



**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
Avaliable 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 لرأء عينة من القيادات الإدارية في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل*

أ.م.د. محمود محمد أمين الباشكالي
ناكرى للعلوم التطبيقية - الكلية التقنية ناكرى
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 والتكييف، 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 والاثر بين المتغيرين، تمثل ميدان الدراسة بعدد من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل، اما مجتمع وعينة الدراسة فقد تمثلت بـ (رؤساء الجامعات الخاصة ومساعديهم، وعمداء الكليات ومعاونيهما، ورؤساء الاقسام العلمية ومديري الوحدات والشعب) المتواجدون فيها، ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على استمارة الاستبيان بوصفها الأداة الرئيسية 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) استماراً، فيما بلغت الاستمارات الصالحة للتحليل (121) استماراً، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل الجانب العملي تمثلت بـ(الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل علاقة الارتباط والاثر) وتم اختبار الفرضيات باستعمال الاساليب الاحصائية باستخدام برمجية (AMOS & SPSS V26 & V24)، للتوصل إلى النتائج المتواخدة 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 اعتماداً على الابتكار والتجديد.

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

المقدمة:

تنسم بيئه 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 أصبح لزاماً عليها العمل على تجاوز التفكير التقليدي القائم على الملاعنة بين مواردها الحالية واهدافها الواقعية، والسعى الى تبني اساليب ادارية تنسجم بالمرنة والابتكار لكي تضمن لنفسها القدرة على الاستثمار 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 بطرق جديدة وغير مسبوقة، يقوم هذا المفهوم على فرضية مفادها ان التحديات والطموحات يجب ان لا تقتيد 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 مفادها انه نجاح منظمات الاعمال لا يقاس 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 القيد الذي تفرضها الامكانيات الحالية. وبهذا انتقل الفكر الاستراتيجي من نموذج الملاعة الاستراتيجية الى نموذج التحدي والطموح، مما يعطي الفرصة للمنظمات الى التفكير بطريقة تتسم بجرأة أكبر.

و ضمن 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، و تعمل على تحفيز العاملين لتبني التغيير الايجابي، فالقيادة الاستباقية الفاعلة تُسهم في دمج الرؤية الاستراتيجية مع القدرات التنظيمية، وفي تحويل الازمات والتحديات الى فرص للنمو والتطور.

ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الاستباقية والتتمدد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في مدينة اربيل، في محاولة لهم 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:

يعتند نجاح المنظمات في العصر الحالي على القيادة التي تشكل العنصر المحوري في توجيه العاملين وفرق 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 والاليات التطبيق. ومن بين هذه الانماط، القيادة الاستباقية (Proactive Leadership) التي يمكن اعتبارها نموذجاً حديثاً يركز على الاستباقية في التعامل مع التحديات والازمات قبل تفاقمهما، 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 بالأزمات المحتملة ووضع خطط استباقية لتجنبها أو التخفيف من آثارها (Gansnietc, 2018)، وهي قيادة تركز على المستقبل وتنقسم بالتواءل الفعال مع العاملين وأعضاء الفريق لمساعدتهم في أداء أدواره (Onyekwere et al., 2019). ويرتبط هذا النمط بالشعور المحسوس بالتغيير البناء باعتباره متغيراً تحريراً يقود إلى سلوكيات استباقية موجهة نحو تحقيق أهداف إيجابية، سواء كانت وقائية تتجنب أو تحد من النتائج السلبية أو تطويرية لتحقيق التحسين، (الكرعاوي وصالح, 2020). كما يعد نمطاً قيادياً يعتمد على التخطيط طوبي المدى وتمكين العاملين لتحقيق رؤية استباقية تعزز التمييز المؤسسي (Alkhatlan, 2021). وتوكل الدراسات أنه أسلوب قيادي يتميز بالتركيز على المستقبل والفاعل في اقتناص الفرص ومواجهة التحديات قبل وقوفها، مع الاستعانة بالخطيط الاستراتيجي والمواجهة الوقائية (فرج والحارثي, 2022)، بالإضافة إلى أنه يركز على توقع المشكلات والمخاطر والاستعداد التعامل معها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة لمنع حدوثها، مع السعي المستمر لاغتنام فرص التغيير والتطوير في المنظمة، (الفهمي, 2024).

وتأسساً على ما ذكر يعرف الباحثان القيادة الاستباقية بانها اسلوب 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 الاكاديمي والاستدامة في بيئه تعليمية دينامية.

1-2- اهمية القيادة الاستباقية:

لم تعد القيادة الاستباقية رفاهية ادارية، بل اصبحت ضرورة استراتيجية لضمانبقاء المنظمات في صدارة المشهد التنافسي. ويطلب نجاحها تبني ثقافة مؤسسية تشجع الابتكار، والاستثمار في بناء الكوادر، وتعزيز الشراكات الذكية الفهmi، (2024) و الكرعاوي وصالح، (2020). ان القيادة المستجيبون يميلون الى التعامل مع المشكلات كما هي ومحاولة حلها باقل قدر من الوقت والموارد على عكس القيادة الاستباقيين، غالباً ما يتخذون قرارات حاسمة دون فهم كبير للحقائق او المواقف المناسبة، ونتيجة لذلك، ينتهي بهم الامر الى مشكلات اكثر من ذي قبل، اذ ان سلطتهم على المستقبل محدودة (Bindl et al., 2021). القيادة الاستباقيون يملكون 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 يوفرون المزيد من الوقت والمال لانهم دائمًا على استعداد لمواجهة المشكلات المستقبلية غير المتوقعة. بالإضافة 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 الاستباقى 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 وتصوراته بشأن المشكلة (Wolsink et al., 2019: 3). نتيجة لذلك سيكون لدى الفريق تصورات متنوعة، مما يجعل العاملين يمارسون ابداعهم نحو التوصل الى الحلول المطلوبة (Elsaidi, 2019). هناك ايضاً راحة البال والمرونة في القيادة الاستباقية اذ يعرف المرء بالفعل ما سيأتي، كما ان هناك اهمية اخرى لقيادة الاستباقية وهي ان القيادة الاستباقيين يميلون الى اتباع اسلوب مقاولة تجاه التحديات، ويساعد هذا على الاهتمام للتتعامل مع المشكلات كفرص ويشجع الايجابية (Buil et al., 2019). بالإضافة 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 تُسمّم في انشاء بيئة عمل قائمة على الابتكار والافتتاح 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 الى ذلك، تساعد القيادة الاستباقية على بناء روح القاول 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 الابحاث ذات العلاقة حول تحديد أبعاد القيادة الاستباقية، ظهر وجود تباين واختلاف في وجهات نظر الباحثين حول الاتفاق على تلك الابعاد، ويعود ذلك لاختلاف اراء الباحثين فضلاً عن اختلاف الاهداف التي يسعون الى تحقيقها والوصول اليها من خلال دراساتهم. الا انهم اتفقوا على بعض الابعاد الاكثر شيوعاً والتي حصلت على اتفاق اكبر بينهم، لذا ترجم الدراسة الابعاد التي حققت اعلى توافق بين الباحثين، والذي يتضمن الابعاد الالية (الرؤية الاستشرافية، المبادرة، التواصل الفعال، المرونة والتكييف، ادارة المخاطر)، اذ ان هذه الابعاد مناسبة للقياس في المنظمات المبحوثة (الجامعات الخاصة). والتي اوضح لكل بُعد من هذه الابعاد.

1-3-1 الرؤية الاستشرافية:

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

عرف قاموس اكسفورد (2003) الاستشراف بأنه القدرة على توقع الاصدارات الذي من خلاله يتم الاعداد للمستقبل. استخدم مصطلح الاستشراف الاستراتيجي والتنظيمي في تمانیات القرن الماضي بشكل متزامن لوصف الانشطة الاستباقية والتاكيد على عمق العلاقة بين الاستشراف والاستراتيجية (Schwarz et al., 2020: 2).

بعد الاستشراف احد الاساليب التي تعامل بها المنظمات مع الالاتك، 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 الاثار الداخلية المتوقعة من جهة وبين مختلف السيناريوهات من جهة اخرى، من خلال الاعتماد على اسلوب شمولي، وبعد الاستشراف ضروري للمنظمات لانه يساعدها في تحديد المسار المستقبلي وتوجيهه الجهد نحو تحقيق الاهداف (اندراوس، 2023). كما عُرف الاستشراف بأنه ذلك الاجتهد العلمي المنظم الذي يهدف الى صياغة مجموعة من التنبؤات المحسوبة والمدرورة خلال فترة زمنية مستقبلية، فضلا عن رصد التغيرات الاساسية التي تصاحب هذا التنبؤ، (Kruger, 2011).

ويشير (2001) Frese & Fay الى ان القائد الاستباقي يمتلك القدرة على استشراف المستقبل، فهو يحرص على وجود رؤية واضحة وقوية تفود عمله، فضلا عن تمكنه من التنبؤ بالمخاطر التي قد تتعرض لها منظمه 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 الاستشرافية والقيادة الاستباقية يؤدي الى تحسين اداء المنظمات بشكل ملحوظ، اذ يُسهم هذا التكامل في انشاء بيئة عمل دينامية تميز بالقدرة على الابتكار، والقدرة على ادارة المخاطر بشكل اكبر، فضلا عن الاستجابة للتغيرات المفاجئة بسرعة اكبر. اذ تعمل الرؤية الاستشرافية كاداة تكيفية للقيادة الاستباقية، اذ توفر لها التصور المستقبلي الذي يدعم اتخاذ القرارات المسبقة. فمن خلال توظيف الرؤية الاستشرافية، يمكن للقائد الاستباقي القيام بما يلي:

1. استشراف الفرص والتحديات المستقبلية بشكل يسمح بتطوير استراتيجيات قائمة على التوقع والتحليل.
2. تغيير 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 الشهري والعوفان، (2025) ان الرؤية الاستشرافية تصنف قيمة كبيرة للادارة 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 بيئه العمل، كذلك يسمح لها بتطوير استراتيجيات مبتكرة تعزز من القدرة التنافسية لاثاك المنظمات.

يلاحظ ان هناك فرقاً بين الرؤية الاستشرافية والرؤية الاستراتيجية، اذ ان الرؤية الاستشرافية تشير الى قدرة المنظمة على استشراف المستقبل والتنبؤ بالتغييرات 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 الاستشرافية على ادوات مثل تحليل الاتجاهات المستقبلية، الذكاء الاستراتيجي، والتخطيط بالسيناريوهات. اما الرؤية الاستراتيجية، فيشير (2020) Mintzberg et al., الى انها تلك الصورة الطموحة والمستقبلية التي ترغبة المنظمة في الوصول اليها وتحقيقها على المدى البعيد. ويمثل دورها الاساسي في تقديم توجه عام للمنظمة، فهي تحدد الوجهة التي تسعى للوصول اليها بناء 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 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 تفاصيلها. ويمكن تعريف المبادرة في اطار السلوك التنظيمي بانها سلوك طوعي، يقوم به العامل او الفريق بهدف الى تحسين الاداء او الى معالجة التحديات قبل تفاصيلها، 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، ذكر منها:

1. التوجيه 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: **ثُسْمَه المبادرة على قيام العاملين او الفرق بطرح حلول غير تقليدية، مثل اعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الكفاءة** (West, 2012).
3. تعبئة الموارد: **تؤدي المبادرة الى سعي المنظمات لزيادة قدراتها من خلال حشد الدعم المادي او البشري لاستثمار الفرص، القائد الاستباقى لا ينتظر حتى تفرض عليه الحاجة إلى موارد، بل يحفز نحو التغيير من خلال بناء شبكات دعم مادي ويشرى شهول تحقيق الرؤية طويلة المدى. ومن الامثلة على ذلك اقامة شراكات مع جهات بحثية (Grant, 2013).**
4. التعاون بين الاقسام: **ثُسْمَه المبادرة في تكوين فرق متعددة التخصصات تهدف الى تعزيز التكامل المعرفي بين مختلف الاقسام، وذلك ضمن اطار العمل المنظمي المشترك (Edmondson, 2012).** تستنتج الدراسة الحالية مما سبق ان المبادرة ليست مجرد رد فعل، بل هي آلية استراتيجية تعكس النضج التنظيمي للمنظمات المعاصرة. فضلا عن كونها اداة حيوية لتحقيق الاستدامة في بيئة الاعمال التي تميز بالتعقيد، عبر دمج الابتكار وادارة المخاطر مع تعبئة الموارد البشرية والمادية.

3-3-1 التواصل الفعال:

تناولت العديد من الدراسات والبحوث تعريف التواصل الفعال، يشير (Robbins & Judge, 2019) الى التواصل الفعال بأنه تلك العملية تنقل من خلالها المعلومات والافكار والعواطف بين المرسل والمستقبل بطريقة تضمن وصول وفهم الرسالة بالشكل الذي يقصد المرسل، وهو عملية اجتماعية يتبادل فيها الاشخاص الرموز كالكلمات والاشارات تهدف الى بناء معاني مشتركة تسهل تحقيق الاهداف التنظيمية (Yukl, 2013). التواصل الفعال في سياق القيادة الاستباقية يشير الى تلك العملية الاهداف الى نقل المعلومات والافكار والمشاعر بين القائد وال夥النفاذ بينهما بطرق مختلفة، وواضحة وفي الوقت المناسب، مع ضمان القدرة على التفاعل الثنائي الاتجاه بين طرف في العملية (ارسال، استقبال، تغذية راجعة)، فضلا عن تكيف الرسائل وفق الفروق الفردية والبيئات التنظيمية لتعزيز الفهم المشترك وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة (Febrantina et al., 2025).

بهدف القادة الاستباقيون من خلال التواصل الفعال الى تحقيق عدد من الاهداف لعل في مقدمتها ضمان وضوح الرسالة وعدم التفسير الخاطئ لها، عبر صياغة اهداف واضحة و مباشرة، وتعزيز مشاركة العاملين وفتح قنوات للحوار معهم وتشجيعهم على طرح الاسئلة وتقييم الاقتراحات، اضافة الى تحفيزهم للابداع والابتكار من خلال تقديم تغذية راجعة بناء وبناء رؤية مشتركة للمستقبل (Gaffney, 2024).

تظهر اهمية التواصل الفعال في اطار القيادة الاستباقية من خلال مساهمتها في تعزيز اداء الفرق، اذ تشير نتائج الدراسات الى ان التواصل الفعال يرفع من مستوى الاداء الوظيفي للفرق، ويقلل من نسبة الاحطاء ويسرع من عملية اتخاذ القرار (Febrantina et al., 2025)، كما انه يؤدي الى بناء الثقة والشفافية، فقد اظهرت الابحاث أن اسلوب الاتصال الإيجابي الذي يتضمن (اللهجة اللائق، 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 تعريفا للتواصل الفعال في اطار القيادة الاستباقية بأنه تبادل استراتيجي للمعلومات يهدف الى تحفيز السلوك الايجابي لدى العاملين والسعى الى الاستباقية لمنع الواقع في المشكلات المستقبلية عبر التواصل الشفاف والمستمر معهم، من خلال توظيف اساليب متعددة للتواصل وتحفيز الابتكار والتخطيط للمستقبل، فضلا عن تقديم التغذية الراجعة الفعالة.

4-3-1 المرونة والتكييف:

يرى (Duchek, 2020) ان المرونة تعنى قدرة المنظمات على بناء انظمة وقدرات تمكناها من الصمود امام الاضطرابات، مع محافظتها على الاداء الاساسي واعادة التشكيل الاستراتيجي. ويشير المرونة بانها قدرة القائد على الحفاظ على الاداء الوظيفي والفكري تحت ضغوط التغيرات المفاجئة، بينما يقصد بالتفكير مهارة اعادة تشكيل الاستراتيجيات لتلائم السياقات المتغيرة دون التضحية بالاهداف الجوهرية للمنظمة (Uhl-Bien & Arena, 2018)، وتظهر الدراسات ان هذه السمات لا تقتصر على التعامل مع الازمات فحسب بل تحفز الابتكار عبر توليد بيئة عمل دينامية تدمج بين الاستقرار والتجدد (Shin et al., 2020).

ثُسْمَه المرونة في ادارة الازمات، فعن طريقها يمكن للقائد تبني منظور تحليلي واقعي اثناء الضغوط، وهذا يساعد في الاقلال من التأثيرات السلبية للازمات على الاداء التنظيمي، ويتوافق هذا مع نموذج القيادة التكيفية، الذي يؤكد على فصل الجوانب التقنية عن التكيفية في صناعة القرار (Hopkins, 2009). كما انها تساعد في تعزيز تماساك الفريق، يرى (Rudolph et al., 2021) ان القائد المرن هو الذي يمتلك القدرة على تحويل التحديات الى 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 (2007) Luthans et al., ان المرونة سُهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التجريب، فالفريق يصبح اكثر تقبلاً للافكار الجديدة، وينتج ذلك في قدرة القائد على دمج التكيف مع الابتكار عبر الاتي:

- اعادة تشكيل الخطط والقيام بتوظيف البيانات السابقة لوضع سيناريوهات متمازة 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 أعلى 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 تطوير ثقافة المبادرة وتحمل المسؤولية الذاتية امام التغيرات على مستوى الاشخاص، كما انها تتمكن من تشكيل فرق استباقية تتمتع بسرعة التسويق والمرونة العالية على مستوى الفرق والمجتمع، اما على مستوى المنظمة ككل فانها تصبح قادرة على تأسيس بنية تحتية تدعم الابتكار والتكيف المستدام.

5-3-1 ادارة المخاطر:

عرفت المنظمة الدولية للمعايير (2018) ISO 31000 الخطر بانه "أثر عدم الالتفاد على الاهداف"، ويشمل نطاقه النتائج الایجابية المتمثلة بـ (الفرص) و (السلبية (التهديدات)) معاً. كما عرفت ادارة المخاطر بانها الاشطة المناسبة 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 لتعظيم الفرص وتقليل التهديدات. ويرى (Kaplan & Mikes, 2012) ان هذه العملية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الاستباقية، التي تعتمد على الخطيط الاستراتيجي المبني على البيانات والسيناريوهات المحتملة.

ويرى كل من (Dhlamini, 2022 ; ISO 31000 , 2018) ان ادارة المخاطر في منظمات الاعمال تهدف

إلى تحقيق الاتي:

1. تحديد المخاطر: من خلال القيام برصد جميع المصادر المحتملة لعدم التأكيد.
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 أساسية 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 Consul ting Group, (2024) أن 75% من كبار القادة التنفيذيين لديهم الثقة بقدرة مؤسساتهم على التعامل مع المخاطر الاستراتيجية، بالرغم من تزايد الاضطرابات العالمية كالجهمات السيبرانية والتقلبات التكنولوجية، كما يشير معهد ادارة المشروعات Project Management Institute, (2022) الى ان دمج ادوات التنبؤ والتخطيطات المتقدمة في اطار ادارة المخاطر يعزز من قدرة المنظمات على استكشاف الفرص واحتواها قبل ظهور الازمات.

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

التمدد الاستراتيجي. ويتضمن:

1-2 مفهوم التمدد الاستراتيجي:

يشير التمدد الاستراتيجي إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهداف 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, Ambrosini & Altintas. ويرى (2019) Hamel & Prahalad، يعني التوظيف الديناميكي للموارد المحدودة لانشاء ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة متغيرة. يركز هذا المفهوم على تحدي الافتراضات التقليدية حول الموارد، والسعى إلى تحويل القيد إلى فرص.

ويُقصد بالتمدد الاستراتيجي وفقاً للتعریف الذي قدمه Heinonen & Strandvik, (2021) بأنه قدرة المنظمة على تحديد أهداف وطموحات تتجاوز الامكانيات الحالية، مع السعي المستمر لسد هذه الفجوة من خلال الابتكار وتعزيز الموارد الكامنة أو غير التقليدية. فهو يشير إلى درجة التغيير المطلوبة في التفكير ونمذج الاعمال، ومتطلبات الموارد لتحقيق هذه الطموحات. يشير التمدد الاستراتيجي إلى "التوسيع المتعذر للفرص والموارد الذي تجلأ إليه المنظمات بشكل يتجاوز حدودها الحالية بغية تحقيق هدف استراتيجي طموح، وينطوي على تحمل مخاطر محسوبة ودفع الحدود لغرض تحقيق النمو او الميزة التنافسية" (الباشالي، 2024: 6).

وبالاستناد إلى ما سبق يرى الباحثان أن التمدد الاستراتيجي هو فلسفة ادارية تتبعها منظمات الاعمال بهدف تحقيق طموحات تنظيمية تتجاوز الموارد الحالية المتاحة لديها، من خلال إعادة تشكيل البيئة التنافسية وتوليد فرص غير تقليدية، وتحويل القيد مثل (ضعف الموارد او المنافسة الشديدة) إلى محركات لابداع لسد الفجوة بين الطموح والواقع.

2- أهمية التمدد الاستراتيجي:

تبرز أهمية التمدد الاستراتيجي في سياق التحولات الاقتصادية العالمية، والتطورات التكنولوجية المتتسارعة، وارتفاع المنافسة العالمية بين منظمات الاعمال. فالتحسينات الترجمية او توسيع استثمار الموارد الحالية لم تعد حلولاً كافية، بل أصبح لزاماً على منظمات الاعمال ان تعيد التفكير في اساليب النمو والتغيير. لذا أصبح التمدد الاستراتيجي هو البديل لتجهيزات النمو التقليدية، التي تعتمد على التوسيع او التقليص بناءً على الموارد. (Heinonen & Strandvik, 2021)

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

1- التمدد الاستراتيجي أصبح محفزاً 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 تتبع التمدد الاستراتيجي تصبح أكثر قدرة على تطوير المرونة لمواجهة الاضطرابات، بسبب إسهام التمدد في تعزيز قدرتها على إعادة الهيكلة وتعديل المسارات الاستراتيجية بسرعة، وبالتالي فإن التمدد لا يحقق لها النمو فحسب بل يعزز استمراريتها في بيئة عالية التعقيد. (Lu et al., 2022)

3- المنظمات التي تبني التمدد الاستراتيجي، انقلت من نماذج تنافسية إلى نماذج تعاونية-تنافسية الامر الذي ساعدها على توليد حلول مشتركة فضلاً عن زيادة قدرتها الابتكارية. (Burström et al., 2022)

4- غالباً ما تنجو المنظمات العاملة في البيئة ذات الدينامية العالية إلى تفعيل التمدد الاستراتيجي، فالغيرات السريعة في الأسواق والأنظمة التنظيمية تُشكل دافعاً قوياً لها لإعادة ابتكار النماذج التنظيمية. فالمنظمات التي تستفيد من هذه الظروف وتطبق التمدد الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على الاستمرار والتكيف من غيرها. (Lu et al., 2022)

5- التمدد الاستراتيجي لا يقتصر على قيام المنظمة بإجراء تعديل محدود، بل قد يتطلب منها احداث تغيرات شاملة في نموذج الاعمال والاستراتيجية التي تتبعها، والقيام باعادة تشكيل جذري لكيفية تقييم القيمة وتخفيض الموارد، بشكل يتجاوز التحسينات التشغيلية العادية. (Heinonen & Strandvik, 2021)

6- يساعد التمدد الاستراتيجي في تحفيز النمو المستدام للمنظمات وتمكنها من توسيع نطاق تأثيرها دون الاعتماد الكلي على الموارد المادية. (Nason & Wiklund, 2018)

بالاستناد إلى ما سبق يرى الباحثان ان أهمية التمدد الاستراتيجي تكمن في كونها يعد خياراً حتمياً للمنظمات التي تسعى إلى البقاء والنمو في بيئة تتسم بسرعة التغير 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 يمنع التمدد الاستراتيجي المنظمات قدرة أكبر على المرونة والتكيف مع الأزمات والاضطرابات، ويتيح لها التحول من المنافسة البحتة إلى التعاون التناصفي الذي يوسع من فرص الابتكار المشترك. إضافة إلى ذلك، يسهم في بناء استراتيجيات أكثر شمولية واستدامة، تمكّن 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 أبعاد التمدد الاستراتيجي:

بعد مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالتمدد الاستراتيجي، ومنها ما طرحته Hamel & Prahalad, (1993)، ودراسة Crabb – Witek, (2021)، ودراسة البالشالي، (2024)، يتضح أن هذا المفهوم يقوم على أربعة أبعاد رئيسية هي: الأهداف الطموحة، والإفادة من الموارد، وتحمل المخاطرة، والإبداع. وتعد هذه الأبعاد بمثابة الركائز الأساسية التي تمكّن 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:

3-2-1-3-1 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 العاديّة، إلا أن المنظمات تتجه إليها لتحفيز الابتكار والتعلم وتحسين الأداء بشكل ملحوظ. Sitkin et al., (2016)، ويرى Lemoine et al., (2016) 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. وُتُعرَف أيضاً باسم (الأهداف الكبيرة الجريئة). وهي تهدف إلى تحفيز الابتكار والتفكير خارج الصندوق.

تمتاز الأهداف الطموحة في سياق التمدد الاستراتيجي باهميتها الكبيرة للمنظمات، كما أشارت إلى ذلك دراسة (Crabb - Witek, 2021; Sitkin et al., 2017; Gary et al., 2017) وتنص على 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 والانماط 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 كالتالي:
أ- البُعد لاستراتيجي: ويتضمن جانبين مما تحفيز الابتكار وتعزيز النمو، فالآهداف الطموحة تشجع المنظمات على البحث عن استراتيجيات جديدة وغير تقليدية لتحقيق النجاح، فضلاً عن دفعها إلى التمدد الاستراتيجي وتحقيق نمو غير مسبوق.

ب- البُعد السلوكى: تؤدي الأهداف الطموحة إلى زيادة ادراك المخاطر، إذ يلح المديرون على اتخاذ قرارات أكثر جرأة. وفي نفس الوقت قد تؤدي إلى تقليل التزام العاملين بالأهداف إذا كانت الفجوة بين الأداء الفعلي والمُهدَف 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 المحسومة والمخاطر المرتبطة بتبني مثل هذه الأهداف، خاصة في البيئة المعقدة والمليئة بالتحديات.

3-2-2-2 الأفادة 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 تحكم 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) اكثراً أهمية من الموارد التقليدية في سياق التمدد الاستراتيجي (Mikalef & Patel, 2017). ويُشير (Hitt et al., 2016) إلى أن الموارد تتضمن الآتي:

- 1 الموارد المادية: وتشمل المصانع، المعدات، رأس المال، المواد الخام.
- 2 الموارد البشرية: وت تكون من المهارات، المعرفة، الخبرة، الدافعية لدى العاملين.
- 3 الموارد التنظيمية (الغير ملموسة): وتشمل السمعة، العلامة التجارية، الثقافة التنظيمية، براءات الاختراع، شبكة العلاقات مع الموردين والزبائن، نظم المعلومات.

ان مجرد امتلاك المنظمة للموارد لم يُعد كافياً لتمكنها من استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في بيئتها التنافسية، فالافتتاح يمكن في كيفية الافادة من الموارد بشكل فاعل وكفؤ، وبطائق مبتكرة لتحقيق اهداف طموحة ضمن اطار التمدد الاستراتيجي.

يمكن تعريف الافادة من الموارد بانها عملية تهدف الى تحقيق اقصى استفادة ممكنة من الموارد الحالية للمنظمة، عن طريق توظيفها وتطويرها وتنسيقها بطائق مبتكرة وفاعلة لتحقيق نتائج واهداف تتجاوز ما يبدو متاحاً بمجرد النظر الى هذه الموارد بمعزل عن بعضها، فهي علم وفن القيام بالميزي بافل ما متاح من الموارد (Hamel & Prahalad, 1993: 77). ويُشير Sirmon et al. (2011) الى هذه الموارد بانها عملية تهدف لاستخراج اقصى قيمة ممكنة من موارد المنظمة، من خلال اعادة توظيفها، دمجها، او تطويرها بطائق ابداعية، تساعد المنظمة في تحقيق اهداف طموحة تتجاوز حدود امكاناتها الظاهرة، وهي جوهر تحقيق التمدد الاستراتيجي. ان النجاح في الافادة من الموارد لتحقيق التمدد الاستراتيجي لا يعتمد فقط على توفر الموارد، بل على القدرة الدينامية لادارتها وتوظيفها بطائق ابداعية ومتكللة لسد فجوة الطموح. ويقتضي ذلك وجود قيادة تمتلك رؤية تنشئ التوازن الدقيق بين التصريح الاستراتيجي الجريء والافادة الحكيمة والمبتكرة من الموارد المتاحة والمتطورة. فالمنظمات التي تتمكن من اتقان هذه التوليفة تصبح هي الاكثر قدرة على تحويل قيود الموارد الى وسيلة للنمو غير المحدود (George et al., 2021).

3-3-2 تحمل المخاطرة:

بعد تحمل المخاطرة عنصراً جوهرياً من عناصر التمدد الاستراتيجي، فهو يمكن القادة من استثمار موارد المنظمة في فرص تنطوي على عوائد محتملة عالية، يصاحبها عدم تأكيد مستمر (Hamel & Prahalad, 1993)، فالمخاطرة المحسوبة هي ضرورة استراتيجية لتحقيق النمو غير المسبوق والتقويق التنافسي (Lumpkin & Dess, 1996). وضمن هذا السياق يمكن تعريف تحمل المخاطرة بانها تمثل استعداد المنظمة لتخفيض موارد كبيرة نحو مبادرات ذات عوائد غير مضمونة، وقبول احتمالية الفشل او الخسائر الجزئية في سعيها لتحقيق اهداف التمدد الاستراتيجي، وتشكل هذه العلاقة التكاملية بين تحمل المخاطرة والتمدد جوهر الابتكار والتحول التنظيمي. وعزفها Verdin & Williamson, (2021) بانها القرار الاستراتيجي الراعي الذي يأخذ بالاعتبار قبول احتمالات الفشل المرتفعة مقابل فرص تحقيق فوزات تنافسية غير تقليدية، عبر اعتماد ادارة منهجة للمخاطر المرتبطة بسد الفجوة بين الطموح والامكانات المتاحة للمنظمة.

يشير كل من (March, 1991; Khan et al., 2023) الى ان تحمل المخاطرة يتضمن عدد من المكونات هي:

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

تختلف ادارة المخاطر عن تحمل المخاطرة في عدة جوانب، اشار Fraser & Simkins, (2010) الى ان ادارة المخاطر تشير الى تلك العمليات والاستراتيجيات المستخدمة لتحديد المخاطر، وتقديرها، ومراقبتها، والتحذيف من آثارها، وتركز على التعامل الفعلي مع المخاطر من خلال تحديدها وتحليلها ووضع خطط للاستجابة، وتقع مسؤولية تنفيذها على عائق فرق متخصصة مثل مدير المخاطر او الادارات المعنية، ومن الامثلة على ادارة المخاطر في المنظمة توظيف أدوات مثل تحليل السيناريوهات ومؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) للتعامل مع المخاطر التشغيلية. ويُشير تحمل المخاطرة الى الحد الاقصى للمخاطر التي ترى المنظمة انها مقبولة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية، دون تعريض استقرارها المالي او سمعتها للخطر، وتهتم بتحديد الحدود القصوى للمخاطر المقبولة التي يمكن ان تتحملها المنظمة وهو ما تحدده الادارة العليا ومجلس الادارة، ومن امثالها تحديد ان المنظمة مستعدة لتحمل مخاطر عالية في الاستثمارات لتحقيق عوائد اعلى، ولكنها في ذات الوقت تضع حدوداً صارمة لمخاطر الائتمان او التشغيل.

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

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

4-3-2 الابداع:

يمكن فهم الابداع في السياق التنظيمي على انه عملية دينامية ونتيجة في وقت واحد، فهو يشير 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 (الابيان بشى جديده) ليشمل قابلية التطبيق وتوليد قيمة للمنظمة او لزبانتها او للسوق، فهو يمثل حجر الزاوية للابتكار الذي يمثل التنفيذ الناجح للافكار الابداعية (Woodman et al., 1993)، وهو يعكس النقاول بين القرارات المعرفية للفرد، والسمات الثقافية والتخطيمية المحيطة، والبيئة الخارجية التي تدعم التجريب. عرفت 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)، وعرف (Anderson et al., 2020) الابداع بأنه عملية توليد حلول غير تقليدية قابلة للتطبيق، تُحول القيد إلى فرص لتحقيق اهداف تتجاوز الموارد المتاحة. وعرفه (Bockstedt et al., 2022) بأنه عملية منهجية لتوليد مفاهيم (عملية)، تسويقية، تكنولوجية جذرية ، قابلة للتطبيق على نطاق واسع، لسد فجوة التمدد عبر توليد فرص نمو غير تقليدية.

تطور مفهوم الابداع في الابحاث الحديثة من كونه افكار فردية معزولة، الى عملية جماعية منهجية (Hargadon & Bechky, 2020)، كما لم يُعد مرتبطة بالاقسام الخاصة بالبحث والتطوير بل أصبح يشمل كافة وظائف المنظمة (George et al., 2021) ، فضلاً عن انه لم يُعد عملية عشوائية وناتجاً للصدفة بل أصبح منظومة استراتيجية منضبطة لتحقيق النماذج الرائدة. أصبح الابداع يُمثل القوة الدافعة لتحقيق التمدد الاستراتيجي في منظمات الاعمال، ويطلق على هذا الرابط العضوي بين الابداع والتعدد اقتصاد الافكار فالقيمة تُقاس بما تُثنيه 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 والتكييف، فضلاً عن خصائصه التي تتطلب بيئة داعمة وتفاعل اجتماعيا، يمكن القادة وصناع الاستراتيجية من تصميم منظمات تزدهر في ظل التعقيد واللاتاكم. 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 للفيادات الأكademie بكليات جامعة الملك عبد العزيز، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المحسّن، واعتمدت الاستبانة اداة لجمع البيانات، تضمن مجتمع الدراسة (6129) من الفيادات الأكademie، تكون مجتمع الدراسة من (245) قائدًا اكademia. توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها ان واقع ممارسة الفيادات الأكademie لابعد القيادة الاستباقية جاء بدرجة عالية، كما انه لم تكن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، الكلية). جاء بعد الشخصية الاستباقية من حيث درجة توظيف الفيادات الادارية لها اولا ثم تلاه بعد السلوك الاستباقي. اوصت الدراسة بإقامة لقاءات وجلسات حوارية دورية بين الفيادات الأكademie والإدارات 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 لقيادة الاستباقية في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية، اضافة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين ابعاد القيادة الاستباقية والاستجابة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة. اوصت الدراسة بدعم العاملين من خلال برامج تربوية متقدمة

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

2- بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتمدد الاستراتيجي

أـ دراسة الباشقالي، (2024):

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الاستدلال الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي في جامعة ناكرى للعلوم التطبيقية، العراق، تكونت عينة الدراسة من (57) شخصاً من القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة، تمثلت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات الرئيسة حول مدى ادراك عينة الدراسة لابعاد القيادة الاستراتيجية؟ وما هي مؤشرات التمدد الاستراتيجي والاستدلال الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة؟ إضافة إلى السعي لمعرفة هل هناك علاقة ارتباط وتاثير معنوي بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي؟ استخدمت الدراسةمنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت استمارنة الاستبيان كاداة رئيسية لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أنه يوجد دور مهم للقيادة الاستباقية في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية. كما توجد علاقة ارتباط وتاثير معنوي بين ابعاد القيادة الاستباقية والاستجابة الاستراتيجية، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برأس المال البشري من خلال تنظيم البرامج التربوية التي تهدف لتنمية المهارات. كما دعت إلى تبني الأفكار الابتكارية ووضع المعايير الواضحة لتقدير المبادرات الابداعية.

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

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الاستباقية والتمدد الاستباقية والتمدد الاستراتيجي، يتبيّن أنها ركزت على التعرّف على مدى ممارسة القيادات الإدارية والاكاديمية للقيادة الاستباقية بدلاً من ابعادها، المتعلقة بالسلوك الاستباقي (الرؤية والاستعداد الشخصي) والشخصية الاستباقية (التمكين، مواجهة المواقف، المواجهة الواقعية، البحث عن الدعم)، كما في دراسة الفهمي، (2024). وابعد القيادة الاستباقية المتمثلة بـ (البصرة، مشاركة العاملين، تحمل المسؤولية) كما في دراسة (Al-Essawi, 2023). أما فيما يتعلق بالتمدد الاستراتيجي، فقد تناولته دراسات متعددة من زوايا مختلفة، كالبعد التمدد الاستراتيجي المتمثلة بـ (الاهداف الطموحة، الافادة من الموارد، تحمل المخاطرة، والابداع) كما في دراسة الباشقالي، (2024)، واستراتيجيات التمدد أو الملاعنة لغرض التكيف مع البيئة كما في دراسة - Crabb (2021) وقد تبيّن أن معظم الدراسات ركزت على المنظمات الخدمية.

ويُلاحظ أنَّ أغلب هذه الدراسات لم تدمج بشكل مباشر بين متغيري القيادة الاستباقية 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 الاستباقية والتمدد الاستراتيجي، وهو ما يُعد مجالاً جديداً ومحدوداً للتناول في السياق الأكاديمي، خاصة في بيئه التعليم الجامعي في إقليم كورستان العراق، والتي لم تحظِ باهتمام كافٍ في هذا الجانب.

وتحظى الدراسة الحالية بعدة جوانب، أبرزها:

1- تتناول الدراسة العلاقة بين القيادة الاستباقية والتمدد الاستراتيجي، وهو موضوع يجمع بين مجالين مهمين في الادارة: القيادة الاستراتيجية والتخطيطية. وتكمّن الميزة فيربط القيادة الاستباقية مباشرةً بمفهوم التمدد الاستراتيجي والذي يعد جديداً نسبياً، اذ ركزت معظم الدراسات السابقة على القيادة الاستباقية وتاثيرها في جوانب مثل الاداء التنظيمي او الابتكار، دون التطرق بشكل مباشر للتمدد الاستراتيجي.

2- تستهدف الدراسة القيادات الإدارية 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 الاستباقية على الاستراتيجيات التشغيلية والتيفنية في الجامعات الخاصة المبحوثة.

3- تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاستقصاء اراء القيادات الإدارية، مما يجعلها مستندة على بيانات ميدانية حقيقة، 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 والأهمية العملية.

4- الجمع بين مفهومي "القيادة الاستباقية" و"التمدد الاستراتيجي": تتميز الدراسة بدمجها لمفاهيم نظرية لم تدمج بشكل واسع في الدراسات السابقة (على حد علم الباحثان).

وعليه، تُثْمِن 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 والتكنولوجيا المتتسارعة، تواجه الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان - العراق تحديات متشابكة تتطلب إعادة صياغة استراتيجياتها لضمان القدرة على التكيف والاستدامة. وويرز التمدد الاستراتيجي كمدخل إداري حديث يتيح لهذه المنظمات تعظيم الافادة من مواردها المحدودة، وتعزيز الابتكار، وتوسيع حدودها التنافسية من خلال آليات غير تقليدية. ويشكّل وجود قيادة فعالة، ولا سيما القيادة الاستباقية، عاملاً حاسماً في دفع هذا التمدد، إذ تسمّه بروبيتها المستقبلية وخطواتها الاستباقية في تحديد الفرص والتحديات قبل وقوعها، وتمكن 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 أبعاد 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 الأسئلة الفرعية التالية :

أ-. ما مدى توافر أبعاد القيادة الاستباقية في الجامعات الخاصة مجتمع الدراسة؟

ب-. ما مدى توافر أبعاد 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:

نهدف الدراسة الحالية إلى 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 الأهداف الأساسية للدراسة بالآتي:

1- تشخيص أبعاد القيادة الاستباقية واستكشاف مدى توافرها في الجامعات الخاصة المبحوثة، والمتمثلة بـ (المبادرة، الرؤية الاستشرافية، المرونة والتكييف، ادارة المخاطر، التواصل الفعال).

2- تحديد الأبعاد المختلفة للتمدد الاستراتيجي والمتمثلة بـ (الاهداف الطموحة، تحمل المخاطرة، الافادة من الموارد، الابداع) المتتبعة في الجامعات الخاصة المبحوثة، مع التركيز على اساليب التمدد وتنمية القدرات التنظيمية التي تُسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

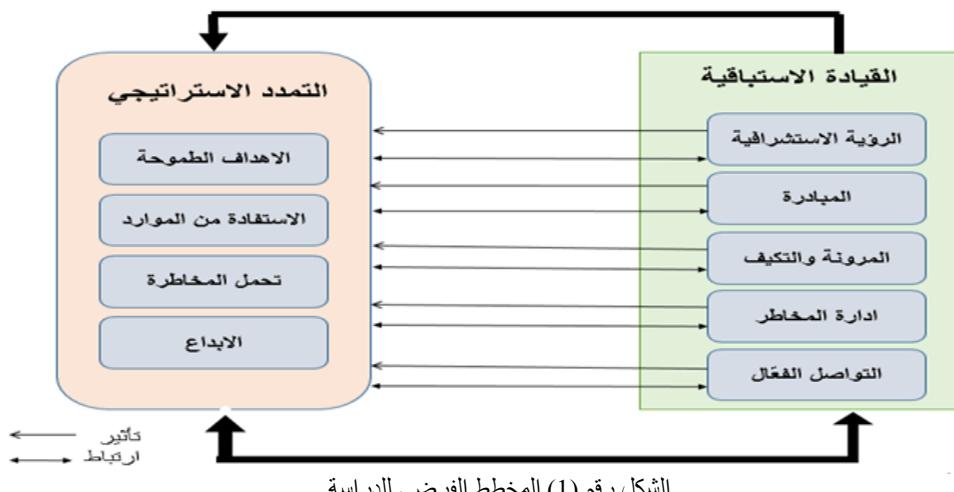
3- دراسة علاقة الارتباط بين القيادة الاستباقية والتمدد الاستراتيجي من خلال فحص العلاقة المعنوية بين أبعاد القيادة الاستباقية وأبعاد التمدد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة المبحوثة، بهدف تحديد كيفية تأثير القيادة الاستباقية في تعزيز التمدد الاستراتيجي وتوجيه قدرة الجامعات الخاصة على التكيف مع البيئة المتغيرة.

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

1-3 المخطط الفرضي:

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



الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين.

2-3 فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على أساس عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: تتوافق القيادة الاستباقية على المستوى الكلي وبدلالة ابعادها في الجامعات الخاصة في مدينة اربيل.

الفرضية الرئيسية الثانية: تعمل الجامعات الخاصة في مدينة اربيل على تبني التمدد الاستراتيجي على المستوى الكلي وبدلالة ابعادها.

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

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

4- تصميم الدراسة

1-4- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي التحليلي) لتحليل وتفسير الظواهر المتعلقة بقياس دور ابعاد القيادة الاستباقية في تعزيز التمدد الاستراتيجي في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل. لكونه الانسب في تحقيق غرض الدراسة الحالية، اذ يُعد من اكثـر المناهج استخداماً في البحوث الاجتماعية والسلوكية، ويساعد في عرض المادة النظرية بطريقة علمية تحقق للبحث ادفـه (عبيـات وآخـرون، 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 الحقيقة.

2-4 مجتمع الدراسة وعيتها

1-2-4 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 كوردستان العراق، وتم اختبار فرضيات الدراسة في (7) جامعات خاصة، ولم تستجب جامعة كورستان لاجراء الدراسة فيها، معللة السبب في عدم الاستجابة بان استنارة 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 المحوسبة

ت	اسم الجامعة	سنة التأسيس	عدد الاقسام
1	Cihan University- Erbil	2007	22
2	Lebanese French University	2007	19
3	International University Erbil	2007	13
4	Tishk International University	2008	25
5	Knowledge University	2009	12
6	Bayan University	2013	6
7	Catholic University	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:

- النمو والانتشار المتزايد للقطاع الخاص في التعليم العالي.
- الدور الاستراتيجي الكبير الذي تمارسه الجامعات الخاصة جنبا الى جنب مع الجامعات الحكومية في تقديم الخدمات والتخصصات المتوقعة لبناء المجتمع.
- وجود المنافسة القوية بين الجامعات للوصول الى اعلى المراتب في التصنيف الاقليمي والدولي.
- نضج قطاع الخدمة التعليمية وموابكتها للتطورات العلمية والتكنولوجية بشكل اكبر من باقي المنظمات.
- التمايز في نظم التمويل والادارة الاكademie، 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 الاكademie فيها.
- 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 الازمة التي تحتاجها الدراسة الحالية.
- دور الجامعات الخاصة في تعزيز فرص التوظيف وتنمية الموارد البشرية، حيث تتميز برامجها التعليمية بكونها اكثر ملائمة لمتطلبات سوق العمل المحلي، وتسمى 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 ومساعديهم، وعمداء الكليات ومعاونيهم، ورؤساء الاقسام العلمية ومديري الوحدات والشعب الادارية العاملين في الجامعات المحوسبة، تم توزيع (130) استماراة استبيان بطريقة عشوائية وتم استرجاع (126) استماراة، وبعد فحص الاستمارات المسترجعة تبين ان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هي (121) استماراة.

5 مصادر جمع البيانات وأداتها:

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الأولية لكتابة لإطار العملى من خلال قائمة استقصاء التي تم تصميم متغيراتها بالافادة من الفهمي، (2024) & فرج والحارثي، (2022) & الباشقالي، (2024) فضلاً 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 الآتية في جمع المعلومات والبيانات الازمة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة وكما يلي:

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

- ادوات الجانب الميداني: اعتمدت الدراسة (استماره الاستبيان) كاداة رئيسية للحصول على البيانات الازمة، وتم مراعاة البساطة والوضوح في صياغتها وتشخيص متغيرات الدراسة، وتم اعتماد مقياس (ليكرت) الخمسى في قياس متغيرات الدراسة والمرتبة وفق الدرجات (اتفاق بشدة، اتفق، محابى، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، وبأوزان (5، 4، 3، 2، 1)، بهدف تحويل نتائج إجابات المبحوثين من بيانات وصفية إلى كمية يمكن تحليلها باعتماد الأساليب الإحصائية، وتضمنت استماره الاستبيان المحاور الآتية:

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

المحور الثاني: شمل متغيرات الدراسة المتمثلة بالآتي :
أبعاد القيادة الاستباقية: ويتمثل هذا المتغير بالأمثلة المعتبرة عن أبعاد القيادة الاستباقية، ومثلت 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 :

أ. الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة بجانبيها النظري والميداني من (15/10/2024) ولغاية (15/6/2025)، استغرق منها اعداد منهجه الدراسة والجانب النظري مدة (5) اشهر لجمع المصادر ودراستها وتوثيقها واعداد استماره الاستبيان وتحكيمها اضافة الى مدة التطبيق الفعلي لتوزيعها على الاشخاص عينة الدراسة واسترجاعها وتحليلها، والتي امتدت من (15/3/2025) الى (15/6/2025).

ب. الحدود البشرية: وتنتمل في عينة عشوائية من القيادات الادارية التي تضم رؤساء الجامعات ومساعديهم والعمداء ومعاونيهما ورؤساء الاقسام العلمية ومديري الوحدات والشعب الادارية الرئيسة المتواجدین في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل.

ج. الحدود المكانية: تم اختيار عدد من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل لغرض اجراء الجانب الميداني من الدراسة.

د. الحدود الفكرية: تتركز الحدود الفكرية للدراسة على محورين للمعرفة (القيادة الاستباقية والتمدد الاستراتيجي) وتمتد الجذور الفكرية لهما الى حقول 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

المتغيرات	المصروفه الوصفي		المتغيرات	
	SD	M		
التمدد الاستراتيجي (المؤشر الكلى)	الابداع	تحمل المخاطرة	الافادة من الموارد	الاهداف الطموحة
*0.66				
*0.69				
*0.77				
*0.79				
	0.83	3.76		1- الرؤية الاستشرافية
	0.88	3.83		2- المبادرة
	0.87	3.79		3- المرؤنة والتكييف
	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

2-1 علاقة الارتباط بين القيادة الاستباقية والتتمدد الاستراتيجي:

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

وعلى مستوى أبعاد القيادة الاستباقية، تشير النتائج إلى أن أعلى علاقة ارتباط مع التتمدد الاستراتيجي كانت من نصيب ادارة 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 الخاصل بالرؤية الاستشرافية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.66$), $P < 0.05$ ، وهو ما يشير إلى أن درجة التوافق الإيجابي بين هذا البعد والتتمدد الاستراتيجي كانت أقل مقارنة ببقية الأبعاد. وتدعم هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة التي تفترض وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الاستباقية (مجتمعية ومنفردة) والتتمدد الاستراتيجي (مجتمعية) في الجامعات قيد الدراسة.

2-2 تأثير القيادة الاستباقية في التتمدد الاستراتيجي

أولاً. اختبار علاقه تأثير القيادة الاستباقية (على المستوى الكلي) في التتمدد 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 يلى:

1. وجود تأثير طردي للقيادة الاستباقية في التتمدد الاستراتيجي ، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (Estimate(β)) التي بلغت (0.87) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.019) وهي أقل من (0.05)، كما تؤشر 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 بان هناك تأثير للقيادة الاستباقية في التتمدد الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.

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

الجدول (3) نتائج تأثير القيادة الاستباقية في التمدد الاستراتيجي

P-value	قيمة (t) المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
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 (أنفراداً) في التمدد الاستراتيجي بدلالة أبعاده (أجمالاً) في الجامعة عينة الدراسة، والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة، وتمثل 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 للرؤيا الاستشرافية في التمدد الاستراتيجي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.64) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة قيمة الاحتمالية التي بلغت (0.026) وهي أقل من (0.05)، كما تؤشر نفس النتيجة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (10.67) وهي أكبر من قيمة (t_{Tab}) الجدولية والبالغة (1.96).

وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أن هناك تأثير للرؤيا الاستشرافية 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 قيمة الاحتمالية التي بلغت (0.014) وهي أقل من (0.05)، كما تؤشر نفس النتيجة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (8.07) وهي أكبر من قيمة (t_{Tab}) الجدولية والبالغة (1.96). وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أن هناك تأثير للمبادرة في التمدد الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.

3. وجود تأثير طردي للمرنة والتكييف في التمدد الاستراتيجي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.71) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة قيمة الاحتمالية التي بلغت (0.010) وهي أقل من (0.05)، كما تؤشر نفس النتيجة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (13.14) وهي أكبر من قيمة (t_{Tab}) الجدولية وبالنسبة (1.96).

وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أن هناك تأثير للمرنة والتكييف 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 قيمة الاحتمالية التي بلغت (0.015) وهي أقل من (0.05)، كما تؤشر نفس النتيجة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (12.24) وهي أكبر من قيمة (t_{Tab}) الجدولية وبالنسبة (1.96).

وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أن 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 قيمة الاحتمالية التي بلغت (0.009) وهي أقل من (0.05)، كما تؤشر نفس النتيجة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (10.00) وهي أكبر من قيمة (t_{Tab}) الجدولية وبالنسبة (1.96).

وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة بن هناك تأثير للتواصل الفعال في التمدد الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.

6. تتبّع ابعاد القيادة الاستباقية من حيث قوّة التأثير في التمدد الاستراتيجي من وجهة نظر عينة من القيادات الادارية في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل، حيث تبيّن لدينا ومن خلال قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) ان بُعد (ادارة المخاطر) قد جاء في المرتبة الاولى من حيث الترتيب في قوّة التأثير وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) والتي بلغت (0.79)، وبليه في قوّة التأثير بُعد (المرونة والتكييف) وبقيمة معامل انحدار معياري بلغت (0.77)، اما المرتبة الثالثة فقد كانت من نصيب بُعد (التواصل الفعال) وبقيمة معامل انحدار معياري بلغت (0.71)، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد (المبادرة) وبقيمة معامل انحدار معياري بلغت (0.69). اما في المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بُعد (الرؤوية الاستشرافية) وبقيمة معامل انحدار معياري بلغت (0.66).

7. يتبّع 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 آخر يمكننا القول بأن ابعاد القيادة الاستباقية تفسّر ما مقداره (71%) من التغيرات الحاصلة في التمدد الاستراتيجي.

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

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

($t_{Tab} = 1.96$)

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 (الرؤوية الاستشرافية، المبادرة، المرونة والتكييف، ادارة المخاطر، والتواصل الفعال) انها متوفّرة بدرجة اعلى من المتوسط الفرضي، مما يدل على وجود تطبيق فعال لممارسات القيادة الاستباقية في الجامعات الخاصة المبحوثة، وعلى صعيد الابعاد الفرعية للقيادة الاستباقية، حق 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، وتوفّر قنوات الاتصال الواضحة وال مباشرة بين الاعضاء في الجامعات الخاصة المبحوثة. وحق بُعد (المبادرة) المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، مما يدل على ان 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 والتكييف) المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، ليدل على ان القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة تشجع توظيف التكنولوجيا الحديثة، التي من شأنها المساعدة في تعديل

خططها للتعامل بصورة ايجابية مع الضغوط الناتجة عن التغيرات في بيئتها. وجاءت بعد (الرؤية الاستشرافية) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، مما يدل على أن القيادات في المنظمات المبحوثة تعمل على وضع خططها بشكل يتناسب مع التوجهات المستقبلية لوزارة التعليم العالي، فضلاً عن اعتمادها على التحليل المستمر للتطورات العالمية التي تحصل في مجالات التعليم لتعديل استراتيجياتها بناءً على ذلك. وحقّ 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، فضلاً عن سعيها للتقليل من حدة تلك المخاطر من خلال الفرق المدرية 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 كادرها لتحقيق اهداف غير مسبوقة في مجالات البحث العلمي، وتحرص على ان تكون اهدافها محفزة وقابلة للتطوير المستمر، من خلال استئهام افضل الممارسات العالمية من الجامعات ذات التصنيف العلمي المتقدم. وحقّ 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 المتعددة ضمن برامج التعليم التي تعتمدها، 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. وحقّ 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 انجاجتهم لما تتوفر من الخبرة الكافية التي تمكنهم من حل مشكلاتهم، مما يؤدي إلى تحقيق اهدافهم فضلاً عن أهداف المنظمات المبحوثة. وفي المرتبة الرابعة جاءت إجابات المبحوثين بشأن الفقرات المعايرة عن بعد (تحمل المخاطرة)، باقل أهمية نسبية مقارنة بباقي ابعاد التمدد الاستراتيجي، مما يفسر بأن القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة لا تشجع على تبني المشاريع المحفوفة بالمخاطر وان كانت تدر عوائد عالية عليها، ويعزى ذلك بحسب اراء المبحوثين الى عدم اعتبار الفشل في بعض المشاريع جزءاً 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 ازيداد 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 المحرّكات 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 البعد 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 المنظامية مستقبلاً. وحقّ بُعد (التكيف والمرونة) المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في التمدد الاستراتيجي، ويشمل هذا البعد 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 اهتماماً كبيراً بعمليات الاتصال الداخلي والخارجي ونشر المعلومات حول الجامعات. وحقّ 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 الجرأة والسرعة في التصرف. وحقق بُعد (الرؤية الاستشرافية) المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث قوة التأثير في التمدد الاستراتيجي، وجاءت أهميته 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 مقررات الدراسة:

في ضوء الاستنتاجات التي اسفرت عنها الدراسة، واستنادا الى نتائج التحليل الاحصائي يدرج الباحثان عدد من المقررات مع عرض للآليات المناسبة لتنفيذ كل مقرر، ويقترح الباحثان على الجامعات الخاصة المبحوثة الآتي:

1. العمل على تعزيز ممارسات القيادة الاستباقية، حيث ينبغي عليها تطوير وتكرис ثقافة تنظيمية تبني ابعاد القيادة الاستباقية في صنع القرارات، عبر تفعيل ادوار الرؤية المستقبلية والمبادرة والمرونة التنظيمية. ويتم ذلك من خلال تصميم البرامج التربوية المتخصصة في ابعاد القيادة الاستباقية المختلفة. والعمل على انشاء وحدات خاصة بتطوير القياديين داخل الجامعات تهدف الى تشخيص وتطوير المهارات القيادية للاداريين والاكاديميين على حد سواء.
2. تبني استراتيجيات التمدد بشكل واعي، 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 المنظيمية، تمتاز بالقدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بشكل مرن وفعال. ويتم ذلك عن طريق العمل على تطوير دليل مؤسسي يتضمن السياسات والاجراءات الازمة لمواجهة المخاطر المحتملة سواء أكانت (اكاديمية، مالية، تقنية).
4. تفعيل آليات للتواصل الفعال على الصعيدين الداخلي والخارجي للجامعات المبحوثة، والعمل على تقوية قنوات الاتصال لضمان الانسيابية 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 بالجرأة، تنسجم 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 لتنقیل الهدر في الموارد لغرض زيادة الكفاءة.

5 صعوبات ومحددات الدراسة:

واجه الباحثان في هذه الدراسة عدداً من المحددات والصعوبات التي يمكن ايجازها 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 القرابة على المقارنة المباشرة مع دراسات أخرى.
2. اقتصرت الدراسة على عينة من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل، وهو ما قد يحدّ من تعليم النتائج على بيوت 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 مكملة (كاللقاءات أو المقابلات)، وهو ما قد يُؤيد من فهم الأبعاد العميقه للتجربة الرقمية داخل الجامعات.
4. واجه الباحثان صعوبة في الحصول على دراسات ومصادر علمية عربية أو أجنبية تناولت موضوع التمدد الاستراتيجي بشكل مباشر، مما تطلب جهوداً إضافية في تتبع المفاهيم الفريدة 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:

- اندروس، مرفت نصري سامي. (2023). دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة"بالتطبيق عالىشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط". *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية* 37(4)، 101-57.
- الباشقالى، & محمود محمد امين عثمان. (2024). الدور المعدل للاستدلال الاستراتيجي في تعزيز العلاقة التأثيرية بين القيادة الاستراتيجية والتعدد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعه ئاكرى للعلوم التطبيقية. *المجلة العربية للادارة*، 24-1.
- الشهراني، عبدالله عبيد، والعوفان، فهد بن حمد، (2025)، معاوساء النظرية: نحو افاق ابداعية في الادارة الاستراتيجية نظرية القواعد المتصارعة نموذجا، *المجلة العربية للادارة(تحت النشر)*، مج(45)، ع(5)، تشرين الاول 2025.
- عيادات، ذوقان، عس، عبد الرحمن، & حراشة، كمال. (2021). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه، ط (21). عمان: دار الفكر.
- 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)، 28-1.
- الفهيمي، خديجة بنت سلطان. (2024). القيادة الاستباقية للقيادات الأكاديمية بكليات المالك عبد العزيز. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 7(73)، 448-474.
- الكرعاوي، محمد ثابت فرعون & صالح، طالب عارف، (2020). أثر التفكير الاستراتيجي في ممارسات القيادة الاستباقية. *مجلة الادارة والاقتصاد*، مج (9) العدد (3)، ص 49-29.
- 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., Potočnik, 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 coopetitive 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 Febrantina, 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 Ganssiniec, 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.