراتيجي بدلالة أبعاده (إجمالاً) في الجامعة عينة الدراسة، والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة، وتتمثل بالآتي:

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً للفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الرابعة، إذ تشير نتائج تحليل الاختبار والموضحة في الجدول (4) إلى مدى تأثير أبعاد القيادة الاستباقية في التمدد الاستراتيجي وعلى النحو الآتي:

1. وجود تأثير طردي للرؤية الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.64) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.026) وهي اقل من (0.05)، كما تؤثر نفس النتيجة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (10.67) وهي اكبر من قيمة (t_{Tab}) الجدولية والبالغة (1.96).

وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على ان هناك تأثير للرؤية الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.

2. وجود تأثير طردي للمبادرة في التمدد الاستراتيجي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.63) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.014) وهي اقل من (0.05)، كما تؤثر نفس النتيجة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (8.07) وهي اكبر من قيمة (t_{Tab}) الجدولية والبالغة (1.96).

وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص بان هناك تأثير للمبادرة في التمدد الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.

3. وجود تأثير طردي للمرونة والتكيف في التمدد الاستراتيجي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.71) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.010) وهي اقل من (0.05)، كما تؤثر نفس النتيجة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (13.14) وهي اكبر من قيمة (t_{Tab}) الجدولية والبالغة (1.96).

وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص بان هناك تأثير للمرونة والتكيف في التمدد الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.

4. وجود تأثير طردي لإدارة المخاطر في التمدد الاستراتيجي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.71) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.015) وهي اقل من (0.05)، كما تؤثر نفس النتيجة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (12.24) وهي اكبر من قيمة (t_{Tab}) الجدولية والبالغة (1.96).

وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص بان هناك تأثير لإدارة المخاطر في التمدد الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.

5. وجود تأثير طردي للتواصل الفعال في التمدد الاستراتيجي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.68) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.009) وهي اقل من (0.05)، كما تؤثر نفس النتيجة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (10.00) وهي اكبر من قيمة (t_{Tab}) الجدولية والبالغة (1.96).

وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة بان هناك تأثير للتواصل الفعال في التمدد الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.

6. تتباين ابعاد القيادة الاستباقية من حيث قوة التأثير في التمدد الاستراتيجي من وجهة نظر عينة من القيادات الادارية في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل، حيث تبين لدينا ومن خلال قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) ان بُعد (ادارة المخاطر) قد جاء في المرتبة الاولى من حيث الترتيب في قوة التأثير وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) والتي بلغت (0.79)، ويليه في قوة التأثير بُعد (المرونة والتكيف) وبقية معامل انحدار معياري بلغت (0.77)، اما المرتبة الثالثة فقد كانت من نصيب بُعد (التواصل الفعال) وبقية معامل انحدار معياري بلغت (0.71)، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد (المبادرة) وبقية معامل انحدار معياري بلغت (0.69). اما في المرتبة الخامسة والاخيرة جاء بُعد (الرؤية الاستراتيجية) وبقية معامل انحدار معياري بلغت (0.66).
7. يتبين لدينا ومن خلال قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (71%) من التغيرات الحاصلة في (التمدد الاستراتيجي) سببه ابعاد (القيادة الاستباقية) وان النسبة المتبقية والبالغة (29%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار، وبمعنى اخر يمكننا القول بان ابعاد القيادة الاستباقية تفسر ما مقداره (71%) من التغيرات الحاصلة في التمدد الاستراتيجي.

الجدول (4) نتائج تأثير ابعاد القيادة الاستباقية في التمدد الاستراتيجي

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	معامل الانحدار Estimate(β)	القيمة المعيارية لمعامل الانحدار SRW	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل التحديد R ²	قيمة (t) المحسوبة	P-value
الرؤية الاستراتيجية	←	التمدد الاستراتيجي	0.64	0.66	0.060	0.71	10.67	0.026
المبادرة	←		0.63	0.69	0.078		8.07	0.014
المرونة والتكيف	←		0.71	0.77	0.054		13.14	0.010
ادارة المخاطر	←		0.71	0.79	0.058		12.24	0.015
التواصل الفعال	←		0.68	0.71	0.068		10.00	0.009

القيمة الجدولية (t_{Tab}=1.96)

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=121

3 مناقشة النتائج:

اشارت نتائج وصف متغير القيادة الاستباقية وتشخيص ابعادها المتمثلة بـ (الرؤية الاستراتيجية، المبادرة، المرونة والتكيف، ادارة المخاطر، والتواصل الفعال) انها متوفرة بدرجة اعلى من المتوسط الفرضي، مما يدل على وجود تطبيق فعال لممارسات القيادة الاستباقية في الجامعات الخاصة المبحوثة، وعلى صعيد الابعاد الفرعية للقيادة الاستباقية، حقق بُعد (التواصل الفعال) اعلى نسبة اتفاق وفق آراء المبحوثين في الجامعات الخاصة المبحوثة مقارنة بباقي الابعاد، ليدل ذلك على ان القيادات الادارية تمتلك مهارات التواصل الفعال من خلال نشرها للتقارير الدورية، وتوفير قنوات الاتصال الواضحة والمباشرة بين الاعضاء في الجامعات المبحوثة. وحقق بُعد (المبادرة) المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، مما يدل على أن القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة تعمل على اطلاق المبادرات المبتكرة وتحرص على البحث عن الفرص التي تؤدي الى تحقيق التطوير المنظمي من خلال التحرك السريع لاستثمار فرص التمويل او المنح الخارجية. في حين شكل بُعد (المرونة والتكيف) المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، ليدل على أن القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة تشجع توظيف التكنولوجيا الحديثة، التي من شأنها المساعدة في تعديل

خطتها للتعامل بصورة ايجابية مع الضغوط الناتجة عن التغيرات في بيئتها. وجاءت بعد (الرؤية الاستراتيجية) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، مما يدل على أن القيادات في المنظمات المبحوثة تعمل على وضع خططها بشكل يتماشى مع التوجهات المستقبلية لوزارة التعليم العالي، فضلا عن اعتمادها على التحليل المستمر للتطورات العالمية التي تحصل في مجالات التعليم لتعديل استراتيجياتها بناء على ذلك. وحقق بعد (ادارة المخاطر) المرتبة الاخيرة من حيث الأهمية النسبية، مما يدل على أن الجامعات الخاصة المبحوثة من خلال الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها قياداتها الادارية تعمل على اجراء التحليلات المفصلة لانواع المخاطر المحتملة قبل اطلاق اي مشروع اكاديمي جديد، فضلا عن سعيها للتقليل من حدة تلك المخاطر من خلال الفرق المدربة على اليات الاستجابة السريعة للمخاطر.

تبين ان ابعاد التمدد الاستراتيجي (الاهداف الطموحة، الافادة من الموارد، تحمل المخاطرة، الابداع) متحققة في الجامعات الخاصة المبحوثة بمستوى متوسط الى مرتفع من الاهمية النسبية، ويشير ذلك الى تبني الجامعات الخاصة قيد الدراسة لاسلوب استراتيجي يدعم الابتكار والتجديد، وعلى مستوى الابعاد الفرعية حقق بعد (الاهداف الطموحة) المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية مقارنة بباقي ابعاد التمدد الاستراتيجي، وفي ذلك اشارة الى أن القيادات الادارية في الجامعات الخاصة المبحوثة تعمل على تحفيز كوادرها لتحقيق اهداف غير مسبوقه في مجالات البحث العلمي، وتحرص على ان تكون اهدافها محفزة وقابلة للتطوير المستمر، من خلال استلهاهم افضل الممارسات العالمية من الجامعات ذات التصنيف العلمي المتقدم. وحقق بعد (الابداع) أهمية لدى المبحوثين فقد جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية مقارنة بباقي ابعاد التمدد الاستراتيجي، وهذا يدعم سعي القيادات الادارية في الجامعات الخاصة المبحوثة إلى إجراء تغييرات دورية ومفيدة في أساليب عملها، من خلال دمج مفاهيم من التخصصات المتنوعة ضمن برامج التعليم التي تعتمد عليها، والناتجة عن ورشات العمل الدورية للعصف الذهني التي تساعد في توليد الافكار المبتكرة التي تدعم استراتيجيات التفكير خارج الصندوق، بسبب توافر بيئة العمل الداعمة لذلك في الجامعات الخاصة قيد الدراسة. وحقق بعد (الافادة من الموارد) المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، مما يدل على أن الجامعات الخاصة المبحوثة تقوم بتخصيص الموارد وتوزيعها حسب الاولويات الاستراتيجية، والافادة منها عن طريق البرامج التدريبية التي تهدف لتطوير مهارات العاملين، والذي ينعكس بدوره على تعزيز انتاجيتهم لما توفره من الخبرة الكافية التي تمكنهم من حل مشكلاتهم، مما يؤدي إلى تحقيق اهدافهم فضلا عن أهداف المنظمات المبحوثة. وفي المرتبة الرابعة جاءت إجابات المبحوثين بشأن الفقرات المعبرة عن بعد (تحمل المخاطرة)، بأقل أهمية نسبية مقارنة بباقي ابعاد التمدد الاستراتيجي، مما يفسر بأن القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة لا تشجع على تبني المشاريع المحفوفة بالمخاطرة وان كانت تدر عوائد عالية عليها، ويُعزى ذلك بحسب اراء المبحوثين الى عدم اعتبار الفشل في بعض المشاريع جزءا من عملية التعلم والتطوير، فالقيادات الادارية في الجامعات الخاصة المبحوثة لاتميل الى تبني قرارات استراتيجية جريئة تمتاز بالمخاطرة المحسوبة.

اظهرت نتائج تحليل علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة القيادة الاستباقية والتمدد الاستراتيجي وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية، ويشير ذلك الى ان ازدياد ممارسة القيادة الاستباقية من شأنه ان يساهم في تحسين قدرة الجامعات على التمدد الاستراتيجي.

تشير نتائج تحليل الانحدار الى وجود تأثير معنوي موجب للقيادة الاستباقية في التمدد الاستراتيجي، وان التغيرات الحاصلة في التمدد الاستراتيجي سببها القيادة الاستباقية بنسبة (68%) تدل على ان القيادة الاستباقية هي احد المحركات الجوهرية للتمدد الاستراتيجي.

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير طردي ذو دلالة معنوية لابعاد القيادة الاستباقية (منفردة) في التمدد الاستراتيجي، الا ان قوة التأثير تتباين بين ابعاد القيادة الاستباقية، إذ جاء بُعد (ادارة المخاطر) في المرتبة الاولى من حيث قوة التأثير في التمدد الاستراتيجي، والمفارقة ان هذا البُعد جاء بالمرتبة والاخيرة من حيث الاهمية النسبية لابعاد القيادة الاستباقية حسب اراء عينة الدراسة من القيادات الادارية وهذا يدل على ضعف اهتمام القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة باستراتيجيات ادارة المخاطر التي قد تؤدي الى نتائج غير مرغوبة تؤثر على تحقيق الاهداف المنظمة مستقبلا. وحقق بُعد (التكيف والمرونة) المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في التمدد الاستراتيجي، ويحتل هذا البُعد المرتبة الثالثة في الاهمية النسبية لابعاد القيادة الاستباقية بحسب اراء القيادات الادارية في الجامعات الخاصة قيد الدراسة. ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في التمدد الاستراتيجي بُعد (التواصل الفعال)، الذي حقق المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية ويشير ذلك الى ان القيادات الادارية في الجامعات الخاصة في مدينة اربيل تبدي اهتماما كبيرا بعمليات الاتصال الداخلي والخارجي ونشر المعلومات حول الجامعات. وحقق بُعد (المبادرة) المرتبة الرابعة في قوة تأثيره على التمدد الاستراتيجي، فيما جاء في المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية كما ورد في نتائج التحليل

الاحصائي لاراء القيادة الادارية في الجامعات المبحوثة، ويشير ذلك الى وجود مستوى مقبول من الجراءة والسرعة في التصرف. وحقق بُعد (الرؤية الاستراتيجية) المرتبة الخامسة والاخيرة من حيث قوة التأثير في التمدد الاستراتيجي، وجاءت اهميته النسبية في ابعاد القيادة الاستباقية بالمرتبة الرابعة حسب اراء المبحوثين عينة الدراسة، وهذه المراتب متقاربة مع بُعد المرونة والتكيف وبُعد ادارة المخاطر مما يدل على وجود توجه عام لدى الجامعات الخاصة المبحوثة لتعزيز قدراتها في التكيف والتوقع، لكنه بحاجة الى دعم اضافي لزيادة التأثير الاستراتيجي.

4 مقترحات الدراسة:

- في ضوء الاستنتاجات التي اسفرت عنها الدراسة، واستنادا الى نتائج التحليل الاحصائي يدرج الباحثان عدد من المقترحات مع عرض للآليات المناسبة لتنفيذ كل مقترح، ويقترح الباحثان على الجامعات الخاصة المبحوثة الاتي:
1. العمل على تعزيز ممارسات القيادة الاستباقية، حيث ينبغي عليها تطوير وتكريس ثقافة تنظيمية تتبنى ابعاد القيادة الاستباقية في صنع القرارات، عبر تفعيل ادوار الرؤية المستقبلية والمبادرة والمرونة التنظيمية. ويتم ذلك من خلال تصميم البرامج التدريبية المتخصصة في ابعاد القيادة الاستباقية المختلفة. والعمل على انشاء وحدات خاصة بتطوير القياديين داخل الجامعات تهدف الى تشخيص وتطوير المهارات القيادية للدارسين والاكاديميين على حد سواء.
 2. تبني استراتيجيات التمدد بشكل واع، عن طريق القيام بتحليل واقعي للموارد والمخاطر، فضلا عن الاهتمام بتحفيز وتعزيز الابداع والابتكار لتحقيق اهداف طموحة. ويمكن القيام بذلك من خلال ربط مشاريع التمدد بنتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي عن طريق توظيف ادوات التحليل الاستراتيجي مثل (PESTEL) و (Porter's Five Forces).
 3. تفعيل وبناء منظومة متكاملة لادارة المخاطر المنظمة، تمتاز بالقدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بشكل مرن وفعال. ويتم ذلك عن طريق العمل على تطوير دليل مؤسسي يتضمن السياسات والاجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر المحتملة سواء اكانت (اكاديمية، مالية، تقنية).
 4. تفعيل آليات للتواصل الفعال على الصعيدين الداخلي والخارجي للجامعات المبحوثة، والعمل على تقوية قنوات الاتصال لضمان الانسابية في تدفق المعلومات وتحقيق الشفافية. ولتحقيق ذلك يقترح الباحثان تطوير منصة رقمية موحدة داخل الجامعة للتواصل وتبادل المعلومات بين مختلف المديريات والاقسام والطلبة.
 5. العمل على تعزيز خطط الاهداف الطموحة والعمل على وضع اهداف استراتيجية طموحة تتسم بالجراءة، تتسجم مع الاتجاهات العالمية للتعليم. ويمكن ذلك من خلال تشكيل لجنة من القيادات الادارية ذوي الخبرة لصياغة رؤى واهداف طموحة.
 6. السعي الى رفع كفاءة توظيف الموارد المتاحة، بشكل يساهم في تعزيز قدرة الجامعة على التمدد الاستراتيجي. ويتم ذلك عن طريق تفعيل النظم الذكية لتقليل الهدر في الموارد لغرض زيادة الكفاءة.

5 صعوبات ومحددات الدراسة:

- واجه الباحثان في هذه الدراسة عدداً من المحددات والصعوبات التي يمكن إيجازها على النحو الآتي:
1. يُعد التمدد الاستراتيجي مفهوماً حديثاً نسبياً في الأدبيات الإدارية، ولم يُجمع الباحثون حتى الآن على إطار نظري موحد أو نموذج قياسي ثابت لأبعاده. وقد اضطر الباحثان إلى الاعتماد على عدد من المراجع لتحديد الأبعاد، مما قد يؤثر على شمولية القياس ودقته، ويحدّ من القدرة على المقارنة المباشرة مع دراسات أخرى.
 2. اقتصرَت الدراسة على عينة من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل، وهو ما قد يحدّ من تعميم النتائج على بيئات تعليمية أخرى تختلف في مستوى تبنيها للقيادة الاستباقية أو في صياغة استراتيجياتها، سواء داخل العراق أو خارجه.
 3. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، دون الافادة من أدوات نوعية مكّنة (كالمقابلات أو المقابلات)، وهو ما قد يُقيد من فهم الأبعاد العميقة للتجربة الرقمية داخل الجامعات.
 4. واجه الباحثان صعوبة في الحصول على دراسات ومصادر علمية عربية أو أجنبية تناولت موضوع التمدد الاستراتيجي بشكل مباشر، مما تطلّب جهوداً إضافية في تتبع المفاهيم القريبة أو المترادفة، وبناء الأطر النظرية من مصادر غير متجانسة.

5. من أبرز الصعوبات الميدانية التي واجهت الباحثين رفض عدد من الجامعات التعاون في توزيع الاستبانة أو تعبئتها، وهو ما أثر على حجم العينة الفعلية وتوزيعها، وأدى إلى إطالة المدة الزمنية المخصصة لجمع البيانات.

6 المراجع:

- 1 اندراوس، مرفت نصرى سامي. (2023). دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة "بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط". المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية 37(4)، 101-57.
- 2 الباشقالي، & محمود محمد امين عثمان. (2024). الدور المعدل للاستدلال الاستراتيجي في تعزيز العلاقة التأثيرية بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعه ناكري للعلوم التطبيقية. المجلة العربية للإدارة، 24-1.
- 3 الشهراني، عبدالله عبيد، و العوفان، فهد بن حمد، (2025)، ماوراء النظرية: نحو افاق ابداعية في الادارة الاستراتيجية نظرية القواعد المتصارعة نموذجا، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، مج(45)، ع(5)، تشرين الاول 2025.
- 4 عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، & حراحشة، كمال. (2021). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه، ط (21). عمان: دار الفكر.
- 5 فرج، شدى ابراهيم، والحارثي، ايمان عبدالله. (2022). القيادة الاستباقية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية 2030. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(59)، 1-28.
- 6 الفهمي، خديجة بنت سلطان. (2024). القيادة الاستباقية للقيادات الاكاديمية بكليات الملك عبد العزيز. المجلة العربية للنشر العلمي، 7(73)، 474-448.
- 7 الكرعوي، محمد ثابت فرعون & صالح، طالب عارف، (2020). أثر التفكير الاستراتيجي في ممارسات القيادة الاستباقية. مجلة الإدارة و الاقتصاد، مج (9) العدد (3)، ص 29-49.
- 8 Al-Essawi, H. M. (2023). The role of proactive leadership in achieving the strategic response: An analytical study of the opinions of a sample of employees of the General Company for Gas Filling and Services / Salah Al-Din Branch. *World Economics & Finance Bulletin*, 26, 68-77.
- 9 Alkhatlan, A. (2021). Proactive leadership in higher education. *Journal of Educational Management*, 45(3), 5783-5811.
- 10 Ambrosini, V., & Altintas, G. (2019). Strategic stretch: A dynamic managerial capabilities perspective. *Long Range Planning*, 52(6), 101889.
- 11 Anderson, N., et al. (2020). *Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review*. *Journal of Management*, 46(7), 1250-1280.
- 12 Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- 13 Baker, T. (2021). Breaking the Proactive Paradox: Maximizing Performance through Empowerment.
- 14 Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 567-598). American Psychological Association.
- 15 Bockstedt, J., Druehl, C., & Mishra, A. (2022). The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms. *Long Range Planning*, *55*(1), 102110.
- 16 Boston Consulting Group. (2024). *Are leaders as prepared for strategic risks as they think they are?* BCG Perspectives.
- 17 Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive Cooper-Thomas, H. D.,

- Paterson, N. L., Stadler, M. J., & Saks, A. M. (2014). The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 318-331.
- 18 Burström, T., Kock, S., & Wincent, J. (2022). Coopetition – Strategy and interorganizational transformation: Platform, innovation barriers, and cooperative dynamics. *Industrial Marketing Management*, 104, 101–115.
- 19 Crabb-Witek, D. (2021). Revolutionary innovation and strategic stretch. *Journal of Strategic Management*, 12(3), 45–67.
- 20 Crant, J. M. (2000). The proactive personality scale and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 396–410.
- 21 Dhlamini, J. (2022). Strategic risk management: A systematic review from 2001 to 2020. *Journal of Contemporary Management*, 19(2), 212–237.
- 22 DuBrin, A. J. (2016). *Leadership: Research findings, practice, and skills* (8th Ed.). Cengage Learning.
- 23 Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- 24 Edmondson, A. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. Jossey-Bass.
- 25 Elsaied, M.M. (2019), "Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior: The mediating role of psychological safety", *American Journal of Business*, Vol. 34 No. 1, pp. 2-18.
- 26 Febriantina, S., Salsabila, A. F., Danisworo, H., Fauzia, M., & Albana, M. A. (2025). The Role of Effective Communication in Leadership: A Literature Review. *Journal of Organizational Communication*. Retrieved from
- 27 Fraser, J., & Simkins, B. J. (Eds.). (2010). *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives*. John Wiley & Sons.
- 28 Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.
- 29 Gaffney, L. (2024). High Stakes Communication: The Four Pillars of Effective Leadership Communication. IT Revolution. Retrieved from
- 30 Gansiniec, R. (2018). Understanding proactive leadership in crowdsourcing. *Jagiellonian University Press*.
- 31 Gary, M. S., Yang, M. M., Yetton, P. W., & Sterman, J. D. (2017). Stretch Goals and the Distribution of Performance. *Organization Science*, 28(3), 395-410.
- 32 George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J. D., & Tracey, P. (2021). Purpose in the for-profit firm: A review and framework for management research. *Journal of Management*, *47*(6), 1543–1566.
- 33 Grant, A. M. (2013). The proactive leader: How to lead with initiative, vision, and resilience. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/03/the-proactive-leader>
- 34 Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (9th ed.). Wiley.
- 35 Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2021). Adaptability and proactive behavior: Integrating individual and environmental perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 500–518.
- 36 Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1993) Strategy as Stretch and Leverage, *Harvard Business Review*, 71(2), 75–84.
- 37 Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2020). When collections of creatives become creative collectives. *Administrative Science Quarterly*, *65*(4), 877-910.

- 38 Heinonen, K., & Strandvik, T. (2021). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management*, 32(1), 101–112.
- 39 Heuss, S. C., & Datta, S. (2023). Impact of leadership communication on job satisfaction and well-being of physicians. *Global Journal of Health Science*, 1, Article 11.
- 40 Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- 41 Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5th ed.). Kogan Page.
- 42 Hopkins, J. (2009). Outdoor Adventures, Self-Efficacy, and Proactive Work ,Doctoral dissertation, Faculty of Social and Behavioral Science,The University of Tennessee at Chattanooga ,USA.
- 43 Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., & Wang, D. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: The role of psychological capital and compassion at work. *Frontiers in Psychology*, 9, 2470.
- 44 International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines*. ISO.
- 45 Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.
- 46 Khan, S. A. R., Yu, Z., & Umar, M. (2023). Strategic risk leadership. *Journal of Business Research*, *168*, 114207.
- 47 Kruger & Pellissier (2011) a study of strategic intelligence as strategic management tool in the long- term insurance industry in South Africa .south Africa: University of South Africa.
- 48 Lemoine, G. J., Blum, T. C., & Roman, P. M. (2016). Detrimental Effects of “Stretch” Goals in Specialty Substance Use Disorder Treatment Organizations. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 64, 13–23.
- 49 Lu, Y., Cai, W., & Bi, X. (2022). Effects of human–social capital congruence and environmental dynamism on dynamic of encouragement and organizational innovation in new ventures. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 848977.
- 50 Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, *21*(1), 135–172.
- 51 March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, *2*(1), 71–87. .
- 52 Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and
- 53 Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2020). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Free Press.
- 54 Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2022). Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, *46*(1), iii-xix.
- 55 Nason, R. S., & Wiklund, J. (2018). *Strategic entrepreneurship: Creating value in a new mindset*. Routledge.
- 56 Onyekwere, L. A., Novokocha, J., & Ololube, N. P. (2019). Proactive leadership and global transformation. *International Journal of Institutional Leadership*, 1(1), 176-201.
- 57 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). *The future of education and skills: Education 2030*. OECD Publishing.
- 58 Oxford, (2003), Worked Power Dictionary, for Learner of English. Oxford University Press, New York.
- 59 Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.

- 60 Project Management Institute. (2022). *Building resilience through strategic risk management*. PMI Thought Leadership. Retrieved from Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- 61 Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- 62 Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2021). Leadership in times of crisis: A review and research agenda. *Journal of Management*, 47(5), 1167–1200.
- 63 Schwarzer, R., & Taubert, S. (2002). Tenacious goal pursuits and striving toward personal growth: proactive coping. In E.
- 64 Shin, Y., Kim, M., & Lee, S. H. (2020). Proactive leadership and team resilience: A moderated mediation model. *Group & Organization Management*, 45(5), 689–722.
- 65 Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, *37*(5), 1390–1412.
- 66 Sitkin, S. B., See, K. E., Miller, C. C., Lawless, M. W., & Carton, A. M. (2011). The Paradox of Stretch Goals: Organizations in Pursuit of the Seemingly Impossible. *Academy of Management Review*, 36(3), 544-566.
- 67 Slaughter, R. A. (1999). *Futures for the third millennium: Enabling the forward view*. Prospect.
- 68 Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104.
- 69 Verdin, P., & Williamson, P. J. (2021). The paradox of stretch. *California Management Review*, *63*(3), 5–25.
- 70 Wandell, B. A. (2005). *Foundations of Vision*. Sunderland Mass. Sinauer Press.19.
- 71 West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. Wiley-Blackwell.
- 72 Williams, E. A., Rouse, E. D., & Thomas, K. W. (2022). Adaptive leadership in healthcare: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Leadership Quarterly*, 33(4), 101567.
- 73 Wolsink, I., Hartog, D. D., Belschak, F., & Oosterwijk, S. (2019) Do you feel like being proactive today? Trait-proactivity moderates affective causes and consequences of proactive behavior. *Journal of PLOS ONE*, Vol. (14), No. (8), pp. (1-44).
- 74 Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- 75 Wu, C. & Wang, Y. (2011), Understanding proactive leadership, Mobley, W.H., Li, M. and Wang, Y. (Ed.) *Advances in Global Leadership*. 6, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 299- 314.
- 76 Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.