



## Proactive leadership practices among academic leaders at Sana'a University

Mamdouh Saleh Mohammed Salem Al-Sadah <sup>1,\*</sup>, Abdul Khaliq Mohammed Saeed Al-Duais <sup>1</sup>

<sup>1</sup>Department of Faculty of Education - Sana'a University, Sana'a, Yemen..

\*Corresponding author: [mmdwhalsdh79@gmail.com](mailto:mmdwhalsdh79@gmail.com)

---

### Keywords

1. Proactive leadership
  2. Academic Leadership
  3. Entrepreneurial behavior
- 

### Abstract:

The study aimed to identify the reality of practicing transformational leadership in academic leadership at Sana'a University from the perspective of faculty members. A descriptive analytical approach was adopted, and the study sample consisted of 273 academic leaders from the university, selected randomly. A questionnaire was used as the data collection tool, and the data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results revealed that academic leadership at Sana'a University demonstrates a high level of transformational leadership. Additionally, statistically significant differences were found at the 0.05 level in the practice of transformational leadership attributed to the gender variable in favor of males, and to the academic rank variable in favor of assistant professors.

The study recommended the need to promote transformational leadership practices in academic institutions due to their role in fostering an environment that encourages creativity and excellence, enhances academic performance, and contributes to the development of positive organizational behavior.

## ممارسة القيادة الاستباقية لدى القادة الأكاديميين في جامعة صنعاء

مدوح صالح محمد سالم السدح<sup>1\*</sup> , عبد الخالق محمد سعيد الدعيس<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كلية التربية - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

\*المؤلف: [mmdwhalsdh79@gmail.com](mailto:mmdwhalsdh79@gmail.com)

### الكلمات المفتاحية

2. القيادة الأكاديمية

1. القيادة الاستباقية

3. السلوك الريادي

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة القيادة الاستباقية لدى القادة الأكاديميين في جامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقادة أنفسهم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، والاستبانة لجمع المعلومات، واختيرت عينة عشوائية طبقية بلغت (273) قائدًا أكاديميًا وعضو هيئة تدريس، وجرى معالجة البيانات باستغلال البرنامج (SPSS). وكشفت النتائج أن ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة صنعاء بدرجة عالية، وجاءت ممارسة أبعاد القيادة الاستباقية: (الشخصية الاستباقية، السلوك اللاستباقي، التوجه الاستباقي) جميعها (بدرجة عالية)، كما وجدت فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعًا لمتغير النوع الاجتماعي على أبعاد القيادة الاستباقية (الشخصية، السلوك، التوجه) لصالح (الذكور)، فيما لا توجد فروق تُعزى لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، بناءً على النتائج أوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية وتطويرية تراعي الفروق الفردية، تعزز من الممارسات الاستباقية لدى القادة الأكاديميين، كما قدمت مقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

## المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المعقدة التي تواجه المؤسسات التعليمية اليوم، أصبحت الحاجة إلى أنماط قيادية جديدة؛ فالقادة الأكاديميون في موقع فريد يمكنهم من قيادة هذه التغيرات وتوجيه مسار مؤسساتهم نحو التميز والريادة، ومن هذا المنطلق رأى الباحثان أهمية استكشاف ممارسة القيادة الاستباقية لدى القادة الأكاديميين في جامعة صنعاء؛ بهدف فهم الكيفية التي يمكن بها جعل المهارات القيادية تعزز من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها في بيئة تنافسية.

ويشهد العالم تطورات فكرية ومعلوماتية متسارعة أدت إلى زيادة حدة التنافس بين المؤسسات، مما استدعى تبني أنماط قيادية حديثة لدعم التنمية المستدامة (حسين، 2023: 5)، وتُعد القيادة الاستباقية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تكتسب أهمية متزايدة في ظل هذه التغيرات (Ramadan et al، 2024)، التي تركز على توقع التحديات واغتنام الفرص قبل وقوعها، تعد أساساً لتحقيق الميزة التنافسية (2025، Soomro).

ويُعدّ نمط القيادة أحد أهم محددات السلوك الاستباقي للعاملين (البردان، 2021: 6)، وقد حظيت القيادة الاستباقية باهتمام متزايد في الأدبيات العربية بوصفها عنصرًا محوريًا لتحسين الأداء المؤسسي، منها: دراسة الفهمي والحربي (2024) التي أكدت أن القادة الأكاديميين يمارسونها بدرجة عالية، كما أكدت دراسة عبد الزهرة (2024) على وجود علاقة إيجابية بينها وبين الفخر التنظيمي. وفي سياق مختلف، بينما أوضحت دراسة صلاح الدين

وعطية (2018) مساهمة القيادات الأكاديمية في التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات.

ويُعد التغير المتسارع الذي يشهده العالم اليوم قوة دافعة للمنظمات نحو تبني أساليب إدارية جديدة تضمن لها البقاء والنمو (العبد الجادر، 2016) و(الكرعاوي، 2018). وتبرز القيادة الاستباقية كأحد هذه الأساليب التي تمكّن المنظمات من استشراف المستقبل واتخاذ الإجراءات اللازمة قبل وقوعها، لا سيما في القطاع الأكاديمي الذي يواجه تحديات معقدة تستدعي تجديدًا مستمرًا في أساليب الإدارة (محي الدين والعامري، 2023) و(الميدمة والقطيبي، 2024).

وفي السياق الوطني اليمني، تواجه المؤسسات التعليمية، بما فيها الجامعات، تحديات غير مسبوقة تتطلب قيادات قادرة على الاستدامة، ونظرًا للمكانة التي تتميز بها الجامعات كبيئة استثمارية، فإنها مطالبة بتوظيف المستجندات في ضوء العولمة والتكنولوجيا (رشيد والسلطاني، 2012). وتعتبر الجامعات اليقظة هي القادرة على رفع مقدراتها في ظل التجديدات والتحديات العالمية (حميد، 2015).

ونظرًا لهذه التحديات، تبرز الحاجة إلى دراسة ممارسات القيادة الاستباقية لدى القادة الأكاديميين في جامعة صنعاء، التي تصدر الترتيب الوطني في مؤشرات الجودة والريادة (Al-marhabi & (Salahi, 2022)، لتكون مجالاً للدراسة، وعلى الرغم من أن دراسات سابقة قد تناولت متغيرين بشكل منفصل أو ضمن سياقات مختلفة (Ben Mohamed، 2025) و(Alkhatlan، 2021)، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة هي دراسة درجة ممارسات القيادة الاستباقية لدى القادة الأكاديميين كإطار

أن هذه الدراسات تؤكد أهمية التفكير المستقبلي والتوجه الاستراتيجي، إلا أنها لم تُفرد بحثًا مستقلًا لمفهوم القيادة الاستباقية وتأثيرها المباشر.

بناءً على ما تقدم، فقد لاحظ الباحثان أن جميع الدراسات اليمنية السابقة لم تتناول القيادة الاستباقية في سياق الجامعات الحكومية، ومن هنا، تبرز الفجوة البحثية التي تهدف الدراسة الحالية إلى سدها، مما يمنح هذه الدراسة أصالة وإسهامًا جديدًا للمكتبة الأكاديمية اليمنية من خلال قياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الاستباقية في جامعة صنعاء.

#### أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس: ما واقع ممارسة القيادة الاستباقية لدى القادة الأكاديميين في جامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقادة أنفسهم؟ ومن السؤال الرئيس تتفرع الأسئلة الآتية:

1. ما واقع ممارسات القيادة الاستباقية لدى

القادة الأكاديميون في جامعة صنعاء من

وجهة نظر أفراد العينة؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات

العينة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي،

الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، المسمى

الوظيفي)؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة القيادة

الاستباقية لدى القادة الأكاديميين في جامعة صنعاء

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقادة

أنفسهم. ويتحقق الهدف الرئيس بتحقيق الأهداف

الفرعية الآتية:

تنظيمي شامل في الجامعات اليمنية. والقيادة الاستباقية تعد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على استشراف المستقبل والتخطيط الاستراتيجي، ومن ثم، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج تكاملي يوضح كيف يمكن لسلوكيات القيادة الاستباقية أن تتحول إلى أطر ريادية على المستوى المؤسسي، خاصة في بيئة مليئة بالآزمات والتحديات.

#### المشكلة:

على الرغم من الجهود البحثية التي تناولت مفاهيم القيادة والإدارة، فقد أظهرت عدد من هذه الدراسات أهمية الإبداع الإداري والمتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، على سبيل المثال: أكدت دراسة السنباني (2025) أهمية الإبداع الإداري في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية، بينما أشارت دراسة الشامي (2025) إلى الحاجة الماسة لتعزيز متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي والإبداع والابتكار في الجامعات الحكومية، وهذا التركيز على الجودة والابتكار يعكس الحاجة إلى قيادة تتجاوز الإدارة التقليدية.

وفي سياق قريب، تناولت دراسات أخرى دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء والميزة التنافسية في منظمات مختلفة؛ فقد أثبتت دراسة الميمنة والقطيبي (2024) أن التوجه الاستراتيجي له تأثير كبير في الأداء المؤسسي في البنوك، وهو ما أكدته دراسة محي الدين والعامري (2023) في المستشفيات الأهلية. كما وجدت دراسة الجفري (2024) تأثيرًا إيجابيًا لممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي في القطاع الصناعي، وعلى الرغم من

**حدود الدراسة:**

- [1] **الحدود الموضوعية:** ممارسة القيادة الاستباقية وأبعادها (الشخصية الاستباقية، السلوك الاستباقي، التوجه الاستباقي).
- [2] **الحدود البشرية:** القادة الأكاديميين (هيئة التدريس - رؤساء الأقسام الأكاديمية - عمداء الكليات - نواب العمداء - مديرو المراكز - نواب مديري المراكز).
- [3] **الحدود المكانية:** الكليات والمراكز البحثية بجامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية.
- [4] **الحدود الزمانية:** طُبقت الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي 1446 هـ / 2025م.
- مصطلحات الدراسة:**

- القيادة الاستباقية لغة: تتكون القيادة الاستباقية من كلمتين (صحيفة الدستور الأردنية، 2021):
- القيادة وهي تعني التوجه والإرشاد والسير أمام الآخرين.
- الاستباقية هي تعني التحرك والتصرف قبل حدوث الأمر أو الحدث.
- القيادة الاستباقية اصطلاحاً: تعرف أنها: "نمط قيادي يركز على المستقبل بتوقع المشكلات والمخاطر والاستعداد للتعامل معها واتخاذ القرارات المناسبة لمنع حدوثها والبحث المستمر عن فرص للتغيير والتطوير في المؤسسة" (الفهمي، 2024، 453).
- وتعرف القيادة الاستباقية أنها: "قدرة القائد على التنبؤ بالأزمات المحتملة والعمل على إيجاد حلول مبتكرة واتخاذ القرار المناسب لحماية المنظمة من الأزمات والمشكلات التي

- 1- تعرّف واقع ممارسة القيادة الاستباقية لدى القادة الأكاديميين في جامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد العينة.
- 2- التعرف إلى ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات العينة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).
- أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من حداثة موضوعها وتركيزها على مفاهيم القيادة الاستباقية في سياق يواجه تحديات معقدة، مما يمنحها قيمة نظرية وعملية ملموسة، وبذلك أهمية الدراسة على النحو الآتي:

- الأهمية النظرية:
- 1- تُقدم أطارا نظريًا جديدًا للقيادة الاستباقية في السياق الأكاديمي.
- 2- تُسهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية اليمنية والعربية حول القيادة الاستباقية في الجامعات.
- [1] **الأهمية العملية:**
- 3- تُساعد القادة الأكاديميين على تطوير مهاراتهم الاستباقية.
- 4- تُقدم لصانعي القرار رؤى لوضع سياسات وبرامج فعّالة لتطوير القدرات القيادية.
- 5- تُعزز من دور الجامعة في مواجهة الأزمات وخدمة المجتمع المحلي بفاعلية.
- 6- قد تفتح آفاقاً أوسع أمام طلبة الدراسات العليا والباحثين لإجراء دراسات مستقبلية في الموضوع.

## الأدب النظري

تعد القيادة الاستباقية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في حقل الإدارة والقيادة، وذلك نظرًا لأهميتها في تمكين المؤسسات من مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، وتتجلى أهمية هذا المفهوم في قدرة القائد على تجاوز النمط التقليدي الذي يركز على الاستجابة للأحداث، نحو نهج استشرافي يتنبأ بالتحديات والفرص المستقبلية.

حيث بدأ مصطلح القيادة الاستباقية في الولايات المتحدة الأمريكية منذ تسعينيات القرن العشرين، إذ جرى تأسيس مجموعة القيادة الاستباقية الذي بدأ بتأسيسها مايكل ميرو لعام 2019. (proactive leadership group, 2021).

ووفقاً لجوهان آيم فإن القيادة الاستباقية هي نظرية في القيادة وضعها جون دارش وبلايكو " دور مهارات القادة في إدراك مهارات الجاهزية لديهم ومعرفة كيفية توظيف هذه المقدرة في تحقيق النجاح لمنظمتهم (8: 2020: Aime).

### النظرية الاستباقية في القيادة التربوية:

كما تنسب نظرية القيادة الاستباقية في المجال التربوي إلى البروفسيور جون سي دارش (John C. Daresh)، الذي لخص بدافع البحث عن أفضل طريقة لإدارة المدارس أشكال السلوك الإداري الاستباقي في ست ملامح هي: اتساق السلوك الشخصي والعمل قدوه في الالتزام بتحسين أنشطة المدرسة، الوعي بوجود اختلافات شخصية في المعتقدات والقيم بين مختلف الجهات من مديري المكاتب والمشرفين والمعلمين وأولياء الأمور، فهم

قد تتعرض لها مستقبلاً" (Alkhatlan, 2021, 5788).

- وكما عرفت بأنها: " القدرة على التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والاستجابة لها بشكل استباقي من خلال التخطيط والإعداد المسبق" (الشماع وحمود، 2005).

- **التعريف الإجرائي للقيادة الاستباقية: هي** "نهج قيادي يركز على استشراف التغيرات المحتملة والاستعداد المبكر لها باتخاذ مبادرات فاعلة، بدلاً من الانتظار للرد بعد وقوعها، وتشمل الأبعاد الشخصية، والسلوك، والتوجه الاستباقي، وتقاس في الدراسة من خلال إجابات العينة على بنود الاستبانة المرتبطة بهذه الأبعاد".

- **القادة الأكاديميون:** "هم الأشخاص المكلفون بالأعمال الإدارية في الجامعة مع عملهم أكاديميين؛ إذ يمتلكون مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات، والأساليب التي تؤهلهم للأداء الأمثل للمهام الإدارية؛ من أجل تحقيق رؤية وأهداف الجامعة" (الحامد والعمرى، 2018: 213).

- **ويعرف القادة الأكاديميين إجرائياً بأنهم:** الأكاديميون العاملون بالوظائف الأكاديمية والإدارية في الجامعة، وهم هيئة التدريس، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وعمداء الكليات، ونواب العمداء، ومديرو المراكز، ونواب مديري المراكز.

- 3- القدرة على تصور الحقائق المستقبلية.
- 4- القدرة على إدراك الضغوط قصيرة المدى.
- 5- القدرة على الإدارة بطريقة مرنة.
- 6- القدرة على الابتكار.
- 7- القدرة على تحديد مهارات وقدرات الأشخاص.
- 8- القدرة على تنمية وتطوير قدرات العاملين.

#### سمات القائد الاستباقي:

تُعَدُّ القيادة الاستباقية محوراً أساسياً في نجاح المؤسسات المعاصرة؛ إذ يُمثل القادة الاستباقيين حجر الزاوية في بناء ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية. وقد حددت "أونج" ( Ong, 2014) عشر خصائص جوهرية تميز هذا النوع من القادة:

التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية، الإلهام والتحفيز، مهارات التواصل الفعال، التنظيم والتخطيط الوقائي، حل المشكلات بصورة استباقية، السعي للمعرفة والتطوير، النزاهة والتعاطف، الهدوء والقرارات الرشيدة، الوعي الذاتي والتفويض، التعلم المستمر من النقد.

القواعد الخمس التي يستخدمها القائد الاستباقي للتعويض بالأزمة (با مهير: 2023: 2):

- 1- تطوير إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف إلى الأزمة المحتملة وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات.
- 2- العمل على أن يصبح التخطيط للأزمات جزءاً فاعلاً من عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 3- تأهيل الموظفين وتدريبهم على إدارة الأزمات المختلفة.
- 4- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختيارها تحت ظروف مشابهة يتعلم

السلوك التنظيمي لمدارسهم ومن ثمَّ يمكنهم توقع المشكلات المستقبلية، إدراك عنصر الاستمرارية في متابعة العملية التعليمية وتحليل ممارساتها مما يعطي نتائج طلابية فاعلة، الحساسية لوجهات النظر البديلة وأخذها في الاعتبار، والفهم الجيد للأشخاص الذين يعملون معهم ومن ثمَّ منحهم التقدير والاحترام في التعامل (Daresh, 1991: 109- 112).

#### القيادة الاستباقية في القرآن الكريم من خلال

#### قصص الأنبياء:

القيادة الاستباقية تتجلى في عدد من آيات القرآن الكريم، كما في قصة موسى عليه السلام قال تعالى " قَالَ مُوسَى لِقَوْمِهِ اسْتَعِينُوا بِاللَّهِ وَاصْبِرُوا إِنَّ الْأَرْضَ لِلَّهِ يُورِثُهَا مَنْ يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ " (الأعراف: 128) هنا يظهر موسى القدرة على قيادة قومه نحو الصبر والتوكل على الله، مما يعكس استباقية في توجيههم. أما قصة يوسف عليه السلام كما قال تعالى " قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ " (يوسف: 55) يوسف عليه السلام أظهر استباقية في إدارة الأزمات من خلال طلبه تولي خزان الأرض. هذه الآيات تظهر كيف إن الأنبياء كانوا قادة استباقيين يعملون على توجيه شعوبهم نحو الخير والتخطيط للمستقبل.

#### القدرات التي تتميز بها القيادة الاستباقية:

إن القائد متى ما تولي زمام المبادرة لتحضير الأحداث بدلاً من الرد عليها، فهو في الأرجح قائد استباقي، وقد رصدت ثمان قدرات تتميز بها القيادة الاستباقية تتمثل في الآتي ( , gave & Arauj0, 2012: 98):

- القدرة على التعامل مع المخاطر.
- 2- القدرة على التعامل مع الأخطاء.

- 3- صياغة رؤى مستقبلية متعددة.
- 4- تحديد البدائل الاستراتيجية.
- 5- اتخاذ قرارات استباقية.
- 6- التنفيذ المرن والمراقبة المستمرة.

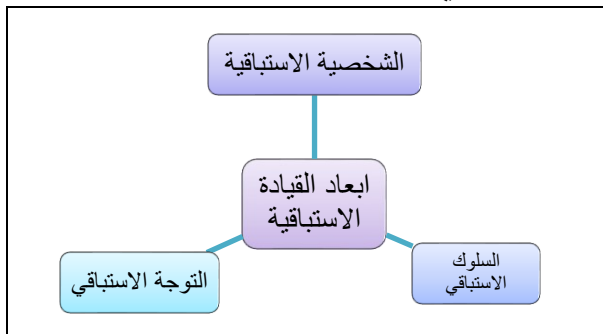
#### أبعاد القيادة الاستباقية:

تتعدد أبعاد القيادة الاستباقية وتختلف باختلاف المرجعيات البحثية، ولكن يمكن استخلاص ثلاثة أبعاد رئيسية من خلال مراجعة الدراسات الأكاديمية. يعرض الجدول (1) الأبعاد التي تناولتها الدراسات المختلفة، مما تحديد نقاط التشابه والاختلاف بينها.

#### الجدول (1) الأبعاد الرئيسية والفرعية للقيادة الاستباقية

المرجع	الأبعاد الفرعية بحسب الدراسات	البعد الرئيس
(فرج والحارثي، 2022)	-التهيؤ لمواجهة المواقف، مواجهة المواقف	1- الشخصية الاستباقية
(الكرعاوي، 2018)	-الشخصية الاستباقية	
(الفهمي، 2024)	-الرؤية، الاستعداد الشخصي	
(الدراسة الحالية)	- (استنتاج الدراسة الحالية) الرؤية، الاستعداد الشخصي	2- السلوك الاستباقي
(Alkhatlan, ) (2021)	-الحدس، المرونة، المبادرة، الإبداع، اتخاذ القرار، التطوير	
(فرج والحارثي، 2022)	-التخطيط الاستراتيجي، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم	
(الفهمي، 2024)	-التمكين، مواجهة المواقف، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم	
(الدراسة الحالية)	-تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الإبداع الفردي، منع وقوع المشكلة	3- التوجه الاستباقي
(العززي، 2023)	- مجال الرؤية الاستراتيجية، تمكين العاملين، الإبداع، اتخاذ القرار وتقييمه	
(الدراسة الحالية)	- استنتاج: استطلاع المستقبل، التجربة والخبرة، اقتناص الفرص	

كما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) أبعاد القيادة الاستباقية من إعداد وتصميم الباحثان

الأفراد العمل تحت الضغوط وتجاوز العقبات المتتالية (المحاكاة).  
5- التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر (الإشارات التحذيرية).  
مراحل خطوات التفكير المستقبلي أثناء القيادة الاستباقية:

أهم مراحل خطوات التفكير المستقبلي أثناء القيادة الاستباقية حددها العبد الجادر (2015: 51-54).

- 1- الاستشعار المبكر للفرص والتهديدات.
- 2- تحليل الاتجاهات والمتغيرات البيئية.

يتبين من الجدول (1) تبايناً في تناول الباحثين لأبعاد القيادة الاستباقية الفرعية، وإن كان يمكن تجميعها في ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الشخصية الاستباقية (المتعلقة بسمات القائد)، والسلوك الاستباقي (المتعلق بممارساته وأفعاله)، والتوجه الاستباقي (المتعلق بالرؤية والاستراتيجية). يعكس هذا التعدد ثراء المفهوم، ويبرز ضرورة تبني إطار شامل يدمج هذه الأبعاد الثلاثة لفهم القيادة الاستباقية بشكل متكامل،

## أولاً: الشخصية الاستباقية:

تشير الشخصية الاستباقية إلى ميل الفرد المستقر نسبياً للانخراط في عمل يؤثر في بيئته من خلال البحث بنشاط عن فرص التغيير، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذه، والمثابرة حتى يتم تنفيذ التغيير بنجاح، وتحدد بأنها الميل للانخراط في ثلاث عمليات مترابطة هدفها أحداث تغيير بيئي تتمثل في (زكي، 2022: 311، 312):

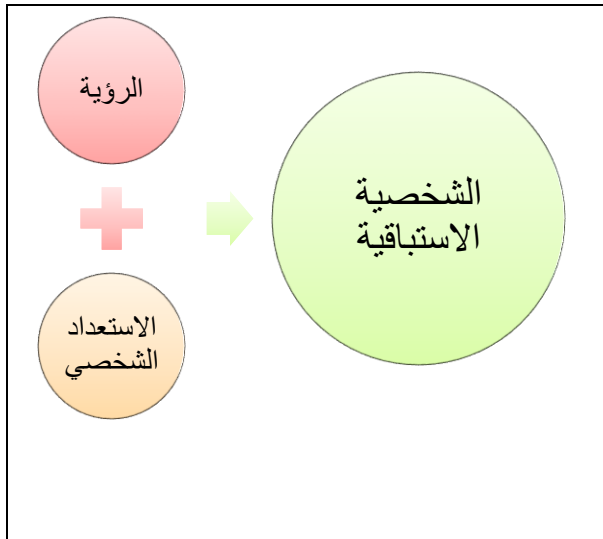
1- الإدراك: ويشير لإدراك وتقييم وإعادة بناء الموقف، بالشكل مختلف والبحث بنشاط عن فرص التغيير.  
2- التنفيذ: ويشير لتفسير التغيير وتحقيقه أو تحويل الأفكار إلى واقع.

3- المثابرة وتشير لتنفيذ التغيير رغم الصعوبات. وعرف الشخصية الاستباقية (حميد، مظلوم، 2019: 3): أنها الرغبة في إنشاء بيئة رقابة وتحديد الاختلافات في السلوك بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المتوقعة. ويرى كل من (Belwalkar & Tobacyk, 2018) أن الشخصية الاستباقية سمة شخصية متعددة الأبعاد لسلسلة من الأفعال المترابطة وتتضمن مجموعة من الإجراءات مثل التوقع والتخطيط والسعي للحصول على تأثير، وصاحب الشخصية الاستباقية حينما يكون موظفًا فإنه يستعد للنتيجة المستقبلية ويتخذ الإجراءات لجمع الموارد لأحداث تغيير بناءً، كما يميل إلى تحديد الفرصة وروح المبادرة حتى يتمكن من توفير وسائل التغيير، وهي سمة يتمتع بها الأشخاص متى ما امتلكوا الاحترام والحزم والتوجه نحو الانجاز بأفضل ما لديهم من إمكانيات ( Arifien & Yulianti, 2019: 179).

يمكن تقسيم بعد الشخصية الاستباقية إلى محورين رئيسيين هما:

1- الرؤية: يتمتع القائد الاستباقي لديه القدرة على استشراف المستقبل فهو يحرص على وجود رؤية واضحة تقود عمله، كما يمكنه التنبؤ بالمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة من خلال وضع الخطط البديلة لمواجهةها، إضافة إلى وضع الخطط التطويرية التي تحقق متطلعات رؤيته (الفهمي، 2024: 453).

2- الاستعداد الشخصي: يمتلك القائد الاستباقي مجموعة من القدرات المعرفية والسلوكية تمكنه من تحقيق أهدافه، كالقدرة على توقع العقبات سواء كان وقعها ممكناً أو بعيداً، والنظرة العميقة ذات البعد الاستراتيجي القائمة على جمع البيانات وتحليلها وتوظيفها، وامتلاك الثقافة العالية والعقلية الشمولية التي تنظر إلى المواقف من كافة الزوايا (العبد الجادر، 2015)، والشكل (2) يوضح أبعاد الشخصية الاستباقية.



الشكل (2) محاور الشخصية الاستباقية من إعداد الباحثين مما سبق يتبين أن الشخصية الاستباقية في الجامعات تعد من السمات القيادية الفاعلة التي تجمع

يجعل العمل أكثر كفاءة وفعالية وتولي المسؤولية لمنع تكرار المشكلات والبحث الذاتي عن طرائق جديدة لتنفيذ العمل.

- السلوك الاستباقي لملائمة الفرد والبيئة: هو السلوك الذي يهدف إلى تحقيق أفضل توافق بين القدرات الشخصية للعاملين ومتطلبات الموقف لتكييف وظائفهم وفقاً لاحتياجاتهم ومتطلباتهم.

يتضح مما سبق أن هذه التصنيفات الثلاثة للسلوك الاستباقي في العمل تعكس كيف يمكن للسلوك الاستباقي أن يعمل على مستويات متعددة من التفكير الاستراتيجي، مروراً بتطوير العمل، إلى التكيف الشخصي ما يسهم في تحسين أداء المؤسسة وجاهزيتها للمستقبل.

**أبعاد السلوك الاستباقي:** أبعاد السلوك الاستباقي حديثها الفتلاوي (2021: 20) في الآتي:

1- **تحمل المسؤولية:** هي تقديم أفكار جديدة ومميزة للمنظمة قابلة للبقاء، أي من الضروري خلق إمكانية تطوعية وبناءة لإجراء تغيير تنظيمي وظيفي، ويكون مرتبطاً بالنشاط الاستباقي الذي يأخذ زمام المسؤولية في العمل، ومن ثم مبادرة لتحسين هياكل الممارسات والعمل.

2- **صوت الموظف:** هو أن يكون للشخص صوت إيجابي حتى يتمكن من إيصال الرؤية والتحدث عن القضايا المهمة للمسؤول المباشر، فهو اتصال تطوعي وغير رسمي بقصد دعم الأداء المؤثر للمنظمة.

3- **الإبداع الفردي:** هو تصرف فاعل ذاتي وتوليد الآراء والأفكار الجديدة والبحث عن الفرص من

بين الرؤية المستقبلية وروح المبادرة، والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة المدروسة قبل وقوع التحديات، إلى جانب المرونة الانفعالية، والتفاعل الإيجابي، والاستمرار في الإنجاز، والحث النشط عن الفرص، وتوظيف الموارد لتحقيق نتائج ملموسة، وهي شخصية تمتلك وعياً مؤسسياً ومعرفة تحليلية تمكنها من التأثير الفعال في بيئتها الأكاديمية، بما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة واستدامة.

### السلوك الاستباقي:

يساعد السلوك الاستباقي في تفاعل الجامعة مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تواصل فعال مع جميع أصحاب المصالح، وجمع آرائهم وتوصياتهم وتوظيفها في صياغة القرارات الاستراتيجية، ومن ثمَّ تصبح أكثر قدرة على مواجهة التحديات المختلفة التي تواجهها، وتحقيق جودة القرارات الاستراتيجية من خلال الإبداع والتفكير الجيد في الجامعات، ومن ثمَّ يمكن أن يؤدي السلوك الاستباقي إلى تطوير خطط العمل الفعالة (فيصل، محمود، 2023: 587).

وقد صنف (Meyers, 2009) السلوكيات الاستباقية في العمل إلى ثلاثة أنواع، وهي:

- **السلوك الاستراتيجي الاستباقي:** هو يمثل الإجراءات المتخذة لبدء التغيير الذي يزيد التوافق بين المؤسسة والبيئة الخارجية ويتضمن المسح الاستراتيجي الذي يهدف لاكتشاف الفرص والتهديدات التي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة.

- **سلوك العمل الاستباقي:** هو يهدف إلى تحسين بناء العمل التنظيمي فهو يتضمن التحكم في البيئة التنظيمية الداخلية من خلال السلوك الموجه الذي

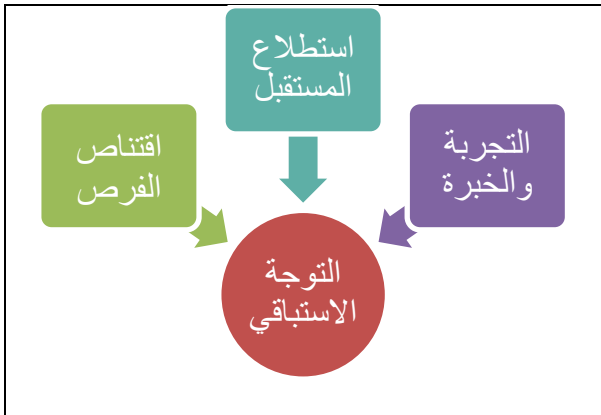
ومثل هذه المنظمة تدفع متخذي القرار والمعنيين العاملين فيها نحو الفرص (جندب، 2013: 22).

#### عناصر التوجه الاستباقي:

أشار الديلمي ( 2016: 56) إلى أهم عناصر التوجه الاستباقي بالآتي:

- 1- استطلاع المستقبل: تقوم المنظمات بمراقبة اتجاهات البيئة الخارجية، واكتشاف حاجات الزبائن المستقبلية، والتنبؤ بالتغيرات والتخطيط والتهيؤ لمواجهة ما قد يحدث في المستقبل.
- 2- التجربة والخبرة: ليس من السهل الحفاظ على مزايا المؤسسات مما يحفزها على اتخاذ إجراءات استباقية أمام منافسيها ومنحنى الاستثمار وولاء الزبون وتقليل التكاليف، لذا فان الخبرة هي المصدر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية (جندب، 2013: 39)

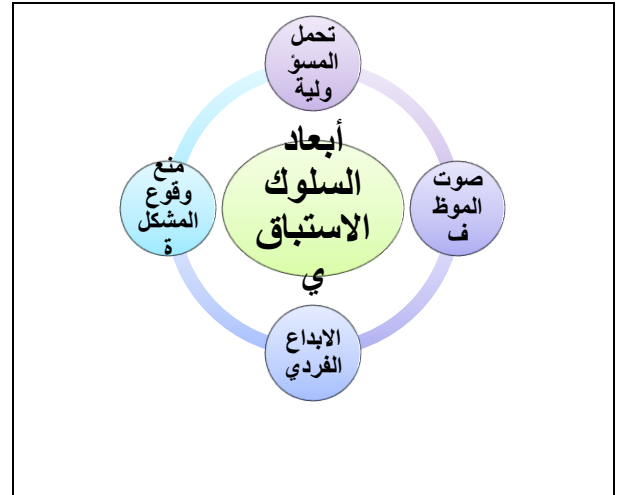
- 3- اقتناص الفرص: تعمل المنظمات في بيئات متغيرة باستمرار ويتعين عليها البحث عن الفرص الجديدة ولا تترك مجالاً للمنافسين لاغتنام الفرص قبلها (البغدادي والجبوري، 2015، 23)، والشكل (4) يوضح عناصر التوجه الاستباقي.



الشكل (4) عناصر التوجه الاستباقي من اعداد وتصميم الباحثان

خلال التجربة الاجتماعية، ولكن بالحدود المسموحة للمهمة التنظيمية.

- 4- منع وقوع المشكلة: هي إجراءات وقائية استباقية ذاتية التوجه تهدف إلى التخلص من المشاكل أو منع تكرارها بالبحث عن الأسباب الجذرية ووضع تدابير لمنع تكرارها في المستقبل)، والشكل (3) يوضح أبعاد السلوك الاستباقي.



الشكل (3) أبعاد السلوك الاستباقي إعداد وتصميم الباحثان يتبين أن هذه الأبعاد تمثل جوهر السلوك الاستباقي بأكثر من صورة فعالة، فهي تجمع بين المبادرة، الإبداع، والتواصل، والوعي بالمشكلات، مما يجعلها ضرورية لنجاح القادة الأكاديميين في ظل بيئة تعليمية ديناميكية ومعقدة، كما أن هذه الأبعاد تشكل ركائز للقيادة الحديثة التي تدمج بين الفكر النقدي والتواصل الفعال والتحسين المستمر.

#### ثالثاً: التوجه الاستباقي:

عرف أنه السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجديد، وهو المبادرات المتبناة من قبل المنظمة، ويوصف التوجه الاستباقي بالتصرف المقتنص للفرص، من خلال توقع متطلبات السوق المستقبلية وتشكيل الاتجاهات البيئية، والمنظمة تعمل على تحقيق ميزة تنافسية في ضوء مواردها المتاحة،

تكون عملية الاحتواء للأزمة سريعة وذات خطوات مريحة وأمنية بالنسبة للمنظمة والعاملين فيها.

ت - مرحلة الانتعاش (المراجعة): تمثل الإجراءات كافة المتخذة للعودة إلى النشاط الطبيعي للمنظمة وذلك بإصلاح المتضرر وتقديم المشورة واستعراض الاستراتيجيات التي تم اتخاذها لمواجهة الأزمة والعمل على تقييمها للاستفادة منها لاحقاً.

### القيادة الاستباقية في الجامعات:

تلعب القيادة الاستباقية دوراً مهماً في الجامعات وهو ما أشار إليه كل من (الختلان، 2021) و(الختلان، الكيلاني، 2022) حيث تعمل القيادة الاستباقية على:

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية بتحسين وعي القيادات الجامعية على فهم المخاطر وتحديدها وإدارتها استباقياً، كما تدعم اتخاذ القرارات السريعة والمبتكرة لحماية الجامعة من تلك المخاطر والأزمات التي قد تواجهها مستقبلاً
2. تسعى القيادة الاستباقية في الجامعات إلى تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية باستخدام السياسات التنظيمية والإجراءات الإدارية المناسبة، فهي تتوقع الأهداف والنتائج وتخطط وفقاً لذلك.
3. تسهم القيادة الاستباقية لدى القيادات الأكاديمية في تحويل الجامعات من تقليدية إلى جامعات ريادية عن طريق المبادرات التنفيذية والاستجابات السريعة الفعالة نحو التغيير الحاصل في البيئة المحيطة.

مزايا التوجه الاستباقي: أشار حسن ولفقة (2020)، (18) إلى أهم مزايا التوجه الاستباقي للمنظمات، وهي كالآتي:

1- إنجاز وتطوير الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق فوائد أفراد المصلحة في المؤسسة والمستفيدين.

2- الإسهام في فهم متعمق للتنمية البيئية كتأثيرها في الأداء التنظيمي.

3- مساعدة كبار قاعدة المنظمة في الحصول على رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى ومساعدتهم في حل القضايا الاستراتيجية والحاسمة التي تواجه المنظمة.

### مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات:

اختلف الباحثون في تحديد المراحل الرئيسة للتوجه الاستباقي ولكن استند معظمهم إلى المراحل الرئيسة لإدارة الأزمات، وهي بحسب كل من (Nilsson, 2010, 18) و (Coombs, 2015, 6-5) تتمثل في الآتي:

أ- مرحلة الاستعدادات اللازمة: ويقصد بها وضع التدابير في حالة حدوث الأزمة بالقيام بإجراءات محدد ومخطط لها قبل وقوع الأزمة وعليه ينبغي أن تكون المنظمة على أتم الاستعداد لمواجهة أسوأ السيناريوهات التي قد تحدث، لتوفير المعلومات الكافية لتحسين وتعديل وظائف المنظمة قبل وقوع الأزمة.

ب - مرحلة احتواء الأزمة: مرحلة المنع أو التقليل من الأضرار المحتملة والحفاظ على عمليات المنظمة وإصلاح الأضرار الناتجة عن الأزمة وأن الاتصال هو العنصر الأهم والضروري، إذ يجب أن

### الدراسات السابقة:

يستعرض الدراسات المتصلة بموضوع الدراسة الحالية، بصورة مباشرة وغير مباشرة على المستوى العربي والعالمى التي تناولت (القيادة الاستباقية) من جوانب مختلفة، وقد جرى الاطلاع عليها والاستفادة منها، وذلك لغرض معرفة موقع الدراسة الحالية بين هذه الدراسات وبيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، والفجوة البحثية، وجوانب الاستفادة منها، وتم عرضها من الأحدث الى الأقدم على النحو الآتي:

**دراسة الفهمي والحربي (2024)** هدفت إلى التعرف إلى واقع ممارسة أبعاد القيادة الاستباقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية، استخدام المنهج الوصفي، واستبانة وزعت على (245) قائدًا أكاديميًا من أصل (6129)، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الممارسة، وعدم وجود فروق دالة للجنس أو المسمى الوظيفي، وأوصت بتعزيز قنوات التواصل وتفعيل فرق ذاتية الإدارة.

**دراسة عبد الزهرة (2024)** العراق، بحثت أثر القيادة الاستباقية في الفخر التنظيمي بوساطة استراتيجية الأمواج المتداخلة، عبر المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي واستبانة على (52) مديرًا ومسؤولًا، وأكدت وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي، وأوصت باعتماد الاستراتيجية لتعزيز الإبداع وحل المشكلات.

**دراسة فيصل ومحمود (2023)**. هدفت إلى معرفة دور السلوك الاستباقي وأبعاده في تحسين جودة القرار الاستراتيجي بكليات جامعة بغداد، مستخدمة المنهج الوصفي واستبانة على (63) قائدًا إداريًا، وأظهرت النتائج فاعلية السلوك الاستباقي في تحليل المخاطر وصياغة خطط ملائمة، مما يدعم أهمية دمج الاستباقية في العمليات الأكاديمية.

4. تعمل القيادة الاستباقية في الجامعات على تحسين الإنجازات المهنية والأكاديمية من خلال إجراء بحوث عالية الجودة بشكل مستمر وتحقيق تحول البيئة التنظيمية برفع مستوى فاعلية العمل وكفاءته (الفهمي، 2024: 455).

### أهمية القيادة الاستباقية:

تُعد القيادة الاستباقية أسلوبًا قياديًا فريدًا، وتبرز أهميتها كما ذكرها العبد الجادر (2016)، (Prasad & Reddi, 2017) في:

- تطوير المؤسسات ومساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال التخطيط الاستراتيجي الاستباقي.
- منح المؤسسات القدرة والحماية التي تكفل لها البقاء والنمو المستمر.
- مساعدة المؤسسات على التكيف مع الأحداث والمتغيرات من خلال نظرتها الشاملة ودراساتها لكافة السيناريوهات الممكنة.
- تحدي الوضع القائم، والقيام بمختلف الإجراءات التي تسهم في التغيير للأفضل.
- منح المؤسسات المرونة الفائقة في التعامل مع الأزمات المختلفة.
- تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر أمانًا وصحة.
- تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية وخلق مناخ إبداعي مثمر.
- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.
- مشاركة العاملين في وضع البدائل المناسبة لحل المشكلات والوقاية منها قبل حدوثها.

استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بالاستبانة لدى (153) موظفًا في شركات الاتصالات العراقية، وأوصت بتعزيز الممارسات الأصيلة لدعم الاستباقية. كما كشفت دراسة صلاح الدين وعطية (2018) عن دور القيادات الأكاديمية في التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات بجامعة الأنبار، استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، باستبانة ومقابلات مع (140) من رؤساء الأقسام والتدريسيين، وأظهرت التركيز على التشجيع المعنوي وتمكين المرؤوسين.

#### دراسات أجنبية:

دراسة سومرو (Soomro، 2025) في باكستان. هدفت إلى تقييم العلاقة بين القيادة الاستباقية والتحول الرقمي لتعزيز مرونة المؤسسات وابتكارها. استخدمت الدراسة المنهج الكمي باستبانة وزعت على عينة من منظمات قطاع الإنشاءات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الاستباقية والتحول الرقمي، مع دور وساطة للتحويل الرقمي في تعزيز المرونة والابتكار (مما يؤكد أهمية القيادة الاستباقية في دعم القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية). وفي الجزائر دراسة بن محمد (Ben، 2025) (Mohamed). هدفت إلى فحص أثر القيادة الاستباقية في تعزيز البيئة التعليمية في كلية الاقتصاد بجامعة سكيكدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة إلكترونية. توصلت النتائج إلى أن القيادة الاستباقية تسهم في تحسين البيئة التعليمية من خلال رفع قدرة القادة على الاستشراف واتخاذ قرارات استباقية (مما يبرز دور القيادة الاستباقية في تحسين الأداء الإداري والأكاديمي). وفي مصر دراسة عواض وآخرين

دراسة الفتلاوي والشمري (2022). هدفت إلى اختبار أثر تبني سلوكيات العمل الاستباقي (تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الإبداع الفردي، منع المشكلات) في تحقيق الريادة الاستراتيجية (قبول المخاطر، المرونة، الرؤية والنمو)، عبر المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة لدى (235) قائدًا إداريًا في العراق، وأكدت النتائج إمكانية تحقيق الريادة الاستراتيجية عبر السلوك الاستباقي.

دراسة الختلان والكيلاني (2022) بالكويت. هدفت إلى اقتراح دليل إداري للقيادة الاستباقية لتحقيق الريادة العالمية في جامعة الكويت، استخدمت المنهج الوصفي، واستبانة على (295) قائدًا أكاديميًا، وأظهرت أن الإجراءات الإدارية للاستباقية متوسطة والأهمية مرتفعة، مع فروق لصالح العمداء المساعدين.

دراسة فرج والحارثي (2022) بالسعودية. هدفت إلى قياس ممارسة القيادة الاستباقية لدى قائدات المرحلة المتوسطة بالطائف وفق رؤية 2030، استخدمت المنهج الوصفي، عبر استبانة على (39) قائدة، وأثبتت النتائج تمتعهن بشخصية استباقية ومهارات عالية، مع فروق لصالح بعض المؤهلات والخبرات، وأوصت بتمكين فرق العمل.

دراسة نعمان والشملان (2021) بالسعودية. هدفت إلى معرفة أثر القيادة الاستباقية في إدارة الأزمات في المنظمات غير الربحية أثناء الأوبئة، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، عبر استبانة على (256) موظفًا، وأكدت وجود أثر إيجابي دون فروق دالة. أثبتت دراسة الجبوري (2021) وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الأصيلة والسلوك الاستباقي،

الارتباطي واستبانة على عينة من 490 فردًا من عمداء وأعضاء هيئة تدريس. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات القيادة الاستباقية وقدرة المنظمة على التحول العالمي، (مما يبرز دور القيادة الاستباقية كعامل محوري في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات العالمية).

**المقارنة المنهجية والموضوعية للدراسة الحالية بالدراسات السابقة**

**أولاً: على المستوى المحلي (الدراسات اليمنية):**

تُعدّ الدراسة الحالية نقلة نوعية في الأدبيات اليمنية التي تناولت مفاهيم القيادة؛ إذ تمثل امتدادًا وإضافة مهمة في الوقت ذاته، فإن الدراسة الحالية تتعمق في مفهوم أكثر دقة وحدثة وهو القيادة الاستباقية، هو ما يميز الدراسة الحالية ويمنحها أصالة فريدة، بينما تبرز الدراسة الحالية بكونها الأولى التي تقيس درجة ممارسة القيادة الاستباقية في سياق الجامعات اليمنية الحكومية، مما يعالج فجوة بحثية واضحة ويقدم إسهامًا غير مسبوق في المكتبة الأكاديمية المحلية.

**ثانيًا: على المستوى العربي (الدراسات العربية):**

تتجاوز الدراسة الحالية حدود المقارنة السطحية مع نظيراتها العربية لتبرز في عدة محاور، فبينما اتجهت معظم الدراسات العربية، كما أن الدراسة الحالية تختلف عن أقرب دراسة لها من حيث المتغيرات، وهي دراسة الفتلاوي والشمري (2022)، ليس فقط في البيئة البحثية (أكاديمية مقابل أمنية)، بل أيضًا في تركيزها على القيادة الاستباقية فلسفة إدارية مستقلة ومحددة، وليس مجرد سلوكيات عمل استباقي فردية. هذا التمييز يعطي الدراسة الحالية ثقلًا علميًا أكبر ويجعلها نموذجًا بحثيًا فريدًا.

(Awad et al, 2024). هدفت إلى اختبار

العلاقة بين القيادة الريادية وسلوك العمل الاستباقي للممرضين وقابلية التكيف المهني. استخدمت المنهج الكمي واستبانة على عينة من 450 ممرضًا. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الريادية في سلوك العمل الاستباقي، (مما يشير إلى أن السلوك الاستباقي يمكن أن يكون نتاجًا للقيادة الريادية في البيئات المهنية). وفي مصر -أيضًا- دراسة مصطفى والسعداوي (Mostafa & Saadaoui, 2024).

هدفت إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي للقيادة والسلوكيات الاستباقية في العمل لدى موظفي جامعات صعيد مصر. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقائمة استقصاء تضمنت ثلاثة مقاييس لقياس الذكاء الاستراتيجي والسلوكيات الاستباقية، طُبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (364) موظفًا بجامعات صعيد مصر. أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائيًا بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي للقيادة والسلوكيات الاستباقية في العمل.

وفي الأردن، دراسة الختلان (Alkhatlan, 2021). هدفت إلى معرفة مدى توافر أبعاد

القيادة الاستباقية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستبانة على عينة من طلبة الدراسات العليا. توصلت النتائج إلى أن درجة توافر القيادة الاستباقية كانت مرتفعة، (مما يؤكد أن القيادة الاستباقية تعتبر خاصية مهمة لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة). دراسة أونيكوير وآخري (Onyekwere et al, 2019).

هدفت إلى معرفة دور القيادة الاستباقية في التحول العالمي في السياسة التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

### ثالثاً- على المستوى العالمي (الدراسات العالمية):

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات العالمية في تناولها لأهمية القيادة الاستباقية في المؤسسات، فبينما ركزت دراسات مثل Soomro (2025) على العلاقة بين القيادة الاستباقية والتحول الرقمي، ودراسة Onyekwere et al (2019) على علاقتها بالتحول التنظيمي، فإن الدراسة الحالية تميزت بمعرفة قياس ممارسة القيادة الاستباقية في بيئة أكاديمية، وهو ما يضيف قيمة فريدة للأدبيات العلمية.

كما أنها تتفق مع نتائج دراسات أخرى مثل Awad et al (2024) و Mostafa & Saadaoui (2024) التي أكدت على دور القيادة في تعزيز السلوكيات الاستباقية والذكاء الاستراتيجي، إلا أنها تختلف عنها في كونها قدمت نموذجاً واضحاً لقياس ممارسة القيادة الاستباقية في سياق أكاديمي لم يتم بحثه مسبقاً.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالآتي:

- تعد الدراسة الحالية أول دراسة على حد علم الباحثان على مستوى الدراسات المحلية والعربية التي ركزت على ممارسات القيادة الاستباقية لدى القادة الأكاديميين في جامعة صنعاء.
- تطبيق ميداني على القادة الأكاديميين في جامعة صنعاء، ما يوفر بيانات حديثة وواقعية عن السياق اليمني.
- سد فجوة معرفية حول قياس درجة ممارسة القيادة الاستباقية في مؤسسات التعليم العالي اليمنية.

### جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

من جوانب الاستفادة العلمية من الدراسات السابقة ما يلي:

- 1- بناء أداة الدراسة وتحديد محاور وعبارات الاستبانة.
- 2- تحديد المعالجات الإحصائية المطلوبة التي تحقق أهداف الدراسة وتظهر النتائج.
- 3- الاستفادة من تلك المراجع التي رجعت إليها الدراسات.

### منهجية الدراسة وإجراءاته:

اشتملت منهجية الدراسة وإجراءاتها على ما يلي:

منهجية الدراسة: اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه المنهج الأنسب لأنه يصف الظاهرة كما هي عليه في الواقع وكذلك يضمن تحليل وتفسير للبيانات.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء البالغ عددهم (2144) فرداً، منهم (2036) فرداً في كليات جامعة صنعاء و(108) فرداً في المراكز البحثية جامعة صنعاء.

**عينة الدراسة:** اختيرت العينة بطريقة متعددة المراحل عشوائية طبقية، تم اختيار ست كليات وستة مراكز تابعة لجامعة صنعاء وبلغ عدد القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها (976) فرداً، واختير أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين وقد حُددت العينة وفقاً للجدول الذي أعده كلٌّ من كريجيسي ومورجان لتحديد عينة البحث (بهاء الدين، 2005، 115)؛ إذ بلغ عدد العينة (273) فرداً. كما يبين الجدول (2).

عميد	6	2.2%
نائب عميد	19	7.0%
مدير مركز	4	1.5%
نائب مدير مركز	5	1.8%
<b>الإجمالي</b>	<b>273</b>	<b>100.0%</b>

يتبين من الجدول (3) أن معظم أفراد العينة من الذكور؛ إذ بلغ عددهم (215) فردًا بنسبة (78.8%)، وأقل أفراد العينة من الإناث بلغ عددهم (58) فردًا، بنسبة (21.2%). متغير الرتبة العلمية بلغ عدد منهم في فئة أستاذ مساعد (84) فردًا، بنسبة (30.8%)، يليها فئة أستاذ مشارك؛ إذ بلغ عددهم (47) فردًا، بنسبة (24.5%)، ثم فئة أستاذ؛ إذ بلغ عددهم (47) فردًا، بنسبة (17.2%) ثم يليها فئة مدرس؛ إذ بلغ عددهم (41) فردًا، بنسبة (15.0%) وأن أقل أفراد العينة هم من فئة معيد؛ إذ بلغ عددهم (34) فردًا، بنسبة (12.5%). متغير الخبرة معظم أفراد العينة ممن لديهم خبرة (من 6-10 سنوات)؛ إذ بلغ عددهم (97) فردًا، بنسبة (35.5%)، يليها فئة (أكثر من 16 سنة) بلغ عددهم (73) فردًا، بنسبة (26.7%)، ثم يليها فئة (من 11-15 سنة) حيث بلغ عددهم (59) فردًا، بنسبة (21.6%) وأقل أفراد العينة من فئة (5 سنوات فأقل)؛ إذ بلغ عددهم (44) فردًا، بنسبة (16.1%). متغير الوظيفة أن معظم أفراد العينة ممن يشغل عضو هيئة تدريس؛ إذ بلغ عددهم (187) فردًا، بنسبة (68.5%)، ثم يليها فئة رئيس قسم؛ إذ بلغ عددهم (52) فردًا، بنسبة (19%) ثم تليها فئة نائب عميد؛ إذ بلغ عددهم (19) فردًا، بنسبة (7%)، تليها فئة عميد بلغ عددهم (6) فردًا، بنسبة (2.2%)، ثم يليها

الجدول (2) يبين عينة الدراسة

الكلية	أستاذ	أستاذ		مدرس معيد
		مشارك	مساعد	
هندسة	15	24	40	15
زراعة	29	35	30	17
آداب	28	36	80	33
شريعة	10	22	40	5
تربية	28	29	88	38
علوم	12	36	25	16
مراكز	0	7	31	0
<b>الإجمالي</b>	<b>122</b>	<b>189</b>	<b>334</b>	<b>124</b>
<b>المجموع الكلي للمراكز والكليات 976</b>				

وصف عينة الدراسة بحسب المتغيرات، كما يبين الجدول (3).

الجدول (3) توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	215	78.8%
	أنثى	58	21.2%
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	84	30.8%
	أستاذ مشارك	67	24.5%
	أستاذ	47	17.2%
	مدرس	41	15.0%
	معيد	34	12.5%
سنوات الخبرة	5 سنوات	44	16.1%
	من 6-10 سنوات	97	35.5%
	من 11-15 سنة	59	21.6%
المسمى الوظيفي	16 سنة فأكثر	73	26.7%
	عضو هيئة تدريس	187	68.5%
	رئيس قسم	52	19.0%

- متغير (القيادة الاستباقية) بأبعاده الثلاثة (ممارسات الشخصية الاستباقية، وممارسات السلوك الاستباقي، ممارسات التوجه الاستباقي) بإجمالي (22) عبارة.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

[1] صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي (معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية).

أ- الصدق الظاهري: فقد عرضها على الأستاذ المشرف أولاً، وبعد أخذ ملاحظاته أجرى التعديلات المناسبة، ومن ثم عرضها على (23) محكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، وهم يمثلون أساتذة في الإدارة العامة والإدارة والتخطيط التربوي والإحصاء ونظم المعلومات.

حذفت عبارة من البعد الأول (ممارسة الشخصية الاستباقية) وسبع عبارات من البعد الثاني (ممارسة السلوك الاستباقي وخمس عبارات من البعد الثالث (ممارسة التوجه الاستباقي) والتعديل على بقية العبارات من حيث الصياغة اللغوية وسار مجموع العبارات بعد الحذف والتعديل (22) عبارة متغير (القيادة الاستباقية).

وتم عرضها على الأستاذ المشرف للموافقة على التعديلات، وبذلك استقرت الاستبانة بالصورة قبل النهائية.

- الصدق البنائي:

الجدول (4): معاملات ارتباط العبارات بالأبعاد وبالدرجة الكلية (القيادة الاستباقية)

رقم العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط الكلي	رقم العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط الكلي	رقم العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط الكلي
1	.706**	.612**	1	.786**	.762**	1	.798**	.744**

فئة نائب مدير مركز؛ إذ بلغ عددهم (5) فرداً، بنسبة (1.8%)، وأن أقل أفراد العينة مدير مركز؛ إذ بلغ عددهم (4) فرداً بنسبة (1.5%).

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة.

خطوات بناء الأداة (الاستبانة):

- الاطلاع على ما أمكن من الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة عباراتها.
- تحديد المحاور الرئيسة للاستبانة، والمتمثلة بـ(القيادة الاستباقية).
- تحديد العبارات والمؤشرات التي تقع تحت كل بعد.
- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وعرضها على المشرف، وبعد الموافقة عليها تم عرضها على السادة المحكمين من ذوي الاختصاص، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية بعدد (60) عبارة؛ إذ قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:
- القسم الأول: البيانات الشخصية للمستجيب (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- القسم الثاني: محاور الدراسة الرئيسة وفقاً لمحاورها، وهي:

.765**	.833**	2	.764**	.816**	2	.649**	.729**	2
.800**	.840**	3	.750**	.796**	3	.808**	.831**	3
.785**	.829**	4	.768**	.817**	4	.718**	.791**	4
.782**	.821**	5	.797**	.841**	5	.651**	.697**	5
.791**	.852**	6	.825**	.840**	6	.731**	.814**	6
.808**	.831**	7	.794**	.832**	7	.712**	.771**	7
			.802**	.812**	8			
944**.	التوجه الاستباقي		958**.	السلوك الاستباقي		915**.	الشخصية الاستباقية	

#### ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات أداة الدراسة إلى إمكانية الاعتماد على أداة القياس أو على استخدام الاختبار، وهذا يعني أن ثبات الاختبار هو أنه يعطي نفس النتائج باستمرار إذا ما استخدم الاختبار أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة (نفس الظروف)، (المحمودي، 2019، 136).

علما أن معامل الثبات المقبول هو (0.60) فما فوق (Sekaran & Bougie, 2016, 290)،

وكانت النتائج على النحو الآتي:

#### الجدول (5): درجة المعامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	محور القيادة الاستباقية وأبعاده	عدد العبارات	درجة الثبات Alpha	$\sqrt{\text{Alpha}}$ درجة المصادقية
1	الشخصية الاستباقية	7	0.881	0.939
2	السلوك الاستباقي	8	0.929	0.964
3	التوجه الاستباقي	7	0.924	0.961
	القيادة الاستباقية بشكل كامل	22	0.964	0.982

الجذر التربيعي  $\sqrt{\text{Alpha}}$  لمعامل الثبات "الفا كرو نباخ". حيث كان معامل الصدق الذاتي للمحور والأبعاد فوق المعدل المطلوب؛ إذ حصل أقل بعد على (0.939) كما هو موضح في الجدول (11)، مما يدل على أن الاستبانة صالحة لقياس ما صممت لقياسه.

#### الوزن المعياري المحك للإجابات:

حُدثت خيارات الإجابة وفقا لبدائل مقياس ليكرت الخماسي (المتدرج من 1-5)، وحُسب المدى من خلال الآتي:

يتضح من الجدول (4)، أن جميع معاملات ارتباط كل عبارة ببعد (القيادة الاستباقية) ذات دلالة إحصائية، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لعبارة كل أبعاد (القيادة الاستباقية) الذي تنتمي إليه، مما يعني أن أداة الدراسة (الاستبانة)، تمتلك صدقًا تكوينيًا واتساقًا داخليًا، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه (Pallant, 2016.27).

يتضح من الجدول (5)، أن جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى لمستوى الثبات المقبول (0.60)، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة أبعاد وعبارات أداة الدراسة الحالية، وقد تراوحت قيمة معامل الثبات لمحور الأداة جميعها بين ( 881.0, 945.0)، وهي قيم مرتفعة، وتؤكد صلاحية الأداة لأغراض الدراسة.

وللتأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما تهدف لقياسه أحتسب معامل الصدق الذاتي، من خلال أخذ

1. اختبار كرو نباخ ألفا ( Cronbach's Alpha): وذلك لاختبار ثبات الاستبانة.
2. النسب المئوية والتكرارات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. اختبار (T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين كل متغير من المتغيرات
4. اختبار (ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المتغيرات مجتمعة،

#### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول عرضًا مفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي تجيب عن الأسئلة التي طرحتها الدراسة وفقًا لتسلسلها.

عرض نتائج الإجابة على السؤال الأول: "ما واقع ممارسة القيادة الاستباقية لدى القادة الأكاديميين بجامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وللإجابة عن السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الاستباقية، ومن ثم ترتيبها ترتيبًا تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي، وذلك كما في الجدول (7).

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى ممارسة القيادة الاستباقية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب البعد	الدلالة اللفظية
1	الشخصية الاستباقية	3.95	0.70	%79	1	عالية
2	السلوك الاستباقي	3.77	0.79	%75	2	عالية
3	التوجه الاستباقي	3.75	0.79	%75	3	عالية
	المتوسط العام القيادة الاستباقية	3.82	0.72	%76		عالية

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي كلي (3.82) وانحراف معياري (0.72)

المدى = الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة =  $5 - 1 = 4$ ، ثم قسمة المدى على عدد البدائل للحصول على طول الفئة =  $(4 \div 5 = 0.8)$  وبذلك يتم إضافة هذه القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما يبينها الجدول (6):

الجدول (6) محك الحكم على عبارات أداة الدراسة بحسب طول الفئة

التقدير اللفظي للممارسة	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأدنى	الحد الأعلى	
منخفضة جدًا	1.00	1.80	1
منخفضة	1.81	2.60	2
متوسطة	2.61	3.40	3
عالية	3.41	4.20	4
عالية جدًا	4.21	5.00	5

#### أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات، واستخدم مجموعة الأساليب الإحصائية الآتية:

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن مستوى ممارسة القيادة الاستباقية لدى القادة الأكاديميين بجامعة صنعاء من

و Alkathlan (2021) التي أكدت مستويات مرتفعة لممارسة القيادة الاستباقية، كما تتقاطع جزئياً مع نتائج دراسة زكي (2022)، بينما تختلف مع نتائج دراسة الختلان (2022) والختلان والكيلاني (2022) التي سجلت مستويات متوسطة، وهو اختلاف قد يُعزى إلى تباين السياقين الثقافي والمؤسسي بين جامعة صنعاء والجامعات الأخرى. وفي ما يلي عرض النتائج التفصيلية على مستوى عبارات كل بعد من أبعاد القيادة الاستباقية.

### 1- نتائج تحليل العبارات المتعلقة بعد: ممارسات الشخصية الاستباقية:

لمعرفة آراء المبحوثين حول البعد استخرج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى التطبيق لعبارات البعد، ومن ثم رتبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك كما موضح في الجدول (8).

% (76%)، وهو ما يعكس درجة عالية من التجانس بين آراء أفراد العينة في تقديرهم لمستوى ممارسة القيادة الاستباقية. وعند تحليلاً أبعاد، جاء بعد الشخصية الاستباقية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.95) وانحراف معياري (0.70) وبوزن نسبي % (79%)، وهو ما يعكس امتلاك القادة سمات قيادية تتسم بالمبادرة والثقة والاستعداد لمواجهة التحديات قبل وقوعها، بينما جاء بعد السلوك الاستباقي في المرتبة الثانية بمتوسط (3.77) وانحراف معياري (0.79) وبوزن نسبي % (75%)، بما يشير إلى وجود ممارسات فعلية تستبق الأحداث وتدعم التحسين المستمر للأداء، في حين جاء بعد التوجه الاستباقي في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.75) وانحراف معياري (0.79) وبوزن نسبي % (75%)، مما يعكس تبني رؤية مستقبلية واضحة تستشرف التغيرات المحتملة وتستعد للتعامل معها.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الفهمي (2024) و فرج والحارثي (2022)

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بعد: ممارسة الشخصية الاستباقية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الرتبة	درجة الممارسة
1	يمتلك رغبة قوية لتحقيق النجاح الأكاديمي.	4.21	0.83	%84	1	عالية جداً
2	يتحلى بالتفاؤل والحماس نحو مستقبل الجامعة.	4.10	0.88	%82	2	عالية
6	يشجع المبادرات الشخصية لدى الزملاء والطلبة.	3.97	0.97	%79	3	عالية
3	يركز على تطوير المهارات القيادية باستمرار.	3.96	0.95	%79	4	عالية
5	يتكيف بسرعة مع الظروف والمتغيرات المستجدة.	3.94	0.84	%79	5	عالية
4	يتحمل المخاطر المدروسة لتحقيق الأهداف المنشودة.	3.75	0.93	%75	6	عالية
7	يدرس العوامل البيئية قبل اتخاذ القرارات الإدارية.	3.71	1.01	%74	7	عالية
	المتوسط العام لممارسات الشخصية الاستباقية	3.95	0.70	%79		عالية

بانحراف معياري (0.70) وبمستوى ممارسة "عالٍ"، مما يعكس إدراكاً إيجابياً من قبل العينة لمدى تبني

يتضح من الجدول (8)، أن المتوسط العام لبعد "ممارسات الشخصية الاستباقية" بلغ (3.95)

### نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعيد: ممارسات السلوك الاستباقي:

لمعرفة آراء المبحوثين حول مستوى ممارسات السلوك الاستباقي استخرج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى التطبيق لعبارات البعد، وذلك كما يبينها الجدول (9).

القادة الأكاديميين بجامعة صنعاء لهذا البعد. وقد تراوحت متوسطات العبارات بين (4.21) أعلى قيمة للعبارة التي تؤكد امتلاك القائد الأكاديمي رغبة قوية لتحقيق النجاح الأكاديمي، وأدنى قيمة (3.71) للعبارة المتعلقة بدراسة العوامل البيئية قبل اتخاذ القرارات الإدارية، وهو مؤشر على وعي نسبي بأهمية التحليل البيئي. ومستوى مرتفع من المبادرة، التفاؤل، والتكيف مع المتغيرات.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لبعيد: ممارسات السلوك الاستباقي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الرتبة	الدلالة اللفظية
6	يطرح أفكارًا جديدة ومبادرات لتحقيق الأهداف.	3.82	0.95	%76	1	عالية
4	يبحث باستمرار عن التقنيات الحديثة لتطوير العمل.	3.82	0.96	%76	2	عالية
5	يشجع الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.	3.79	0.96	%76	3	عالية
1	يضع حلولًا فعالة للمشكلات الطارئة في الجامعة.	3.78	0.93	%76	4	عالية
2	يبتكر أساليب جديدة لتنظيم العمل وتحسين الأداء.	3.78	0.96	%76	5	عالية
7	يسهم في رفع الكفاءة داخل الجامعة.	3.75	0.97	%75	6	عالية
3	يتحمل المسؤولية عن النتائج النهائية لأعماله.	3.75	0.98	%75	7	عالية
8	يقود فرق العمل لتحقيق أهداف الجامعة المستقبلية.	3.66	1.00	%73	8	عالية
	المتوسط العام لبعيد ممارسات السلوك الاستباقي	3.77	0.79	%75		عالية

جاءت بمستوى ممارسة عالٍ، ما يعكس بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع الفردي، والبحث عن حلول مبتكرة، واستخدام التقنيات الحديثة، وهي سمات تتوافق مع ما أشارت إليه دراسة [الفهمي، 2024] التي أكدت أن السلوك الاستباقي للقادة في المؤسسات الأكاديمية يسهم في رفع الكفاءة وتحقيق ميزة تنافسية.

### نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعيد: ممارسات التوجه الاستباقي:

لمعرفة آراء المبحوثين حول ممارسات التوجه الاستباقي استخرج المتوسط الحسابي، والانحراف

يبتين من الجدول (9)، أن المتوسط العام لبعيد "ممارسات السلوك الاستباقي" بلغ (3.77) بانحراف معياري (0.79) وبمستوى ممارسة "عالٍ"، مما يشير إلى أن القادة الأكاديميين في جامعة صنعاء يمارسون بدرجة مرتفعة السلوكيات التي تعكس المبادرة والابتكار وتحمل المسؤولية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (3.82) كأعلى قيمة للعبارة التي تؤكد طرح القائد أفكارًا جديدة ومبادرات لتحقيق الأهداف، و(3.66) أدنى قيمة للعبارة المتعلقة بقيادة فرق العمل لتحقيق الأهداف المستقبلية، كما بينت النتائج أن جميع العبارات

المعياري، ومستوى التطبيق لعبارات البعد، وترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وكما يبينها الجدول (10)

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن عبارات: ممارسات بعد التوجه الاستباقي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق	الرتبة	درجة الممارسة
2	يتحدث بوضوح عن أهداف الجامعة وتوجهاتها.	3.86	0.88	77%	1	عالية
1	يرسم صورة واضحة لرؤية الجامعة المستقبلية.	3.79	0.94	76%	2	عالية
3	يشجع تجريب أساليب مبتكرة لإنجاز الأعمال.	3.77	0.90	75%	3	عالية
7	يدعم القرارات المبنية على الابتكار والتحسين المستمر.	3.74	0.99	75%	4	عالية
6	يضع نموذجاً قيادياً لتحقيق الأهداف المنشودة.	3.73	1.01	75%	5	عالية
5	يمنح زملاءه مساحة من الحرية لتنفيذ مهامهم.	3.69	1.01	74%	6	عالية
4	يتحمل المخاطر في حال وجود احتمالية للنجاح.	3.66	0.99	73%	7	عالية
	المتوسط العام لبعد ممارسات التوجه الاستباقي	3.75	0.79	75%		عالية

واضحة، وهو ما يتفق جزئياً مع ما أوضحتها دراسة [عبد الزهرة، 2024] التي بينت أن وضوح الرؤية وتحديد الأهداف من أبرز سمات القيادة الاستباقية. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات إجابات العينة بخصوص ممارسة (القيادة الاستباقية) لدى القادة الأكاديميين في جامعة صنعاء تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟  
فحص أثر متغير النوع الاجتماعي الجنس (نكوراً، إنثاءً):

يتبين من الجدول (10)، أن المتوسط العام لإجابات العينة على بعد "ممارسات التوجه الاستباقي" أن المتوسط العام بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.79) وبمستوى ممارسة "عالٍ"، مما يعكس امتلاك القادة الأكاديميين في جامعة صنعاء توجهات واضحة نحو استباق الأحداث وصياغة رؤى وأهداف مستقبلية تدعم الابتكار والتحسين المستمر. وجاءت العبارة الأعلى متوسطاً (3.86)، هي التي تؤكد على وضوح القائد في الحديث عن أهداف الجامعة وتوجهاتها، حصلت العبارة المتعلقة بتحمل المخاطر في حال وجود احتمالية للنجاح على أدنى متوسط (3.66)، ما يشير إلى أن ثقافة الحذر قد تحدّ من تبني قرارات جريئة حتى عند توافر فرص نجاح

الجدول (11) نتائج اختبار (T-test) لفحص الفروق بين متوسطات إجابات العينة على مستوى (القيادة الاستباقية)، وأبعادها تبعاً لمتغير الجنس

أبعاد القيادة الاستباقية	النوع	التكرار	المتوسط	الانحراف	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	تفسير الدلالة
ممارسات الشخصية	ذكر	214	4.02	0.62	2.617	270	0.000	دالة

				0.90	3.69	58	أنثى	الاستباقية
دالة	0.033	270	2.265	0.74	3.83	215	ذكر	ممارسات السلوك
				0.91	3.54	58	أنثى	الاستباقي
دالة	0.002	270	2.130	0.74	3.81	214	ذكر	ممارسات التوجه
				0.93	3.53	58	أنثى	
				0.62	4.02	214	أنثى	
غير دالة	0.001	271	2.447	0.65	3.89	215	ذكر	القيادة الاستباقية بشكل
				0.87	3.58	58	أنثى	كامل

القيادة الاستباقية بدرجة أكبر من الإناث، ويرجح أن ذلك يعود لاختلاف الفرص والخبرات القيادية المتاحة.

#### فحص أثر متغير الرتبة الأكاديمية:

الجدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات العينة على مستوى أبعاد محور (القيادة الاستباقية) بشكل كامل وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

يتضح من الجدول (11) أظهرت نتائج T-test لقياس الفروق بين متوسطات اجابات العينة وفق متغير الجنس أن هناك فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) في الدرجة الكلية لمحور القيادة الاستباقية (Sig=0.032) لصالح الذكور، كما ظهرت الفروق نفسها في جميع أبعادها؛ حيث بلغ مستوى الدلالة في بُعد الشخصية الاستباقية (Sig=0.041)، وفي بُعد السلوك الاستباقي (Sig=0.027)، وفي بُعد التوجه الاستباقي (Sig=0.019)، مما يشير إلى أن الذكور يمارسون أبعاد

أبعاد القيادة الاستباقية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	تفسير الدلالة
الشخصية الاستباقية	بين المجموعات	3.231	4	0.808	1.655	0.161	غير دالة
	داخل المجموعات	130.334	267	0.488			
	الإجمالي	133.565	271				
السلوك الاستباقي	بين المجموعات	0.999	4	0.250	0.398	0.810	غير دالة
	داخل المجموعات	168.075	268	0.627			
	الإجمالي	169.074	272				
التوجه الاستباقي	بين المجموعات	1.918	4	0.480	0.756	0.555	غير دالة
	داخل المجموعات	169.283	267	0.634			
	الإجمالي	171.201	271				
القيادة الاستباقية بشكل كامل	بين المجموعات	1.514	4	0.379	0.736	0.568	غير دالة
	داخل المجموعات	137.770	268	0.514			

			272	139.284	الإجمالي	
--	--	--	-----	---------	----------	--

التسلسل الهرمي الأكاديمي؛ إذ يُمكن لأعضاء هيئة التدريس من مختلف الرتب أن يُمارسوا القيادة الاستباقية من خلال مبادراتهم البحثية أو تطويرهم للمناهج، وهو ما يُعزز التوجه الريادي للجامعة.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسات سابقة أكدت أن القيادة الفعالة في المؤسسات الأكاديمية تعتمد بشكل أكبر على السمات الشخصية والقدرة على التأثير بدلاً من السلطة الرسمية، وعلى الرغم من أن الرتبة الأكاديمية قد تُعطي صلاحيات أكبر، إلا أن هذه النتائج تُثبت أن القدرة على القيادة الاستباقية ليست حكراً على رتبة معينة، بل هي نتاج لثقافة مؤسسية تُشجع على المبادرة والإبداع بصرف النظر عن المنصب.

#### فحص أثر متغير سنوات الخبرة:

الجدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات إجابات فئات العينة على مستوى أبعاد القيادة الاستباقية) بشكل كامل تبعا لمتغير سنوات الخبرة

أبعاد القيادة الاستباقية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	تفسير الدلالة
1- الشخصية الاستباقية	بين المجموعات	2.944	3	0.981	2.013	0.112	غير دالة
	داخل المجموعات	130.621	268	0.487			
	الإجمالي	133.565	271				
2- السلوك الاستباقي	بين المجموعات	2.538	3	0.846	1.366	0.253	غير دالة
	داخل المجموعات	166.536	269	0.619			
	الإجمالي	169.074	272				
3- التوجه الاستباقي	بين المجموعات	4.038	3	1.346	2.158	0.093	غير دالة
	داخل المجموعات	167.164	268	0.624			
	الإجمالي	171.201	271				
القيادة الاستباقية بشكل كامل	بين المجموعات	3.003	3	1.001	1.976	0.118	غير دالة
	خارج المجموعات	136.281	269	0.507			

تُظهر نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الواردة في الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة على القيادة الاستباقية حيث بلغت قيمة الدلالة (0.568)، كما كانت جميع قيم الدلالة للأبعاد الفرعية أكبر من مستوى الدلالة المعياري ( $\alpha \leq 0.05$ ). وتُعدّ هذه النتيجة ذات أهمية خاصة، إذ تُشير إلى أن ممارسات القيادة الاستباقية لا ترتبط بالضرورة بالرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك... إلخ).

ويُمكن تفسيرها بأن الخصائص القيادية الفردية، مثل الرؤية والاستعداد الشخصي والسلوك الإبداعي، هي المحركات الأساسية للريادة في البيئة الجامعية، وليس المنصب الإداري أو المسمى الوظيفي. من واقع خبرتي، غالبًا ما تظهر هذه السمات بشكل مستقل عن

				272	139.284	الإجمالي	
--	--	--	--	-----	---------	----------	--

ممارسة القيادة الاستباقية. ويمكن تفسير ذلك بأن هذا النمط القيادي في بيئة الجامعة يُعزّز من خلال التدريب والتوجيه المؤسسي، فضلاً عن إتاحة فرص قيادية متشابهة لأعضاء هيئة التدريس، مما يجعل أثر الخبرة الزمنية محدوداً في إحداث فروق ملموسة في هذه الممارسات.

**فحص الفروق بين فئات العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:**

يتبين من نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في الجدول (13) أن محور القيادة الاستباقية وأبعاده الثلاثة (ممارسات الشخصية الاستباقية، ممارسات السلوك الاستباقي، ممارسات التوجه الاستباقي) لم تُسجل فروقاً ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ إذ تراوحت قيم مستوى الدلالة بين (0.112) و(0.253) وجميعها أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويشير ذلك إلى أن القادة الأكاديميين، بصرف النظر عن طول مدة خبرتهم، لديهم مستوى متقارب من إدراك أو

الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات إجابات فئات العينة على مستوى أبعاد القيادة الاستباقية) بشكل كامل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

أبعاد القيادة الاستباقية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	تفسير الدلالة
1-1- ممارسات الشخصية الاستباقية	بين المجموعات	3.521	5	0.704	1.440	0.210	غير دالة
	داخل المجموعات	130.044	266	0.489			
	الإجمالي	133.565	271				
1-2- ممارسات السلوك الاستباقي	بين المجموعات	1.285	5	0.257	0.409	0.842	غير دالة
	داخل المجموعات	167.788	267	0.628			
	الإجمالي	169.074	272				
1-3- ممارسات التوجه الاستباقي	بين المجموعات	2.302	5	0.460	0.725	0.605	غير دالة
	داخل المجموعات	168.899	266	0.635			
	الإجمالي	171.201	271				
القيادة الاستباقية بشكل كامل	بين المجموعات	1.854	5	0.371	0.720	0.609	غير دالة
	داخل المجموعات	137.430	267	0.515			
	الإجمالي	139.284	272				

الاستباقية؛ إذ جاءت قيم الدلالة الإحصائية أعلى من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على غياب فروق جوهرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويُستدل من ذلك أن الثقافة المؤسسية في الجامعة، والبيئة التنظيمية الموحدة، وآليات العمل الأكاديمي المعيارية،

يتضح من نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) في الجدول (14)، يتبين على مستوى بشكل كامل أن القادة الأكاديميين في جامعة صنعاء - بصرف النظر عن اختلاف مسمياتهم الوظيفية - يمتلكون تصورات متقاربة حول كل من القيادة

4- ثالثاً: بعد التوجه الاستباقي، بمتوسط (3.75)، وانحراف (0.79)، ودرجة ممارسة (عالية).  
5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القادة الأكاديمية في جامعة صنعاء من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس للقيادة الاستباقية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) على مستوى الدرجة الكلية لمحور القيادة الاستباقية، وعلى مستوى درجة كل بعد من أبعاد القيادة الاستباقية (الشخصية الاستباقية، السلوك الاستباقي، التوجه الاستباقي).

6- مناقشة نتائج الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

7- على الرغم من أن دراسات مثل **Srivastava & Scali (2024)** أشارت إلى وجود علاقة بين القيادة والتوجه الريادي، إلا أن الدراسة الحالية قامت بقياس درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى القيادات الأكاديمية في السياق الجامعي، كما أنها تتفق مع نتائج دراسات أخرى مثل **Awad et al (2024)** و **Mostafa & Saadaoui (2024)** التي أكدت على دور القيادة في تعزيز السلوكيات الاستباقية والذكاء الاستراتيجي، إلا أنها تختلف عنها في كونها قدمت نموذجاً سببياً واضحاً للتعرف إلى ممارسات القيادة في سياق أكاديمي لم يتم بحثه مسبقاً.

8- تتفق نتائج الدراسة الحالية، التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى القادة

تسهم في توحيد الأنماط القيادية والرؤى الاستراتيجية، بحيث لا تتأثر هذه الممارسات باختلاف المسمى الوظيفي، ويعكس هذا النمط درجة من الاتساق في الفكر القيادي والرؤية المستقبلية بين جميع المستويات الوظيفية، وهو مؤشر إيجابي على قدرة المؤسسة على ترسيخ توجهات قيادية وريادية مشتركة.

أما على مستوى الأبعاد الفرعية، فقد أظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة الاستباقية (ممارسات الشخصية الاستباقية، السلوك الاستباقي، والتوجه الاستباقي) جاءت قيم دلالتها الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أن القادة الأكاديميين، بصرف النظر عن مناصبهم، يمارسون أنماطاً متشابهة من المبادرة، واستباق التحديات، وتبني رؤية مستقبلية، ويمكن عزو ذلك إلى التجانس في الخبرات التدريبية والعملية، والالتزام بسياسات العمل الموحدة في الجامعة، إضافة إلى أن بيئة العمل الأكاديمي تفرض أدواراً قيادية متقاربة على مختلف المستويات.

#### ملخص نتائج الدراسة:

1- أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الاستباقية لدى القادة الأكاديميين بجامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف (0.72)، أما الأبعاد فجاءت مرتبة:

2- أولاً: بعد الشخصية الاستباقية، بمتوسط (3.95)، وانحراف (0.70)، ودرجة ممارسة عالية.

3- ثانياً: بعد السلوك الاستباقي، بمتوسط (3.77)، وانحراف معياري (0.79)، ودرجة ممارسة (عالية).

- الاستباقية والريادية، مما يدل على وجود وعي إداري متقدم لدى قادتها يستحق البناء عليه.
3. تؤكد نتائج الدراسة على أن التغيير الإيجابي في المؤسسات الأكاديمية لا يعتمد بالدرجة الأولى على تغيير المسميات الوظيفية، بل على تنمية الكفاءات والسلوكيات الاستباقية والريادية لدى الأفراد.
4. تشير نتائج الدراسة التي كشفت عن الفروق لصالح الذكور إلى الحاجة الملحة إلى تخطيط استراتيجي للتمكين القيادي للمرأة في المؤسسات الأكاديمية اليمنية، بما يضمن الاستفادة الكاملة من جميع الكفاءات.
5. تُعزز الدراسة الحالية من مكانة الأطروحة بكونها مرجعاً علمياً أصيلاً يُضيف إلى أدبيات الإدارة والقيادة، وخصوصاً في سياقات الدول النامية.
6. تُشكل نتائج الدراسة دعوة واضحة للجهات المعنية في جامعة صنعاء لتبني استراتيجيات قيادية جديدة تركز على التوقع والاستشراف بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل.
7. تشير التوصيات المرتكزة على نتائج الدراسة إلى خارطة طريق عملية وفعّالة لتعزيز الممارسات القيادية، مما يمنح الأطروحة قيمة تطبيقية تتجاوز الإسهام النظري.

#### توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات العملية والعلمية على النحو الآتي:

- الأكاديميين في جامعة صنعاء كانت عالية، مع نتائج بعض الدراسات العربية والعالمية التي أشارت إلى مستوى مرتفع أو جيد في ممارسة هذه المفهوم، فعلى سبيل المثال: تتسق هذه النتيجة مع دراسة الفهمي والحربي (2024) التي أكدت ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الاستباقية بجامعة الملك عبد العزيز، ودراسة الختلان (Alkhatlan, 2021) التي توصلت إلى أن درجة توافر القيادة الاستباقية لدى هيئة التدريس كانت مرتفعة.
- 9- على الجانب الآخر، تختلف نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأخرى التي أشارت إلى أن درجة الممارسة كانت متوسطة، مما يعكس وجود تباين في واقع تطبيق هذه المفاهيم في البيئات الأكاديمية العربية، فعلى سبيل المثال: تختلف نتائج الدراسة الحالية مع، دراسة الغامدي (2021) التي وجدت درجة ممارسة متوسطة لمتطلبات القيادة الريادية، وكذلك دراسة العتيبي والثبيتي (2022) التي أشارت إلى درجة ممارسة متوسطة للقيادة الريادية في مكاتب التعليم بالرياض.

#### استنتاجات ختامية:

1. تُثبت الدراسة الحالية أن القيادة الاستباقية هي الرافعة الحقيقية للريادة الاستراتيجية، وأن تطوير المهارات الاستباقية لدى القادة الأكاديميين هو المسار الأكثر فاعلية نحو تحقيق التميز المؤسسي والتنافسية.
2. تُعدّ جامعة صنعاء - على الرغم من التحديات - بيئة خصبة لتطبيق الممارسات

على بنوك القطاع العام التجارة المصرية. مجلة معهد الإدارة العامة، 61(4)، 933-993.

[5] الجبوري، نسرین عبد الله. (2021). أدوار القادة الأصلية في تُعزى السلوك الاستباقي. مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(2)، 154-190.

[6] جندب، عبد الوهاب أحمد. (2013). أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

[7] الجهاز المركزي للإحصاء. (2010). دليل مبادئ التحليل الإحصائي. المركز الإحصائي.

[8] حسن، هبة فائق،، ولفته، ببداء ستار. (2020). تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي كالتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، 15(50)، 1-22.

[9] حسين، عبد الكريم محمد. (2023). متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش. مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، (47، الجزء الأول)، 17-160.

[10] حميد، مظلوم. (2019). الشخصية الاستباقية لدى طلبة الدراسات العليا. مجلة العلوم الإنسانية، 26، 1-30.

[11] حميد، ريم. (2015). متطلبات إدارة الالتزام العالمي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(84)، 36-59.

[12] الختلان، امانى مساعد. (2022). دليل إداري مقترح للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان.

[13] الختلان، امانى مساعد،، والكيلاني، انمار مصطفى. (2022). درجة الحاجة لإجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى

1- تطوير برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تنمية مهارات السلوك الاستباقي والقدرة على اتخاذ المبادرات الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس.

2- تمكين القيادات الأكاديمية من استخدام أنماط قيادية حديثة، تسهم في الشخصية الاستباقية والتوجه الاستباقي.

3- إدراج مفاهيم القيادة الاستباقية في الخطط الدراسية الخاصة ببرامج الدراسات العليا والقيادات التربوية.

4- قيام الجهات المسؤولة بوضع إطار تنظيمي موحد لدعم ممارسات القيادة الاستباقية في مؤسسات التعليم العالي.

#### مقترحات لدراسات مستقبلية:

1- إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات اليمنية وجامعات عربية لقياس مستوى ممارسة القيادة الاستباقية في ظل اختلاف السياقات التنظيمية والثقافية.

2- دراسة العلاقة بين القيادة الاستباقية وأداء الطلبة الجامعيين أو مدى تأثيرها في بيئة التعليم.

3- إجراء دراسة نوعية تعتمد المقابلات أو الملاحظة لتفسير الأساليب القيادية الفعلية الاستباقية داخل

المؤسسات التعليمية

#### قائمة المصادر والمراجع

[1] القرآن الكريم

[2] أولاً: المراجع بالعربية:

[3] بامهير، فيصل سعيد. (2024). القواعد الخمس التي يستخدمها القائد الاستباقي للتنبؤ بالأزمة. منهل.

[4] البردان، محمد فوزي. (2021). دور القيادة المتواضعة في تُعزى السلوك الاستباقي للعاملين في ظل الدور الوسيط للتمائل التنظيمي بالتطبيق

للعلوم الإدارية والاقتصادية، 20(66)، الجزء  
2، 38-58.  
<https://doi.org/10.25130/tjaes.20.6>

### 6.2.3

[20] العتيبي، حنان حجاب،، والثبيتي، خالد  
عواض. (2022). ممارسة أبعاد الريادة لدى  
القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية  
بمدينة الرياض. *المجلة العربية للعلوم التربوية  
والنفسية*، 6(28)، 243-284.  
[21] العنزي، لانا عبد المولى. (2023).  
درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة  
الاستباقية وعلاقتها بفاعلية الوقاية من مخاطر  
البيئة المدرسية. (رسالة ماجستير غير منشورة).  
جامعة آل البيت، المفرق.  
[22] الغامدي، منال أحمد. (2021). القيادة  
الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة  
الأكاديميين (استراتيجية مقترحة). *مجلة جامعة  
أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، 13(3)،  
143-182.

[23] الفتلاوي، حسين بشير. (2021). تأثير  
تبني سلوكيات العمل الاستباقي في تحقيق الريادة  
الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لأداء عينة من  
مديري دوائر مديرية الأحوال المدنية والجوازات  
والإقامة العامة. *مجلة الريادة للمال والأعمال*،  
3(2)، 2-27.

[24] فرج، شدى إبراهيم،، والحارثي، ايمان  
عبد الله. (2022). القيادة الاستباقية لدى قائدات  
مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في  
ضوء رؤية 2030 من وجهة نظرهن. *مجلة  
العلوم التربوية والنفسية*، 6(59)، 1-28.

[25] الفهمي، خديجة سلطان،، والحربي،  
حياة محمد. (2024). القيادة الاستباقية  
للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد  
العزیز. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 7(73)،

الريادة العالمية في جامعة الكويت من وجهة نظر  
القادة الأكاديميين فيها. *المجلة العلمية*، 38(6)،  
250-266.

[14] الدليمي، عمر ياسين محمد الساير.  
(2016). الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في  
بناء الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات  
التسويقية. (رسالة ماجستير منشورة).

[15] زكي، هناء محمد. (2022). أثر  
الشخصية الاستباقية في التصور الأخلاقي  
والتمكين النفسي، وسلوك العمل المبدع لدي.  
*مجلة البحث العلمي في التربية*، 23(1)،  
304-383.

[16] السنباني، جبر عبد القوي. (2025).  
أثر الإبداع الإداري في تعزيز الميزة التنافسية:  
دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية.  
*مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*،  
12(118)، 231-262.

<https://doi.org/10.35781/1637-000-118-007>

[17] صلاح الدين، أحمد ضياء،، وعطية،  
طارق طعمية. (2018). ممارسة القيادة  
الأكاديمية ودورها في تُعزى التوجه الاستباقي  
لإدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من القيادة  
الجامعية في كليات جامعة الانبار. *مجلة  
الدنانير*، 13(13)، 289-321.

[18] العبد الجادر، صلاح عبد القادر.  
(2016). *القيادة الاستباقية: القواعد الخمس  
منهج جديد لتوقع الأزمات والتعامل معها  
باحترافية*. دار اقرأ للنشر والتوزيع.

[19] عبد الزهرة، علي حسين. (2024).  
القيادة الاستباقية وأثرها في تحقيق الفخر  
التنظيمي من خلال تطبيق استراتيجية الأمواج  
المتداخلة: دراسة تحليلية في الشركة العامة  
لتسويق المنتجات النفطية (سومو). *مجلة تكريت*

- [32] صحيفة الدستور الأردنية. (2021).  
الاستباقية القيادة، (7 فبراير)،  
<https://www.addustour.com/articles/1268610>  
المعجم الوسيط القاهرة: دارالمعارف.
- ثانياً: المراجع بالإنجليزية:
- [1] Aime, J. (2020). Principals' perceptions of administrative preparedness for implementation of project-based learning (Publication No. 28425) [Doctoral dissertation, Walden University]. Walden Dissertations and Doctoral Studies.
- [2] Al-Khathlan, A. M. S. (2021). The degree availability of proactive leadership dimensions for faculty members, from the point of view of postgraduate students, in light of the COVID-19 virus crisis. *Psychology and Education Journal*, 58(5), 5783–5811.
- [3] al-marhabi, t., & alsalahi, a. (2022). The ranking of Yemeni universities: An analytical study. *Journal of higher education policy and management*, 44(2), 123–137.
- [4] Awad, N. H. A., Zabady, H. A. H., & Elbially, G. G. (2024). Entrepreneurial leadership, nurses' proactive work behavior, and career adaptability: A structural equation model. *BMC Nursing*, 23, 140. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01804-4>
- [5] Belwalkar, B. B., & Tobacyk, J. J. (2018). Toward a tripartite model and measurement of proactive personality. *Journal of Personality Assessment*, 100(5), 529–538. <https://doi.org/10.1080/00223891.2018.1465223>
- [6] Ben Mohamed, I. (2025). Proactive leadership and its role in enhancing the educational environment in Algerian universities – Case study: Faculty of Economics at Skikda University. *Journal of Money and Business Economics*, 9(1), 16–27. <https://asjp.cerist.dz/en/article/266576>
- [7] Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding* (4th ed.). SAGE Publications.
- [8] Daresh, J. (1991). Instructional leadership as a proactive administrative process. *Theory into Practice*, 30(2), 109–112. <https://doi.org/10.1080/00405849109543486>
- [9] Gava, R., & Araujo, L. (2012). Proactive companies: How to anticipate market change. FDC.
- 448–475.  
<http://search.mandumah.com/Record/1547502>
- [26] فهمي، محمد شامل (2005). الإحصاء بلا معاناة المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج (SPSS). مكتبة الملك فهد الوطنية.
- [27] فوزية، هوشات. (2021). مقياس منهجية الدراسة العلمي. وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي.
- [28] فيصل، مثنى زاحم، ومحمود، مريم فخر الدين. (2023). دور السلوك الاستباقي في تحقيق جودة القرار الاستراتيجي. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم الاجتماعية والإنسانية*, 13(2)، المقال رقم 048. <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v13i02.048>.
- [29] الكرعوي، محمد ثابت. (2018). تبني مرتكزات القيادة الاستباقية وفق السلوك المخطط للعاملين. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*، (33)، 133–161.
- [30] الميمنة، أيوب قايد، والقطيبي، محمد محمد. (2024). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء". *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 1(2)، 587–616. <https://doi.org/10.59628/jhs.v1i2.692>
- [31] محي الدين، علي محسن، & العامري، عبده أحمد. (2023). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء". *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(1)، 482–509. <https://doi.org/10.59628/jhs.v4i1.381>

- most essential for successfully managing projects. *International Journal of Advanced Research*, 5(7), 2599–2616.
- [16] Ramadan, J., Alzubi, A., & Khadem, A. (2024). The impact of strategic entrepreneurship behaviors on business performance in Turkish SMEs: The role of business model innovation and competitive intensity. *Sustainability*, 16(18), 8035. <https://doi.org/10.3390/su16188035>
- [17] Soomro, M. A. (2025). Leading through crises: The transformative power of proactive leadership and digital readiness. *Proceedings of the 2025 Academy of Management Annual Meeting*. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2025.21222abstract>
- [18] Arifien, F. & Yulianti, P., (2019). Innovative behavior on millennials: Antecedent proactive personality and task conflict with moderating job autonomy. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 12(2), 177.
- [19] ProActive Leadership Grop. (2021). Business coaching and leadership development. Retrieved from [ProActive Leadership Geoup official site](<https://www.resultsimproved.com>)
- [10] Meyers, M. C. (2009). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management*, 30(2), 177–198.
- [11] Mostafa, S. M., & Saadaoui, S. (2024). The role of strategic intelligence for leadership in developing proactive work behaviours amongst universities' employees. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(5), 1834–1847. <https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2023-0294>
- [12] Nilsson, J. (2010). Conceptions of crisis management capabilities municipal officials [Doctoral dissertation, Lund University].
- [13] Ong, C. (2014, July 6). Top 10 characteristics of proactive leaders. *Envisio*. <https://envisio.com/blog/top-10-characteristics-of-proactive-leaders/>
- [14] Onyekwere, L. A., Nwokocha, J., & Ololube, N. P. (2019). Proactive leadership and global transformation in organizational policy and management (OPM). *International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management*, 1(1), 176–201.
- [15] Prasad, V., & Reddi, K. (2017). Is leadership is a reactive or proactive that is