

"السلوك الاستباقي للقيادات الأكاديمية العليا وعلاقته بالبراعة الاستراتيجية في جامعات
محافظة بغداد"

م.م أحمد محمد علوان الملحمي

Ahmed81406@gmail.com

دائرة التعليم الديني – ديوان الوقف السني

أ.د. الأمين صالح ناصر

alamynnasr@gmail.com

جامعة الجزيرة / كلية التربية – جمهورية السودان

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى السلوك الاستباقي والبراعة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية العليا في جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة (413) رئيس قسم، حيث تم تحليل (336) استبانة صالحة، وقد أظهرت النتائج تبني القيادات الأكاديمية للسلوك الاستباقي بمستوى جيد، مع مستوى متوسط للبراعة الاستراتيجية ووجود فجوات تحتاج للتحسين، خاصة على مستوى استراتيجية استثمار الفرص، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين السلوك الاستباقي والبراعة الاستراتيجية (معامل الارتباط 0.893^{**})، وتوصي الدراسة بأهمية إنشاء نظام فعال للإبلاغ عن المشكلات واقتراح الحلول الوقائية (الوقاية من المشكلات)، بما يضمن سرعة الاستجابة وتطبيق الحلول الاستباقية، وضرورة تمكين القيادات من اتخاذ قرارات استباقية وزيادة صلاحياتهم، مع تعزيز البراعة الاستراتيجية من خلال موازنة استراتيجيتي الاستكشاف والاستغلال، والتركيز على استثمار الفرص.

الكلمات المفتاحية: السلوك الاستباقي، البراعة الاستراتيجية

Proactive Behavior of Senior Academic Leaders and Its Relationship to Strategic Agility in Baghdad Governorate Universities

Asst.Lect.Ahmed Mohamed Alwan Al – melhemy

Ahmed81406@gmail.com

Directorate of Religious Education – Sunni Endowment

Prof. Al-Amin Saleh Nasser

alamynnasr@gmail.com

University of Jazeera / College of Education

Abstract

This study aims to assess the level of proactive behavior and strategic agility among senior academic leaders in universities in Baghdad Province, as perceived by heads of scientific departments. Additionally, it seeks to examine the relationship between the study variables. The descriptive-analytical method was used, with a study population of 413 department heads, of which 336 valid questionnaires were analyzed. The results indicate that academic leaders exhibit a good level of proactive behavior, while their strategic agility is at a moderate level, with identified gaps needing improvement, particularly in the area of opportunity investment strategy. The study also found a strong correlation between proactive behavior and strategic agility (correlation coefficient 0.893**). The study recommends establishing an effective system for reporting issues and proposing preventive solutions (problem prevention) to ensure prompt responses and the implementation of proactive solutions. It also emphasizes the necessity of empowering leaders to make proactive decisions and expand their authority, while enhancing strategic agility through balancing exploration and exploitation strategies and focusing on opportunity investment.

Keywords: proactive behavior, strategic agility

المقدمة

تأتي القيادات الأكاديمية العليا في مقدمة العوامل التي تحدد مسار التطور والتميز في الجامعات الحديثة، ويعكف هؤلاء القادة على توجيه السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي ترسم ملامح مستقبل التعليم والبحث، ويمتلكون تأثيراً هاماً على جودة البرامج الأكاديمية والبحثية وتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها.

ومن هنا تبرز أهمية السلوك الاستباقي في إطار عمل هؤلاء القيادات، حيث يُظهر هذا السلوك القدرة على التفكير المستقبلي والتنبؤ بالتحويلات المحتملة، يمثل السلوك الاستباقي نهجاً يتيح للقادة الأكاديميين تجاوز القوالب التقليدية واستكشاف فرص جديدة تخدم رؤية المؤسسة وتحقق تميزها.

وينتم المديرون بصفات وخصائص تختلف إلى حد ما عن الأدوار المحددة والمهام التي يؤديها القائد الأكاديمي الاستراتيجي إذ يركز القائد الاستراتيجي بشكل أكبر على تصور مستقبل الجامعة ورسم صورة واضحة لما يمكن أن تكون عليه، مستنداً إلى رؤيته وتفكيره المستقبلي أكثر من تركيزه على

الحاضر، ويتبنى نهجاً منفتحاً في العمل، لهذه الأسباب تعتبر هذه السلوكيات القيادية من بين أهم العوامل المؤثرة في تطوير إدارة المؤسسات الأكاديمية وتحسين استراتيجياتها (الزبيدي، 2024: 44) (AI- (Zaidi, 2024: 44).

حيث تعكس البراعة الاستراتيجية جوهر الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، أذ يتعين على القيادات الأكاديمية العليا تحقيق توازن بين تحديد الأهداف الاستراتيجية وتنفيذها بشكل مبتكر وفعال، وإن تحقيق البراعة الاستراتيجية يشتمل على القدرة على استكشاف الفرص الجديدة واستثمارها بنجاح، مما يتطلب وجود سلوك انعكاسي يمكن القادة الأكاديميين من الاستفادة القصوى من الظروف المتغيرة.

أولاً: مشكلة الدراسة

في ضوء تطور مجال التعليم العالي وتزايد التحديات التي تواجه الجامعات، يأتي دور القيادات الأكاديمية العليا في تحقيق التميز والتطور المؤسسي، يعتبر السلوك الاستباقي من الجوانب الحيوية التي قد تؤثر على تحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات، ولكن لا تزال هناك حاجة للتحقق من طبيعة هذه العلاقة وتأثيرها بالإضافة إلى تحديد المتغيرات المؤثرة، وتشكل مشكلة الدراسة أساساً في استكشاف العلاقة بين السلوك الاستباقي للقيادات الأكاديمية العليا والبراعة الاستراتيجية في جامعات محافظة بغداد.

مما يطرح التساؤل حول كيفية توجيه هذه القيادات للتصرف بشكل استباقي وتبني سلوكيات تتيح تحقيق تطور مؤسسات التعليم العالي وتحقيق أهدافها المستقبلية، وتُجمع المشكلة بين تحديد السلوك الاستباقي للقيادات واستشراف مدى علاقته في تطوير البراعة الاستراتيجية، كما تركز المشكلة على استكشاف مدى توجيه السلوك الاستباقي للقيادات نحو استكشاف واستثمار الفرص، وكيف يمكن أن ينعكس هذا التوجيه نحو تحسين الأداء الجامعي، لذا تتمحور مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي (ما علاقة السلوك الاستباقي للقيادات الأكاديمية العليا بالبراعة الاستراتيجية في جامعات محافظة بغداد) لتنبثق منه مجموعة من الاسئلة التالية:

1. ما مستوى السلوك الاستباقي لدى القيادات الأكاديمية العليا في جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.
2. ما مستوى البراعة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية العليا في جامعات محافظة بغداد.
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين السلوك الاستباقي وابعاد البراعة الاستراتيجية.

ثانياً: أهداف الدراسة

1. تحليل وتقييم مدى توافر السلوك الاستباقي بين القيادات الأكاديمية العليا في جامعات محافظة بغداد، بناءً على آراء رؤساء الأقسام العلمية.
2. تقييم مدى كفاءة وفعالية القيادات الأكاديمية العليا في تبني وتطبيق الاستراتيجيات المبتكرة لتحقيق أهداف الجامعات.

3. دراسة مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك الاستباقي للقيادات الأكاديمية وأبعاد البراعة الاستراتيجية المختلفة، وفهم كيفية تأثير كل منهما على الآخر.
4. تحديد المتغيرات والعوامل التي تؤثر على السلوك الاستباقي والبراعة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية من خلال قياس مستوى الأبعاد المستهدفة.
5. صياغة توصيات عملية يمكن للجامعات تبنيها لتعزيز السلوك الاستباقي والبراعة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية العليا.

ثالثاً: أهمية الدراسة

الأهمية المعرفية: للدراسة تتجلى في كونه يركز على مفاهيم حديثة في الفكر الإداري، حيث يستكشف العلاقة بين السلوك الاستباقي والبراعة الاستراتيجية، مما تسهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية في هذا المجال، وتساعد الدراسة أيضاً على تعزيز الفهم المتعمق لهذه المفاهيم مما يتيح للقادة الأكاديميين تنمية هذه الصفات لديهم، ويعزز من قدرتهم على توجيه الجامعات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك تشكل مرجعاً مهماً للباحثين والأكاديميين الذين يطمحون إلى تطوير نظريات جديدة في القيادة الأكاديمية، كما يفتح آفاقاً جديدة للأبحاث المستقبلية التي قد تستند إلى نتائجه.

أما من الناحية الميدانية: توفر الدراسة رؤى عملية لتحسين واقع الإدارة التعليمية في الجامعات العراقية فهي تساعد على تقييم مدى قدرة القيادات الأكاديمية على استكشاف الفرص المتاحة في بيئة العمل الجامعي وتوظيفها بفعالية لتطوير التعليم، خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات. كما يمكن استخدام نتائج الدراسة لتحسين جودة التعليم والتعلم من خلال تطبيق سلوكيات قيادية فعالة وبراعة استراتيجية متقدمة، إضافةً إلى ذلك، تسهم الدراسة في تحسين الممارسات القيادية حيث يمكن للقيادات الأكاديمية الاستفادة من النتائج لتعزيز مهاراتهم وتطوير أساليب جديدة تلائم التحديات الحالية، وفي النهاية ستستفيد من نتائج هذه الدراسة القيادات الأكاديمية العليا في الجامعات والمؤسسات التعليمية، والباحثون، وصانعو السياسات، وكل من يسعى إلى تحسين التعليم العالي في العراق.

رابعاً: فرضيات الدراسة

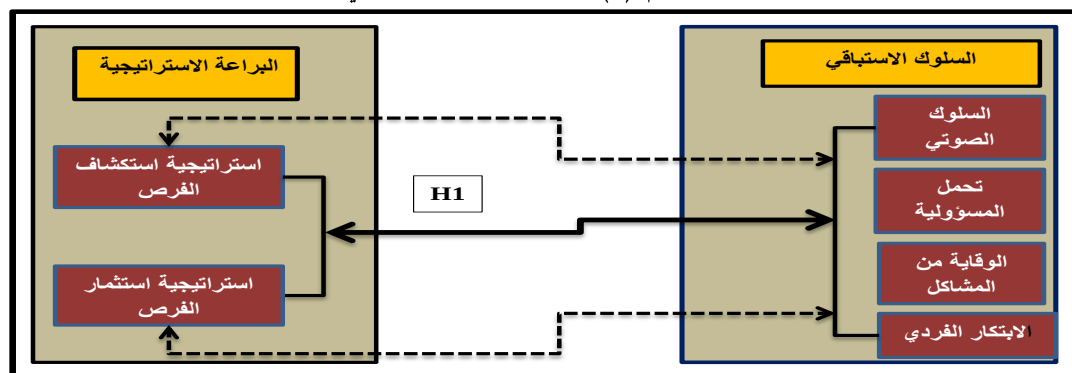
الفرضية الرئيسية (H1): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين السلوك الاستباقي بأبعاده والبراعة الاستراتيجية بأبعاده، وانبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين السلوك الاستباقي وبعد استراتيجية استكشاف الفرص.
- ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين السلوك الاستباقي وبعد استراتيجية استثمار الفرص.

خامساً: المخطط الفرضي

يعكس المخطط الفرضي للدراسة العلاقة الإثرائية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، حيث يعرض الارتباطات بشكل فعال، سواء بشكل فردي أو متكامل، ويجسد هذا المخطط ملامح مشكلة الدراسة والأهداف المتوخاة للتحقق منها.

الشكل رقم (1) مخطط الدراسة الفرضي



المصدر: اعداد الباحث

علاقة الارتباط



الإطار النظري

أولاً مفهوم السلوك الاستباقي

يعتبر السلوك الاستباقي أحد الأركان الأساسية والبارزة التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل العلماء في مجال التنظيم والإدارة المعاصرة، ونظراً لتأثيره الفعال على أداء وتفوق المؤسسات التعليمية الجامعية، ومع تفاقم درجات عدم اليقين المتعلق بالمستقبل وتعقيد البيئة المحيطة، ازداد الطلب على التفكير الإبداعي والفاعلين الذين يتمتعون بقدرات استباقية على جميع مستويات الإدارة، وذلك لاستثمار مهاراتهم ومبادراتهم من خلال توقع الأحداث المستقبلية والتأهب والتحضير لها. ونظراً لتزايد الضغط الذي يتعرض له المركز الأكاديمي والحاجة الملحة إلى التكيف والابتكار المستمر، بدأت المؤسسات التعليمية في التوجه نحو التميز والقيادة، وهي تسعى إلى تعيين موظفين متقدمين من حيث التفكير لبنني سلوكيات تساهم في حل التحديات التنظيمية وتحسين الوضع الراهن وهذا ما شدد على أهميته وفقاً للدراسة التي أجروها كل من (Griffin & Parker,2010:174)، وقد عُرِفَ السلوك الاستباقي بأنه: يمثل السلوك التقديري الذي يهدف إلى تحقيق تغيير في البيئة التنظيمية الداخلية ومتغير ذو طابع كامن يحتوي على مجموعة متنوعة من المفاهيم المتصلة بالسلوك الاستباقي، مثل الابتكار الفردي ومنع المشكلات وتحمل المسؤولية والتعبير عن الصوت (Spychala,2009:22)، إذ تشكل هذه المفاهيم العناصر المكونة للسلوك الاستباقي، واستناداً إلى المعلومات المقدمة، يُمكن تعريف السلوك الاستباقي على

أنه: التصرف الشخصي لقادة المؤسسات التعليمية والمبادرات التي يتخذونها مسبقاً من خلال التنبؤ بالأحداث المستقبلية بدلاً من الاستجابة لها، بهدف تحسين وتطوير البيئة التعليمية بما يتوافق مع أهدافها ويتم ذلك باستخدام أساليب غير تقليدية تستند إلى الأفكار المبتكرة والاقتراحات الجديدة، وتحمل مسؤولية تنفيذها، بالإضافة إلى قدرتهم على تجنب المشكلات قبل حدوثها بدلاً من التفاعل السلبي معها.

ثانياً: أبعاد السلوك الاستباقي

وبالرغم من تباين وجهات نظر الباحثين في تحديد جوانب السلوك الاستباقي، إلا أن معظم الدراسات السابقة تتفق مع البحث الذي أجراه (Searle, 2011)، حيث استوفى الأبعاد الأربعة كأدوات قياسية لتقييم السلوك الاستباقي، والتي تتمثل بكل من (السلوك الصوتي، تولي المسؤولية، الوقاية من المشكلات، الابتكار الفردي):

1. **السلوك الصوتي:** يُعد مصطلح السلوك الصوتي أحد المفاهيم البارزة في مجال السلوك الاستباقي، والذي تم تقديمه لأول مرة في الإطار النظري الذي قدّمه (Hirschman, 1970)، وقد تأسست فكرة هذا النموذج على أساس حاجة العاملين في مجال التعليم والإدارة، بما في ذلك الطلاب والمجتمع التعليمي، لتعزيز قدرتهم على التعبير عن آرائهم عندما يشعرون بعدم الرضا، بهدف تحسين جودة نتائج التعليم الجامعي وتطوير واقع مؤسساتهم هذا تم استناداً إلى الدراسة التي أجرتها (Cheng & Lu, 2007:2)، والتحدي الاستباقي يمثل تحدياً بالنسبة للكوادر التعليمية، بغض النظر عن مستوياتها الإدارية أو الأكاديمية، حيث يتطلب منها التفكير مستقبلياً حيال الوضع الحالي، وتقديم اقتراحات بناءة تسهم بشكل إيجابي في تغيير هذا الوضع (Xiao & Yan, 2016)، وعرفت بأنه: نمط سلوكي يمتلك تأثيراً على مستوى التفاني تجاه المنظمة والاستعداد للتغيير من قبل الموظفين، ويعتبر عاملاً مؤثراً على مشاركة الأفراد ذوي النفوذ الهرمي من خلال توفير فرصة لتطوير أفكارهم ودراساتها (Adam M. Grant at el, 2009:3)، وعليه يمكن القول إن السلوك الصوتي يمثل عملية التواصل الطوعي وغير الرسمي لنقل الأفكار والمقترحات ومخاوف الموظفين بشأن المشاكل في بيئة العمل من خلال الاتصال الشفهي مع الإدارات العليا بهدف تغيير واقع المؤسسة، عملية لا تخلو من المخاطر إلى حد ما.

2. **تحمل المسؤولية:** قد واجهت المؤسسات التعليمية باختلاف أنواعها صُغاً إدارية غير مرغوب فيها منها التهرب من المسؤولية مما أدى إلى إضعاف مستوى إدارتها لتلك المؤسسات وانعكس سلباً على مخرجاتها كماً ونوعاً (نعمة وعلي، 2015: 379) (Nimma & Ali, 2015: 379)، إذ يمثل تحمل الفرد أو الموظف للمسؤولية نوعاً من أنواع السلوكيات الاستباقية، وتعني المسؤولية بشكل عام بأن الشخص يتحمل عواقب ما ينجزه من أعمال بناءً على مبادراته الموجهة نحو تحسين هياكل العمل وتجاوز الممارسات الاعتيادية ضمن الإطار التنظيمي الإداري، وخلق بيئة للعمل المتفائلة (Grant et al, 2008:33)، وبالرغم من فوائد سلوك تحمل المسؤولية التي يمكن أن يحققها، إلا أن هناك العديد من المخاطر التي ينطوي عليها هذا السلوك، منها: سوء السمعة الذي يمكن أن ينتج عن فشل هذا الدور الذاتي والإضافي،

أو تعرض الشخص للتهديد، أو حتى رفضه من قبل محيطه العملي (علي، 2021: 100) (Ali, 2021: 100)، في حين يسهم هذا النمط من السلوك في تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف على مستوى المؤسسات بأشكالها المختلفة، منها تقديم رؤى جديدة للمؤسسة من خلال تشجيع الابتكار وتعزيز استدامتها، وإضافة إلى ذلك، يظهر أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من التمكين يتفاعلون بشكل أكبر مع السلوكيات التي تضم تحمل المسؤولية، هذا الانسجام يتجلى من خلال التزامهم واستعدادهم لتحمل النتائج والعواقب المنبثقة عن أفعالهم (Kim et al, 2015: 216)، ويمثل مفهوم تحمل المسؤولية بأنه: مجموعة من السلوكيات الوظيفية الموجهة نحو التغيير، تهدف إلى تطوير وتحسين العمليات التنظيمية، وتساهم في تعزيز الأداء ومساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Klimchak et al, 2016: 386)، وفقاً لذلك يمكن تعريف تحمل المسؤولية بأنه: سلوك ينبعث ذاتياً من القائد الأكاديمي داخل المؤسسة التعليمية، يهدف إلى تحقيق تغيير بناءً في سياق العمل، وتحسين أداء الجامعة، وتحمل نتائج المخاطر التي تنجم عن تنفيذ هذه التحسينات.

3. **الوقاية من المشكلات:** يلاحظ اليوم إن إدارة المؤسسات التعليمية، بغض النظر عن تصنيفاتها وأنماطها المختلفة، تواجه العديد من التحديات، وعادة ما تُسبب تلك التحديات تبديداً للطاقة الإدارية والخدمية والمالية، وتتصاعد خطورتها عند تكرارها بدون اتخاذ تدابير وقائية للحد منها أو منعها، وهذا يؤدي إلى حدوث أزمات إدارية تنمو في جذورها وتتسبب في تأثير سلبي على أداء المؤسسة بشكل عام، لذلك يرى (العطية، 2019: 87) (Al-Attiyah, 2019: 87) أن الإدارات التي تتمتع بروية استباقية للمستقبل تقوم بإنشاء قاعدة بيانات ومعلومات تُحدث بشكل مستمر، وتُخصّص بشكل خاص لتوثيق المشاكل التي واجهتها المؤسسة في السابق، وتسجيل أسبابها وأنماطها وتأثيرها، وهذا الإجراء يمكن من اتخاذ تدابير وقائية للتصدي لتلك المشكلات ومنع تكرارها في المستقبل، حيث يُمثّل هذا التوثيق تراكماً للمعرفة تُعدّ تجهيزاً لمواجهة التحديات المستقبلية، استناداً إلى ما أشارت إليه (Fay & Frese, 2001: 141)، يتضح أن الشخصية المتفكرة بصورة استباقية تتمتع بصفة التغلب على التحديات، وهي قادرة على التحكم في تلك التحديات من خلال توقع الأضرار والحوادث المحتملة في الممتلكات عند التعامل مع هذه التحديات وتجاوزها، يتجه هذا السلوك نحو تحقيق أهداف شخصية تنطلق من داخله وتُعرف الوقاية من المشكلات على أنها تبنى إجراءات تفكيرية وقائية شخصية، بهدف منع تكرار مشاكل العمل، حيث تتضمن تحليلاً وتحديداً لعناصر المشكلة المحددة، ومن ثم اتخاذ القرار الملائم لحل تلك المشكلة بالإضافة إلى ذلك، تُعدّ الأسلوب الذي ينتهجه الموظفون، والذي يتألف من مجموعة من الخطوات كوسيلة لمساعدتهم على تحقيق الأهداف الموضوعية (Parker & Collins, 2010: 637)، واستناداً إلى المعلومات السابقة يمكن تعريف الوقاية من المشاكل على أنها: مجموعة من التدابير التي يقوم بها القائد الأكاديمي من خلال تحليل وتحديد الجذور الأساسية للمشكلة، واتخاذ إجراءات استباقية تساهم في حل تلك المشكلة وتحول دون تكرارها في المستقبل، باستخدام أساليب غير تقليدية وبمنهجية إبداعية.

4. الابتكار الفردي: في سياق المنافسة المكثفة في تقديم الخدمات، وفقاً لما نبّه إليه عددٌ من المفكرين، يجب على القيادات التعليمية التركيز على التصرفات الفردية وتعزيز دور الإبداع في تقديم أفكار جديدة تضمن استمرارية المؤسسة وتحسين خدماتها. إذ يُعدُّ الابتكار الشخصي سلوكاً استباقياً تفاعلياً داخل إطار العمل (Wu et al, 2014: 1512)، بالإضافة إلى ذلك يُساهم في تعزيز الإبداع الفكري وتطوير مناهج جديدة وتنفيذها لتحقيق تغييرات من خلال استطلاع وتحديد الفرص (Parker & Collins, 2010: 637)، ولقد يكون من بين العوامل الأساسية والمهمة لتلبية احتياجات المجتمعات التعليمية ومتطلباتها المتغيرة، والتي تبذل إدارة مؤسسات التعليم جهوداً مكثفة لتحقيقها، فهو العامل الذي يُعدُّ مؤشراً استراتيجياً لقياس الأداء المتميز (Mattila & Mikael, 2001: 43)، ويهدف الابتكار الفردي إلى تقديم خدمات مبتكرة، إذ تسعى المؤسسات الجامعية باستمرار إلى تحقيق الاستدامة من خلال تنمية وتنفيذ استراتيجية البحث والتطوير، التي تسعى لضمان الجودة وتعزيز القدرة على المنافسة (Chen et al, 2007: 214)، ووضّح تعريف الابتكار الفردي بأنه: تقديم نشاط وعمل جديدين ومبتكرين، غير مسبوقه ولم يتم تحقيقها من قبل (Dubrin, 2000: 5)، استناداً إلى ما سبق، يُمكن القول إن الابتكار الفردي هو: سلوك استباقي ذاتي يجسد قدرة القيادات الأكاديمية على إطلاق أفكار جديدة ومبتكرة، وتحويلها إلى خدمات تعليمية فعّالة بأساليب متنوعة، متسمة بالكفاءة التي تعزز من أداء المؤسسة التعليمية بشكل متميز، يُعزّز هذا الإبداع القدرة على الاستمرارية وتحقيق التطور السريع، وتعزيز المنافسة مع المؤسسات الأخرى، حيث يقوم على أساليب وأنشطة جديدة وغير مسبوقه.

ثالثاً: مفهوم البراعة الاستراتيجية

تكمن قيمة وأهمية البنية الإدارية للمؤسسة التربوية والتعليمية في قدرتها على مواجهة التحديات التي فرضت عليها آثار العولمة والثورة المعلوماتية، وبالتالي وجدت إدارة مؤسسات التعليم العالي نفسها تتعرض لضغوط متزايدة لتوفير قادة وإداريين يتمتعون بالقدرات القيادية والاستراتيجية اللازمة لمجابهة هذه التحولات السريعة، ومن هنا أصبحت مفاهيم البراعة والتميز أموراً حيوية وجوانب أساسية في سياق المؤسسات الحديثة والمعاصرة، ويشير (الطه والهالي، 2020: 347) (Al-Taha & Al-Hilali, 2020: 347) أن البراعة الاستراتيجية غالباً ما تستند إلى الدافع الذاتي لدى قادة المؤسسات، أي أنهم يقومون بأداء المهام بشكل تلقائي دون الحاجة للتوجيه من الآخرين، أذ تُظهر المنظمات الناجحة والتميزة بقدرتها على تحقيق توازن بين استشراف الفرص والاستفادة منها، وذلك من خلال دمج براعة في الهيكل التنظيمي بشكل شامل، كما تسعى هذه المؤسسات إلى خلق بيئة عمل تتناغم مع احتياجات السوق، وذلك من خلال الاعتماد على التكنولوجيا وتحقيق مستويات عالية من الجودة وتكمن تأثيرات هذه الجوانب على المؤسسة على المدى البعيد، وعرف (المغربي، 2009: 19) (Al-Maghribi, 2009: 19) البراعة الاستراتيجية بأنها: الإمكانيات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد والتي تُسهم في تنفيذ المهام الاستراتيجية بنجاح مما يمكنهم من تطوير توقعات مستقبلية من خلال دراسة وتحليل مختلف جوانب البيئة وهذا يمكنهم

من وضع خطط استراتيجية واتخاذ قرارات ملائمة في ظروف تطويرية متغيرة. بالإضافة إلى القدرة على الفوز في معظم المنافسات، كما تمثل قدرة المؤسسة على أداء أعمال استراتيجية مختلفة وغالباً ما تكون منافسة في نفس الوقت، ويعد التركيز المفرط على الاستكشاف على حساب استبعاد الاستغلال يؤدي إلى الفشل (Simsek et al,2009:863)، واستناداً إلى المعطيات السابقة، يُمكن تعريف البراعة الاستراتيجية بأنها: القدرة التي تتمتع بها المؤسسة التعليمية على بناء وتأهيل مواردها البشرية بتصور مستقبلي من خلال استطلاع الفرص المتاحة واستثمارها بتوازن مع ضمان التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة وتوافقها مع الموارد البشرية والمادية المتاحة، وتناغمها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

رابعاً: أبعاد البراعة الاستراتيجية

أصبح من الضروري للجامعات في الوقت الحالي أن تبحث عن وسائل للاستفادة من القدرات المتاحة، مما يتطلب تنفيذ أنشطة استكشافية تكون قادرة على التكيف مع تحديات الالتزام بالاستراتيجية الراهنة (Kosasih et al, 2020: 1513)، وبناءً على تحديد أبعاد البحث الحالي، تم التوصل إلى توافق بين الباحث ومعظم الدراسات والأبحاث السابقة التي اعتمدت استراتيجيات "استكشاف الفرص" و"استثمار الفرص" كأبعاد لقياس البراعة الاستراتيجية، كدراسة (Shnaiter & Mohammed,2021:3) و (الكرعاوي، 2016: 25) (Al-Karawi, 2016: 25)، ومن خلال الاستناد إلى هذه الدراسات، تمثل البُعدين (استراتيجية استكشاف الفرص، واستراتيجية استثمار الفرص) أركان البراعة الاستراتيجية في هذه الدراسة، حيث يمثل كلا البُعدين عناصر رئيسية في بنية مقياس البراعة الاستراتيجية.

1. استراتيجية استكشاف الفرص: تُعرّف المهارات الاستكشافية على أنها: الإبداعات الأساسية التي تُنشأ وفقاً لاحتياجات ومتطلبات الجمهور المستهدف أو العملاء (Jansen, John, 2005: 17)، وتؤدي استراتيجية استكشاف الفرص إلى تنمية الخدمات فيما يتعلق بالمؤسسات الخدمية، ومنها المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى تطوير المنتجات في سياق المنظمات الربحية. حيث تُمكن هذه الاستراتيجية من تحقيق التوسع في مجال الإبداع ونمو الأفكار الجديدة، فضلاً عن تمكين القدرة على التكيف والاستعداد لتغيرات المجتمع أو البيئة أو السوق (الطه والهلالي، 2020: 348) (Al-Taha & Al-Hilali, 2020: 348)، لذا، يستوجب استكشاف الفرص الجديدة اكتساب معرفة منفردة ومختلفة عما هو متوفر حالياً وهذه المعرفة تتجاوز حدود البحث والتنوع وتشتهر بالمرونة (Pai, 2007: 24)، ويتميز نهج استراتيجية استكشاف الفرص بأنه يمتد على مستوى المؤسسة ككل وليس مقتصرًا على فرد واحد بل يتطلب تعاوناً جماعياً. إنها إحدى الأساليب التي تعزز استدامة المؤسسات وتعزز نموها وقدرتها على المنافسة. تعبر هذه الاستراتيجية عن فتح أسواق جديدة، بالإضافة إلى تطوير مصادر جديدة أو تقديم خدمات جديدة، وتبتكر أشكالاً جديدة، وفي سياق الصناعة يمثل التركيز على الاستكشاف الجوهر الحقيقي للتقدم الاقتصادي، وهذا يستدعي بشكل دائم عمليات تحول جذري. وبالتالي، تعبر عن التجديد الكامل والتحسين الجوهرية للمنتجات أو الخدمات وكيفية تقديمها أو إنتاجها (العوادي، 2019: 35) (Al-

35: 2019, Awadi)، واستناداً إلى آراء الباحثين المُقدمة، يُمكن القول إن استراتيجية استكشاف الفرص تُمثّل قدرة القيادات الأكاديمية على استكشاف فرص جديدة داخل البيئة الجامعية وخارجها، بهدف تقديم خدمات تعليمية مبتكرة تتلاءم مع احتياجات الطلاب والكوادر التعليمية وتلبية تطلعات المجتمع ورفع مستوى التعليم.

2. **استراتيجية استثمار الفرص:** تمثل استراتيجية استثمار الفرص في مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات جوهر البراعة الاستراتيجية؛ إذ تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، فضلاً عن تعزيز التواصل مع المجتمع من خلال تطوير المناهج، ودعم البحث المبتكر، واستخدام التكنولوجيا في التعليم. وبهذا تسعى المؤسسات إلى تحقيق التميز في تلبية احتياجات العصر والمجتمع، وقد ذكرت (كامل، 2019: 39) (Kamel, 2019: 39) في دراستها أن التحديات والصعوبات التي تواجهها المؤسسات التعليمية حالياً قد ولدت فرصاً وتحديات مترامنة وأكدت على ضرورة أن تكون القيادات الأكاديمية قوية ومؤهلة لاستثمار هذه الفرص وتطوير استراتيجيات وخطط تعتمد على اساليب علمية تتناسب مع الظروف التي تواجهها مؤسسات التعليم لتحقيق النجاح والتكيف مع هذه التحديات، ويرى (Han & Celly, 2008: 337) أن المؤسسات التي تتبنى البراعة بأداء متميز ومتفوق عن منافستها يكون من خلال تعزيز تنفيذ الاستراتيجية الاستثمارية إلى أقصى مدى، فيما أكد كل من (رشيد ولفتة، 2018: 36) (Rashid & Lafta, 2018: 36) بأن الاستدامة الاستثمارية تمثل تراكماً للابتكارات المصممة لتلبية احتياجات الزبائن والعلماء، فتركز على الاستثمار وتعزز الأداء على المدى القصير، ومع ذلك لا يخلو خطة الاستثمار من التحديات والمخاطر، فقد تجد المؤسسات صعوبة في التكيف مع التغيرات البيئية، حيث تسعى دائماً لحماية خدماتها ومنتجاتها، وتميل أيضاً للاستثمار في المشروعات الموثوقة ذات القليل من المخاطر، واستناداً إلى ما تقدم يمكن تعريف استراتيجية استثمار الفرص على أنها: القدرة التي يتمتع بها قادة المؤسسات التعليمية على تحسين العمليات التعليمية بهدف تحقيق قيمة مستدامة في الفترة القريبة، من خلال تلبية احتياجات القطاع التعليمي والتربوي باستفادة أمثل من الفرص المتوفرة داخل وخارج البيئة الجامعية، بهدف تقديم خدمات تعليمية مبتكرة تفوق منافسي الجامعات الأخرى سواءً على الصعيدين المحلي والعالم.

خامساً: المؤسسات الجامعية العراقية: نشأتها - رسالتها - رؤيتها - أهدافها

يتمتع التعليم الجامعي عالمياً بعناية كبيرة نظراً لدوره الأساسي في استثمار الموارد البشرية، ولتحقيق ذلك يلزم وجود قادة مؤهلين يقودون سياسات واستراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي، ويمتلكون القدرة على توجيه الكوادر البشرية واستخدام التقنيات الإدارية الحديثة، وتأتي أهمية دراسة الجامعات وإدارتها في سياق التغيرات المتسارعة في مجال الإدارة التعليمية، وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الجوانب الرئيسية المتعلقة بالدراسة من خلال فهم نشأة وتطور التعليم العالي في العراق، وبيان دور وأهداف الجامعات ورؤيتها، حيث أشار (السنافي، 2012) (Al-Sanafi, 2012) إلى تطور المؤسسات الجامعية

في العراق منذ عام 1908، عندما تأسست كلية الحقوق، تتبعها بعد فترة قصيرة مجموعة من الكليات مثل دار المعلمين العالية وكلية الطب في عام 1927. وتواصلت إنشاء الكليات حتى عام 1957 حين تأسست جامعة بغداد، والتي ضمت مجموعة من الكليات المتنوعة مثل الهندسة والطب والحقوق والآداب والبيطرة، إلى جانب المعاهد العالية مثل معهد العلوم الإدارية واللغات والمساحة، حيث تسعى الجامعات في العراق إلى تحقيق رؤيتها بأن تكون مؤسسات تعليمية ريادية تنتج المعرفة وتنافس عالمياً، أما رسالتها فتركز على أهمية بناء الإنسان كأساس لبناء أجيال قادرة على قيادة المجتمع وتطوير الوطن (موقع جامعة النهرين، <https://nahrainuniv.edu.iq>، بينما تتجلى أهداف الجامعات العراقية في تطوير برامج تعليمية وبحثية تلبي احتياجات المجتمع والسوق المحلي والعالمي، ورفع مستوى الجودة والتنافسية عبر تحديث التقنيات والتطبيقات العلمية، بالإضافة إلى تعزيز التواصل مع المجتمع وخدمته من خلال المشاركة في المبادرات وتطبيقات البحث العلمي، وتهدف أيضاً إلى توسيع العلاقات الدولية والاعتماد على التقنيات المتقدمة لتعزيز الجودة والتميز في مجال التعليم والبحث (موقع جامعة بغداد، <https://uobaghdad.edu.iq>).

سادساً: مفهوم القيادات الأكاديمية

تمثل القيادات الأكاديمية دوراً حيوياً في الساحة الجامعية، إذ تقوم بوضع استراتيجيات شاملة لتطوير التعليم وتخصيص الموارد المتنوعة له، كما تقوم باتخاذ قرارات تعليمية وإدارية مهمة، وتعمل على توجيه الموارد البشرية والإمكانات نحو تقديم خدمات تعليمية تلبي احتياجات الطلاب والمجتمع من خلال تخطي الروتين وتنفيذ استراتيجيات تعليمية ريادية، حيث يسهم تأهيل القيادات الأكاديمية على مختلف المستويات في تعزيز دور الجامعات العراقية ودفعها للأمام، وقد أوضح (Bergh, 2009: 25) مفهوم القيادات الأكاديمية بأنهم: الأفراد ذوو التأثير الكبير في الجامعات، والذين يتحملون المسؤولية الرئيسية لتنفيذ الخطط الأكاديمية وتنسيق المناهج، وإدارة الفرق التعليمية والإدارية، وتقييم العملية التعليمية وعملية الاستيعاب، ويصف الباحث قادة الجامعات الأكاديمية بأنهم: الأفراد المكلفون بالمهام الإدارية بالإضافة إلى دورهم الأكاديمي داخل الجامعة، حيث يتمتعون بالخبرات والمهارات والأساليب اللازمة للتأثير في بيئة العمل الأكاديمية. تشمل هذه القيادات رئيس الجامعة وعمداء الكليات وكذلك معاونون الإداريون والعلميون.

سابعاً: مفهوم ودور رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات

من أجل تحقيق فهم دقيق للإدارة والجوانب التعليمية، ولضمان الحصول على نتائج موثوقة أثناء دراسة أداء القيادات الأكاديمية وتصرفاتهم في الأبحاث العلمية، يجب أن نكتسب رؤية عميقة حول مهام الأقسام الأكاديمية في الجامعات، ويسلط الباحث الضوء على دور رؤساء الأقسام العلمية في تلك الجامعات ويستعرض أهمية تلك المسؤوليات في تحقيق التفوق الأكاديمي، ويعد رؤساء الأقسام العلمية الهدف المحدد للدراسة، وتعتمد النتائج المستقبلية للبحث على آرائهم، لذلك ينبغي تحديد موقعهم الإداري واستيعاب

أهميتهم العلمية، إذ يشكلون الركيزة الأساسية في عمليات التطوير والتقدم والإصلاح، ويعتبرون المفتاح الأساسي لنجاح الأقسام العلمية وبداية رحلتها نحو تحقيق أهداف الجامعة.

فئيس القسم يمثل العنصر الأساسي في الإدارة الجامعية والذي يتحمل مسؤولية حيوية في تحقيق النجاح المرجو للجامعات وتنفيذ أهدافها المحددة، ويرتبط دوره بكيفية إدارة الأنشطة والبرامج التعليمية، والأسلوب القائد الذي يتبناه، والصفات القيادية الفاعلة وقدرته على بناء علاقات بشرية وتواصل فعال مع فريق العمل التعليمي والإداري في القسم (المحبوب، 1996: 99) (Al-Mahboub, 1996: 99)، لذلك يمكن أن نقول أن رؤساء الأقسام العلمية هم ضمن فئة القيادات الأكاديمية الوسطى، الذين يُعيّنون من قبل رؤساء الجامعات بناءً على ترشيح عمداء الكليات. ويقع على عاتقهم تنفيذ القرارات والمسؤوليات الإدارية والأكاديمية المتعددة، إذ يشكلون حلقة الاتصال بين احتياجات الطلبة والعاملين في القسم وبين القيادة العليا في الجامعة.

بناءً على الدور المهم لرؤساء الأقسام العلمية في تنظيم العمل الأكاديمي، فهم يعتبرون الركيزة الأساسية للإدارة في الكلية، ويمثلون حلقة الوصل بين احتياجات الطلبة والتدريسيين ورئاسة القسم والقيادة الجامعية، ويتبوؤون منصب المشرف الأساسي على تنفيذ السياسات العامة للتعليم العالي والبحث العلمي، ويتحملون المسؤولية عن تنفيذ القرارات الصادرة من القيادة العليا، مما يتطلب منهم الإدراك الواضح لسلوكيات القيادات العليا والقدرة على استيعاب احتياجات الطلبة والتدريسيين، وهذا ما أكدته دراسة (حسين، 2022: 263) (Hussein, 2022: 263) بوصفها الأقسام العلمية في الجامعات بأنها ليست كياناً مستقلاً بذاته بل هي جزء من الإدارة التعليمية المسؤولة عن تنفيذ السياسات التعليمية المرسومة، وأنها تمثل الكيفية التي ينجز بها العمل التعليمي داخل الجامعة وتحقيق أهدافها بأقل جهد وأقصر وقت.

وبناءً على هذه المؤشرات، استند الباحث إلى وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية (عينة البحث) لفهم مستوى السلوكيات القيادية، ومنها السلوك الاستباقي، وكيفية تأثيرهما في استشراف الفرص المتاحة وقدرتهم على استثمار الفرص والأنشطة والبرامج التعليمية المتقدمة المتاحة بشكل أمثل.

ثامناً: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة تلعب دوراً أساسياً في البحوث العلمية من خلال تقديم أسس معرفية ونواتج تفصيلية تساهم في توجيه وتوسيع المعرفة، كما تعزز هذه الدراسات من فهمنا للمفاهيم والظواهر المعقدة، وتساهم في تحديد العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات، حيث توفر هذه الدراسات قاعدة لتطوير النظريات وإثراء الأدبيات العلمية، بالإضافة إلى ذلك تمكنا الدراسات السابقة من تحديد الفجوات في المعرفة والتوجه نحو مجالات جديدة للبحث مما يساهم في تطور العلوم والابتكار.

وتسلط دراسة (النادي، 2021) (Al-Nadi, 2021) الضوء على الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة التي تربط ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بالنجاح الريادي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانة مكونة من (69) فقرة كأداة للبحث، واشتملت عينتها على (213)

موظفًا يعملون في شركات تكنولوجيا المعلومات بمحاظفة الدقهلية، وأظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، مثل التدريب والتطوير وتصميم الوظائف والأمان الوظيفي والترقية والاتصالات، تؤثر إيجابياً وبشكل معنوي على السلوك الاستباقي، وبالتالي تعزز النجاح الريادي، ومن التوصيات الرئيسية للدراسة ضرورة وضع خطة تدريب شاملة ومعلنة لتطوير مهارات وكفاءات الموظفين، بهدف تعزيز السلوكيات الاستباقية وروح المبادرة لديهم.

بينما توضح دراسة (ناصر، 2021) (Nasser, 2021) علاقة الارتجال الاستراتيجي بسلوك العمل الاستباقي وتأثيرهما على الأداء الريادي، من خلال تطبيق منهج وصفي تحليلي على عينة من مدراء وزارة الزراعة العراقية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود سلوك عمل استباقي جيد مع تحديات تتعلق بالدافعية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البحث والتطوير من خلال التركيز على الابتكار وتطبيق مبادئ الاستكشاف.

بينما تناولت دراسة (Wabala,2019) تأثير سلوك العمل الاستباقي على أداء الموظفين في قطاع Sacco في كينيا، الذي يقدم خدمات مالية ومصرفية، باستخدام منهج تحليلي، وقد جرت الدراسة على عينة من موظفي هذا القطاع (174 موظفًا)، حيث هدفت الدراسة لتقييم تأثير سلوك العمل الاستباقي على الأداء، كما أظهرت النتائج أهمية سلوك العمل الاستباقي في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي، مما يشجع على ضرورة وضع سياسات تدعم هذا السلوك لتعزيز تطوره في القطاع.

أما دراسة (Searle,2011) فاستكشفت تأثير السلوك الاستباقي على الأداء الوظيفي بأسلوب متعدد المستويات، وتمت الدراسة في مؤسسة أمريكية كبيرة، مع عينة تضم (523) فرداً، حيث أكدت النتائج أن الشخصية الاستباقية ترتبط بالابتكار الفردي وتحمل المسؤولية عبر التمكين الذاتي كوسيط جزئي، كما تؤكد الدراسة أيضاً دور القيادة الخادمة في تعزيز التمكين والسلوك الاستباقي.

وبذلك فإن هذه الدراسات تسلط الضوء على السلوك الاستباقي، مما يعزز فهمنا لدوره في تعزيز الأداء الوظيفي والريادي، وتقديمها لتحليلات واستنتاجات تفصيلية يساهم في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحفيز الموظفين للتحرك نحو الابتكار والتفوق، كما توفر إرشادات قيمة للمنظمات لتطوير بيئات عمل تشجع على السلوك الاستباقي وتعزز من قدرتها على التكيف مع التحولات المستقبلية وتحقيق النجاح.

كما تُشير سلسلة الدراسات السابقة المتعلقة بالبراعة الاستراتيجية إلى اهتمام متزايد بدورها في تحسين أداء وسمعة المؤسسات حيث قدمت دراسة (الكرعاوي، 2016) (Al-Karawi, 2016) دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وتطوير سمعة مؤسسات التعليم العالي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمت الدراسة في جامعات النجف الأشرف، كما تضمنت عينة من أعضاء هيئة التدريس، وقد أظهرت الدراسة وجود دور مهم لمرتكزات البراعة الاستراتيجية في بناء سمعة المؤسسات التعليمية، وأوصت

بتبني مرتكزات البراعة الاستراتيجية من قبل القيادات الأكاديمية لتحسين سمعة المؤسسات التعليمية في العراق.

وقد أجرت دراسة (الطاهر، 2021) (Al-Tahir, 2021) بحثاً في الجامعات المصرية لتحسين دور التعلم الهجين في تطوير البراعة الاستراتيجية لأعضاء هيئة التدريس، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ أشارت الدراسة إلى أهمية دور التعلم الهجين في تنمية البراعة الاستراتيجية من خلال الاستغلال والاستكشاف، وأظهرت الدراسة أن التعلم الهجين يسهم بشكل ملحوظ في تطوير البراعة الاستراتيجية، مع تسليط الضوء على الأهمية المتزايدة للأداء المهني والابتكار، ومن بين التوصيات البارزة تعزيز التوازن بين الأداء الاستغلالي والاستكشافي، وتطوير قدرات ومهارات أعضاء الهيئة التدريسية.

بينما أظهرت دراسة (Han & Celly, 2008) أهمية البراعة الاستراتيجية في المشاريع المشتركة العالمية الجديدة (INVs)، حيث اعتمدت الدراسة الاستطلاعية كمنهج للبحث، وهدفت الدراسة إلى تقديم مقترح يستند إلى الأدوار المزدوجة في البراعة الاستراتيجية، بهدف تحقيق أداء متميز في العمليات الدولية، وأظهرت نتائج الدراسة أن المشاريع الجديدة الدولية التي تتبنى أنشطة البراعة الاستراتيجية تحقق أداءً متميزاً على المنظمات التي تفتقر إلى هذه القدرة، وأن المنظمات التي تستطيع تنفيذ ومتابعة استراتيجيات متناقضة تحقق أداءً أفضل من تلك التي لا تمتلك هذه القدرة.

في حين استنتجت دراسة (Bustinza et al, 2019) من تحليل مقارنة لشركات متعددة الجنسيات (MMNEs) في عدة دول أن الأنشطة المبنية على الاستغلال في تطوير ابتكارات خدمة المنتج لديها تأثير إيجابي على أنشطة الاستكشاف، ويؤكد الباحثون أهمية تطوير البراعة الاستراتيجية في تعزيز المنافسة والابتكار، ويوصون بتعزيز القدرات في البحث والتطوير واستخدام التقنيات المبتكرة وبراءات الاختراع لتعزيز الاستدامة والازدهار على المدى البعيد.

بشكل عام، تتفق هذه الدراسات على أهمية البراعة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات وزيادة سمعتها، سواء في مجالات التعليم العالي أو في مشاريع الشركات العالمية الجديدة وتطوير الابتكارات، إذ تبرز الحاجة إلى توجيه الاهتمام نحو تحقيق توازن بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف فرص جديدة كجزء من استراتيجية البراعة.

الإطار التطبيقي

أولاً: منهج الدراسة

قام الباحث باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي في دراسته، نظراً لانتشاره في البحوث الاجتماعية والإنسانية، وكان هدف هذا الأسلوب هو تحقيق فهم عميق للعلاقة بين المتغيرات وبناء نموذج تفسيري للسلوك الاستباقي لدى القيادات الأكاديمية العليا في جامعات محافظة بغداد، من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في رؤساء الأقسام العلمية في خمس جامعات حكومية في بغداد، وهي (جامعة بغداد، الجامعة المستنصرية، الجامعة العراقية، الجامعة التكنولوجية، وجامعة النهرين)، ويتألف المجتمع الكلي من (72) كلية و(229) قسمًا بالإضافة إلى (163) فرعاً علمياً في التخصصات المختلفة استناداً إلى البيانات الصادرة من قسم الدراسات والتخطيط في الجامعات المبحوثة، وقد لاحظ الباحث عند توزيع الاستبيان استحداث (21) قسم وفرع علمي جديد موزعة على ثلاث جامعات (العراقية، والنهرين، والمستنصرية) هذا نهاية العام الدراسي 2023م، ليكون بذلك حجم المجتمع الكلي (413) فرداً، وقد تم اختيار عينة بحثية مكونة من (336) فرداً، تمثل ما نسبته (81%) من المجتمع الكلي بهدف دراسة مستوى الأداء الريادي والسلوك الاستباقي، وتحليل علاقتها مع البراعة الاستراتيجية في هذه الجامعات.

ثالثاً: حدود الدراسة

1. **الإطار المعرفي:** يتجلى الجانب المعرفي من خلال مجموعة من المفاهيم الأساسية مثل (سلوك الاستباقي، البراعة الاستراتيجية، الجامعات، القيادات الأكاديمية)
2. **الحدود الزمنية:** تتضمن الحدود الزمنية الفترة التي تمتد من بداية تطوير النظرية البحثية وصولاً إلى تنفيذ الخطوات التطبيقية لهيكل البحث على عينات الدراسة، وتشمل الفترة من (2023/1/2) ولغاية (2024/6/27).
3. **الحدود المكانية:** يتجلى نطاق المكان في الجامعات العراقية المتواجدة في محافظة بغداد، وتشمل خمس جامعات حكومية رسمية وهي (جامعة بغداد، الجامعة المستنصرية، الجامعة العراقية، الجامعة التكنولوجية، جامعة النهرين).
4. **الحدود البشرية:** نظراً لأن البحث يتناول متغيرات استراتيجية ويستهدف فهم مستوى (السلوك الاستباقي والبراعة الاستراتيجية) لدى القادة الأكاديميين، تم تحديد عينة البحث من بين رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات المشمولة في الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة

تم تطوير عبارات الاستبانة باستناد إلى المقاييس المسجلة سابقاً في العديد من الدراسات والأبحاث الأجنبية والعربية ذات الصلة بموضوع البحث، مع إجراء بعض التعديلات لتتوافق مع الاتجاهات الحالية للبحث والمعايير المحددة، وبإجمال وصلت العبارات إلى (40) عبارة.

خامساً: صدق أداة قياس الدراسة

1. **الصدق الظاهري الأولي:** تم عرض الاستبانة على (43) محكماً ذوي خبرات متنوعة، لجمع آرائهم حول وضوح وترابط وملئمة الأسئلة لقياس المتغيرات، وبناءً على هذه الآراء أجرى الباحث تعديلات لتحسين وضوح العبارات، مما زاد من موثوقية وفعالية الأداة.

2. الثبات: يُقاس الثبات بقدرة الأداة على تقديم نتائج متسقة عند إعادة تطبيقها، وقد اعتمد معامل ألفا كرونباخ، إذ يُفضل أن تكون قيمته (≤ 0.70) لتُعتبر مقبولة، كما يظهر في الجدول (1)، تجاوزت جميع القيم هذا المعيار، مما يدل على ثبات موثوق للأداة.

جدول (1) معامل ألفا كرونباخ

المقياس	معامل ألفا كرونباخ	القرار و تفسير
السلوك الصوتي	0.927	ثبات جيد إذ يتضح ان جميع قيم معامل (الفاكرونباخ) المستخرجة هي اكبر من المعيار الموضوع وعليه تعد جيدة أي ان المقاييس المستخدمة في البحث لديها ثبات جيد
تولي المسؤولية	0.922	
الوقاية من المشكلات	0.912	
الابتكار الفردي	0.916	
السلوك الاستباقي	0.938	
استراتيجية استكشاف الفرص	0.945	
استراتيجية استثمار الفرص	0.941	
البراعة الاستراتيجية	0.97	

المصدر: برنامج SPSS V 28

3. الصدق البنائي التوكيدي

تم استعمال التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من جودة مقياس البحث وبناءه، وذلك باستخدام برنامج (AMOS.26) إذ اظهر المخطط عدد من القيم التي تمثل مدى مساهمة او تكوين كل (سؤال) في تفسير العامل إذ سيتم الاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة الواردة في جدول (2) لمعرفة مدى ملائمة الاسئلة للبعد بصورة عامة والمتغير التي تنتمي له بصورة خاصة

جدول (2) مؤشرات جودة المطابقة

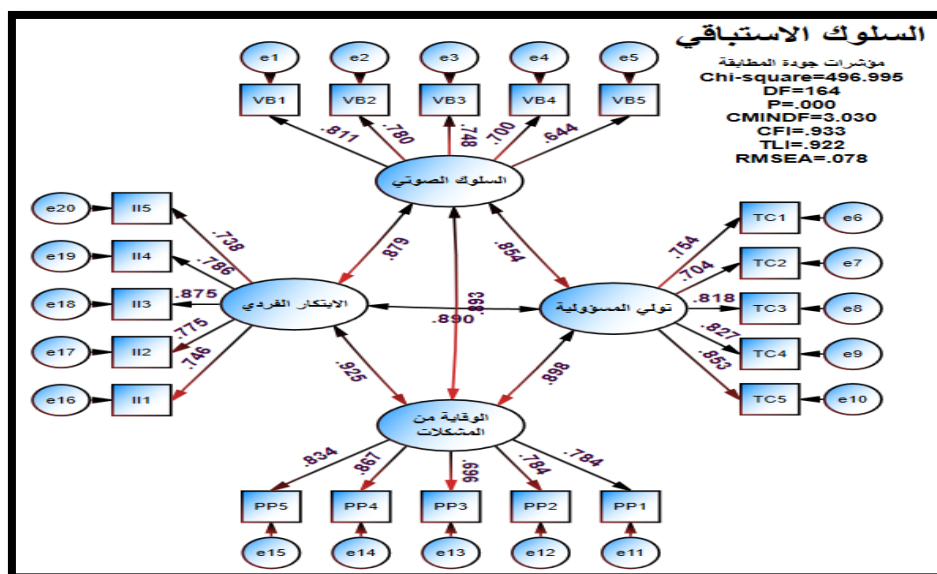
المؤشر	المعيار
χ^2 كاي سكوير	---
درجة الحرية (DF)	---
النسبة بين χ^2 ودرجة الحرية DF	أقل من 5
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	1-0.9
مؤشر توكرر لويس (TLI)	1-0.9
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	أقل من او يساوي 0.08

المصدر: (Hair et al ,2019 ,pp :636-640).

1. انموذج السلوك الاستباقي

يتضح لنا من الشكل (2) أنموذج السلوك الاستباقي والذي يتكون من اربعة ابعاد اساسية مؤلفة من (20) سؤال، وبعد تعديل الاسئلة وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل، أن جميع مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للانموذج، وعليه سيتم اعتماد هذه الانموذج بالتحليلات الاحصائية اللاحقة.

شكل (2) انموذج متغير السلوك الاستباقي لمؤشرات جودة المطابقة



المصدر: مخرجات برنامج Amos V.26

أشارت النتائج الموضحة في الجدول (3) إلى أن قيم التقديرات لجميع أسئلة النموذج تراوحت بين (0.644-0.875)، وهي نسبية جيدة، حيث حققت القيم المعيارية (CR) لجميع الأسئلة تراوحت بين (12.4-19.93)، وهي تفوق المعيار المحدد البالغ (1.96). مما يدل على أن جميع الأسئلة ذات دلالة معوية، وهو مؤشر جيد وكاف لاعتماد النموذج في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

جدول (3) انموذج السلوك الاستباقي لمؤشرات جودة المطابقة

الاسئلة	الابعاد	التقديرات	القيم الحرية المستخرجة	القيم المعيارية الحرية	الدلالة
VB1	السلوك الصوتي	.811		1.96	
VB2		.780	15.825		0.000
VB3		.748	14.980		0.000
VB4		.700	13.749		0.000

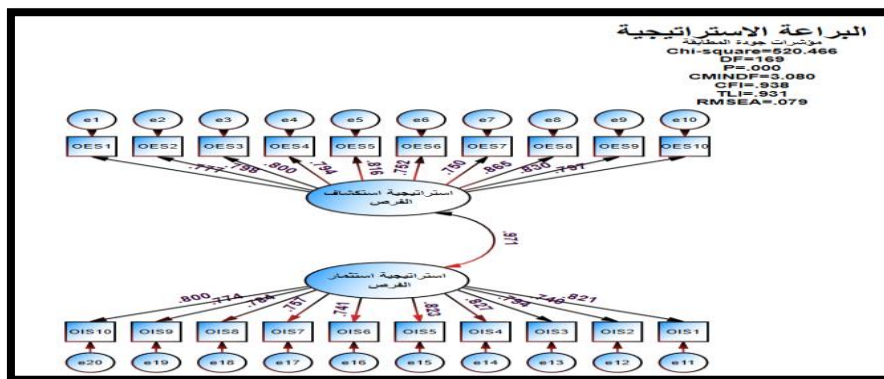
0.000		12.400	.644		VB5
			.754		TC1
0.000		13.147	.704		TC2
0.000		15.582	.818		TC3
0.000		15.788	.827		TC4
0.000		16.347	.853		TC5
0.000		17.025	.784		PP1
0.000		17.033	.784		PP2
0.000		14.381	.696		PP3
0.000		19.930	.867		PP4
			.834		PP5
			.746		II1
0.000		14.520	.775		II2
0.000		16.646	.875		II3
0.000		14.768	.786		II4
0.000		13.749	.738		II5

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.26

2. نموذج البراعة الاستراتيجية

يتضح من الشكل (3) أنموذج البراعة الاستراتيجية والمكون من بعدين أساسية مؤلفة من (20) سؤال ومن ملاحظة الشكل (3) وبعد تعديل الأسئلة وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل، أن جميع مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للأنموذج.

شكل (3) انموذج البراعة الاستراتيجية لمؤشرات جودة المطابقة



المصدر: مخرجات برنامج Amos V.26

بناءً على النتائج الموضحة في الجدول (4)، فإن قيم التقديرات لجميع الأسئلة تراوحت بين (-0.865-0.74)، مما يُعتبر مؤشراً جيداً للثبات والصدق، كما بلغت القيم المعيارية (CR) لجميع الأسئلة بين (14.968-18.387)، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، مما يشير إلى قوة العلاقة بين الأسئلة في النموذج وهو مؤشر جيد وكاف لاعتماد النموذج في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

جدول (4) انموذج البراعة الاستراتيجية لمؤشرات جودة المطابقة

الاسئلة	الابعاد	التقديرات	القيم الحرجة المستخرجة	القيم المعيارية الحرجة	الدالة
OES1	استراتيجية استكشاف الفرص	.777		1.96	
OES2		.798	16.175		0.000
OES3		.800	16.239		0.000
OES4		.794	16.072		0.000
OES5		.816	16.653		0.000
OES6		.752	15.019		0.000
OES7		.750	14.968		0.000
OES8		.865	17.992		0.000
OES9		.830	17.023		0.000
OES10		.797	16.151		0.000
OIS1	استراتيجية استثمار الفرص	.821		1.96	
OIS2		.740	15.627		0.000
OIS3		.794	17.296		0.000
OIS4		.827	18.387		0.000
OIS5		.823	18.257		0.000
OIS6		.741	15.670		0.000
OIS7		.757	16.152		0.000
OIS8		.784	16.971		0.000
OIS9		.774	16.670		0.000
OIS10		.800	17.496		0.000

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.26

خامساً: اجراءات توزيع الاستبانة

بعد تحديد المفاهيم والإطار النظري وفحص جودة المقياس، بدأ الباحث بالجانب التطبيقي في 2023/4/26، حيث حصل على الموافقات الرسمية لتطبيق أداة البحث في جامعات بغداد الحكومية. تم توزيع (408) استبانة على رؤساء الأقسام، منها (330) ورقية و (78) استبانة إلكترونية عبر (Google

(Form) و (whats App)، وقد استلم الباحث (342) استبانة، وتم استبعاد (6) منها لعدم صلاحيتها، ليكون العدد النهائي للاستبانات الصالحة (336)، مما يمثل (81%) من اصل المجتمع الكلي البالغ (413) فرداً.

سادساً : التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

1. التحليل الوصفي لمتغير السلوك الاستباقي

يبين الجدول (5) خلاصة نتائج متغير السلوك الاستباقي وأبعاده كما يلي:

- حصل متغير السلوك الاستباقي على وسط حسابي قدره (3.554) وبمستوى جيد، مع انحراف معياري (0.782) ومعامل اختلاف (22.00)، وقد بلغت نسبة توافر السلوك الاستباقي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة (71.08%)، وحجم الفجوة (28.92%). يشير ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية تتخذ تدابير استباقية لتحسين البيئة التعليمية، مثل إيصال آراء الكوادر إلى وزارة التعليم العالي، وتعديل السياسات، وتطبيق إجراءات وقائية، وتسهيل تقديم مقترحات الابتكار.
- حصل بُعد "تولي المسؤولية" على الترتيب الأول في توفير السلوك الاستباقي لدى القيادات الأكاديمية، بوسط حسابي (3.723) ومستوى جيد، وانحراف معياري (0.776) ومعامل اختلاف (20.85). بلغت نسبة توافر هذا البعد (74.46%) وحجم الفجوة (25.54%)، مما يشير إلى توافق كبير مقارنة بالأبعاد الأخرى.

جدول (5) إجمالي نتائج متغير السلوك الاستباقي وأبعاده

ت	أبعاد متغير السلوك الاستباقي	M المتوسط الحسابي	S الانحراف المعياري	CV معامل الاختلاف	نسبة توفر البعد	نسبة حجم الفجوة	الترتيب
1	السلوك الصوتي	3.470	0.816	23.51	69.4%	30.6%	2
2	تولي المسؤولية	3.723	0.776	20.85	74.46%	25.54%	1
3	الوقاية من المشكلات	3.511	0.876	24.95	70.22%	29.78%	3
4	الابتكار الفردي	3.514	0.929	26.44	70.28%	29.72%	4
	متغير السلوك الاستباقي	3.554	0.782	22.00	71.08%	28.92%	

المصدر: برنامج SPSS V 28

2. التحليل الوصفي لمتغير البراعة الاستراتيجية

يبين الجدول (6) خلاصة نتائج متغير البراعة الاستراتيجية وأبعاده كما يلي:

- حقق متغير البراعة الاستراتيجية وسطاً حسابياً قدره (3.404) وبمستوى متوسط، وبانحراف معياري (0.841)، ومعامل اختلاف بلغ (24.71)، وقد بلغت نسبة توفر هذا البعد (68.08%)، وحجم الفجوة (31.92%). يشير ذلك إلى تقدير أهمية البراعة الاستراتيجية، لكن لم تصل بعد إلى المستوى الأمثل، حيث توجد قصور في استثمار التكنولوجيا، نتائج بحوث الطلاب، وتحليل المخاطر وتقييم النتائج قبل وبعد استثمار الفرص، وتبني التجارب الرائدة بما يتناسب مع الموارد المتاحة.
- حصل بُعد "استراتيجية استكشاف الفرص" على الترتيب الأول في المساهمة في توفير البراعة الاستراتيجية، بوسط حسابي (3.457) وبمستوى جيد، بانحراف معياري (0.841) ومعامل اختلاف (24.32)، كما بلغت نسبة توفر هذا البعد (69.14%) وحجم الفجوة (30.86%)، مما يشير إلى توافق كبير مقارنة بالأبعاد الأخرى.

جدول (6) إجمالي نتائج متغير البراعة الاستراتيجية وأبعادها

ت	أبعاد متغير البراعة الاستراتيجية	M المتوسط الحسابي	S الانحراف المعياري	CV معامل الاختلاف	نسبة توافر البعد	نسبة حجم الفجوة	ترتيب الأبعاد
1	استراتيجية استكشاف الفرص	3.457	0.841	24.32	%69.13	%30.87	1
2	استراتيجية استثمار الفرص	3.352	0.878	26.19	%67.03	%32.97	2
	متغير البراعة الاستراتيجية	3.404	0.841	24.71	%68.08	%31.92	

المصدر: برنامج SPSS V 28

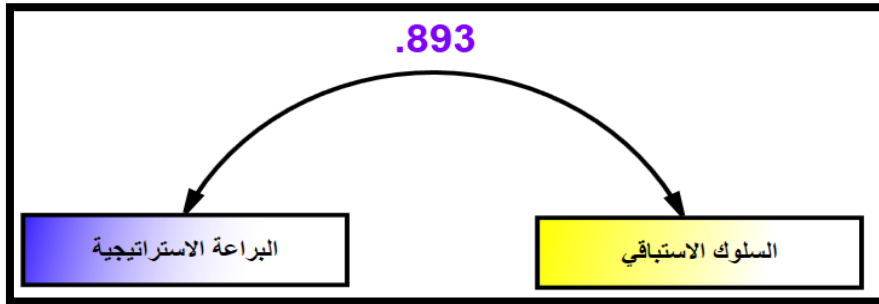
سابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرضية الرئيسة (H1)، نصت الفرضية الرئيسة الأولى على (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين السلوك الاستباقي والبراعة الاستراتيجية)

يوضح الجدول (62) والشكل (4) نتائج قيم معامل الارتباط بين السلوك الاستباقي والبراعة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.893**) مما يشير إلى مستوى ارتباط قوي، وقد بلغت قيمة (Z) المستخرجة (26.214) وهي أكبر من (Z) المعيارية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.000)، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستباقي والبراعة الاستراتيجية)، ويشير هذا الارتباط القوي إلى أن القيادات التي تتبنى وتمارس سلوكيات استباقية ترتبط بقدرتها على تحقيق البراعة الاستراتيجية، أي أن السلوك الاستباقي يعد عاملاً

مهماً في تعزيز البراعة الاستراتيجية للجامعات، حيث يتضمن السلوك الاستباقي قدرة الجامعات على التنبؤ بالفرص والتهديدات البيئية والتخطيط لها مسبقاً، وتبني مبادرات وقرارات استباقية لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات، مما يسهم بشكل كبير في تعزيز البراعة الاستراتيجية للجامعات.

شكل (4) قيم الارتباط بين السلوك الاستباقي والبراعة الاستراتيجية



المصدر: مخرجات برنامج Amos V.26

وعلى مستوى الأبعاد فقد أظهرت النتائج ما يلي :

أظهرت النتائج في الجدول (8) والشكل (5) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد السلوك الاستباقي والبراعة الاستراتيجية، حيث سجلت القيم (0.783^{**} , 0.801^{**} , 0.856^{**} , 0.842^{**}) على التوالي، بمستوى ارتباط قوي، إذ بلغت قيم (Z) المستخرجة (22.409, 23.325, 20.099, 19.217) على التوالي، وهي أكبر من (Z) المعيارية (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) لكل منها، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد السلوك الاستباقي والبراعة الاستراتيجية، وكما موضحة في الشكل (7).

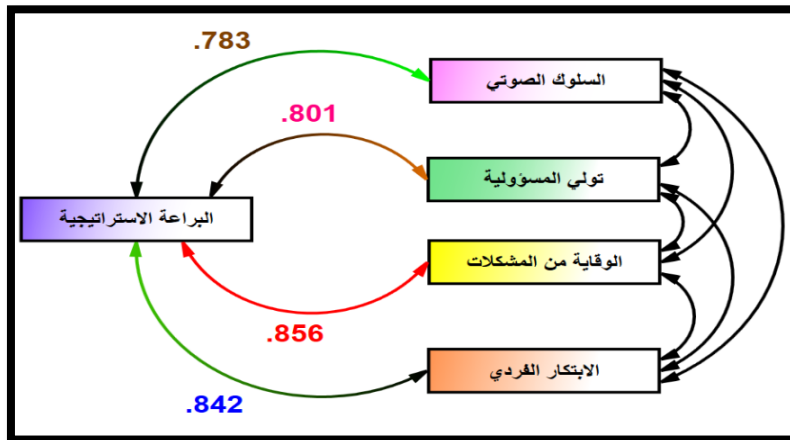
كما أظهرت النتائج أن أعلى قوة ارتباط كانت بين بُعد الوقاية من المشكلات والبراعة الاستراتيجية (0.856^{**})، مما يوضح أهمية هذا البعد في تعزيز البراعة الاستراتيجية وقدرة القيادات الأكاديمية على التعامل مع التحديات المستقبلية، في المقابل كانت أقل قوة ارتباط بين السلوك الصوتي والبراعة الاستراتيجية (0.783^{**})، مما يدل على وجود بعض التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية في تطبيق السلوك الصوتي في الجامعات المبحوثة.

جدول (7) اختبار فرضيات الارتباط الفرعية بين ابعاد السلوك الاستباقي والبراعة الاستراتيجية

رمز الفرضية	اسم الفرضية	القرار / التفسير
H2.1	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد السلوك الصوتي و البراعة الاستراتيجية	قبول الفرضيات البديلة / أي وجود علاقة ارتباط
H2.2	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد تولي المسؤولية و البراعة الاستراتيجية	طرية موجبة بين ابعاد السلوك الاستباقي و البراعة الاستراتيجية
H2.3	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الوقاية من المشكلات و البراعة الاستراتيجية	
H2.4	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الابتكار الفردي و البراعة الاستراتيجية	

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

شكل (5) قيم الارتباط بين ابعاد السلوك الاستباقي والبراعة الاستراتيجية



المصدر: مخرجات برنامج Amos V.26

جدول (8) قيم الارتباط لأبعاد السلوك الاستباقي والبراعة الاستراتيجية

المتغير	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		ابعاد المتغير السلوك الاستباقي	القرار / التفسير
البراعة الاستراتيجية	0.783**	R	السلوك الصوتي	وجود علاقة طردية موجية وبمستوى قوي بين ابعاد المتغير السلوك الاستباقي و البراعة الاستراتيجية
	0.000	Sig		
	19.217	Z		
	0.801**	R	تولي المسؤولية	
	0.000	Sig		
	20.099	Z		
	0.856**	R	الوقاية من المشكلات	
	0.000	Sig		
	23.325	Z		
	0.842**	R	الابتكار الفردي	
	0.000	Sig		
	22.409	Z		
	0.893**	R	السلوك الاستباقي	
	0.000	Sig		
	26.214	Z		
0			عدد الفرضيات الصفرية المقبولة	
5			عدد الفرضيات البديلة المقبولة	
(حجم العينة = 336)				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

2. اختبار فرضيات الارتباط الفرعية من الفرضية الرئيسية بين متغير (السلوك الاستباقي) وابعاد متغير (البراعة الاستراتيجية)

أ. اختبار فرضية البحث الفرعية الاولى والتي نصت على (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية ما بين ابعاد السلوك الاستباقي وبين بعد استراتيجية استكشاف الفرص).

أظهرت نتائج الجدول (9) والشكل (6) أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد السلوك الاستباقي وُبعد استراتيجية استكشاف الفرص كانت (0.772^{**} , 0.787^{**} , 0.853^{**} , 0.829^{**} , 0.882^{**}) على التوالي، مما يشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة وقوية، وعلية نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين ابعاد السلوك الاستباقي وبين بعد استراتيجية استكشاف الفرص)، وبصورة إجمالية بلغت قيمة الارتباط بين متغير السلوك الاستباقي واستراتيجية استكشاف الفرص (0.882^{**}) وهي علاقة طردية قوية، كما يظهر في الشكل (7)، ويشير ذلك إلى أن جميع أبعاد السلوك الاستباقي لها دور فعال وجوهري في تطوير وتعزيز الاستراتيجيات والممارسات في المؤسسات التعليمية، مما يسهم في تحقيق استراتيجية استكشاف الفرص بنجاح أكبر.

ب. اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية والتي نصت على (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية ما بين ابعاد السلوك الاستباقي مع بعد استراتيجية استثمار الفرص)

أظهرت نتائج الجدول (9) والشكل (6) أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد السلوك الاستباقي وُبعد استراتيجية استثمار الفرص كانت (0.760^{**} , 0.781^{**} , 0.823^{**} , 0.820^{**} , 0.866^{**}) على التوالي، مشيرة إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة وقوية، وعلية نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين ابعاد السلوك الاستباقي وبين بعد استراتيجية استثمار الفرص)، وبصورة إجمالية بلغت قيمة الارتباط بين متغير السلوك الاستباقي واستراتيجية استثمار الفرص (0.866^{**}) وهي علاقة طردية قوية، كما هو موضح في الشكل (7)، وهذا يدل على أن جميع أبعاد السلوك الاستباقي لها دور فعال وجوهري في تعزيز استراتيجية استثمار الفرص، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بنجاح أكبر.

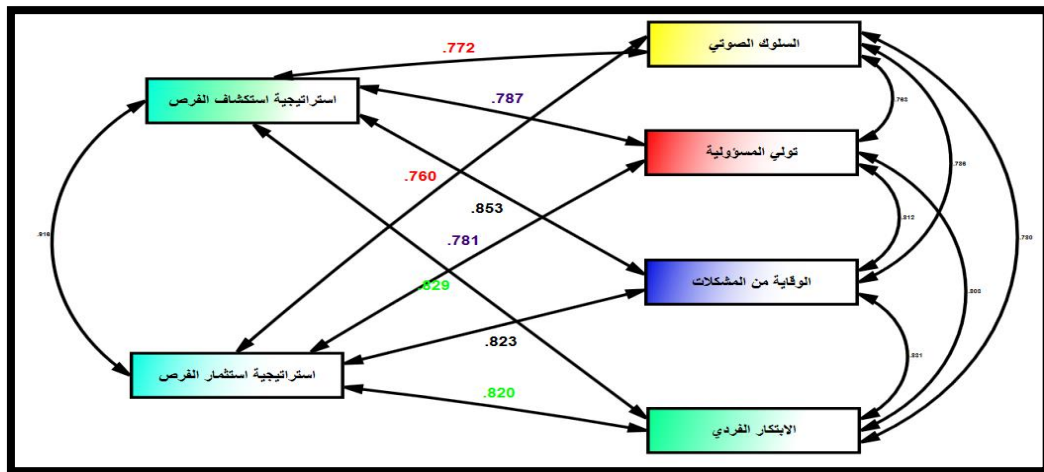
جدول (9) قيم الارتباط بين ابعاد السلوك الاستباقي وابعاد البراعة الاستراتيجية

القرار / التفسير	ابعاد البراعة الاستراتيجية		قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	ابعاد متغير السلوك الاستباقي
	استراتيجية استثمار الفرص	استراتيجية استكشاف الفرص		
وجود علاقة طردية موجبة وبمستوى	0.760^{**}	0.772^{**}	R	السلوك الصوتي
	0.000	0.000	Sig	
	18.179	18.709	Z	
	0.781^{**}	0.787^{**}	R	تولي المسؤولية

قوي بين ابعاد المتغير السلوك الاستباقي و البراعة الاستراتيجية	.000	0.000	Sig	الوقاية من المشكلات
	19.123	19.407	Z	
	0.823**	0.853**	R	
	0.000	0.000	Sig	
	21.278	23.122	Z	الابتكار الفردي
	0.820**	0.829**	R	
	0.000	0.000	Sig	
	21.110	21.623	Z	
	0.866**	0.882**	R	السلوك الاستباقي
	0.000	0.000	Sig	
	24.030	25.268	Z	

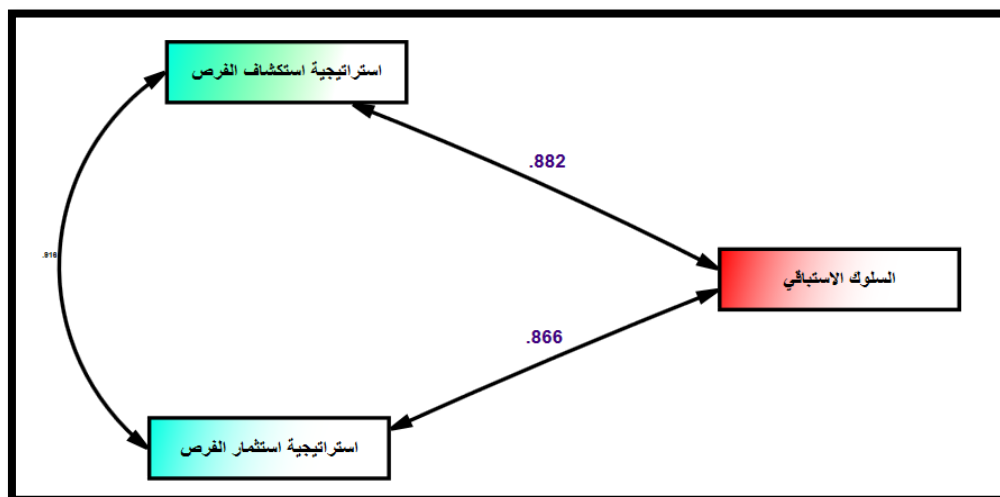
المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

شكل (6) قيم الارتباط بين ابعاد السلوك الاستباقي وابعاد البراعة الاستراتيجية



المصدر: مخرجات برنامج Amos V.26

شكل (7) قيم الارتباط بين متغير السلوك الاستباقي وابعاد البراعة الاستراتيجية



المصدر: مخرجات برنامج Amos V.26

ثامناً: سادساً الاستنتاجات

1. تتبنى القيادات الأكاديمية العليا في جامعات محافظة بغداد الحكومية السلوك الاستباقي بمستوى جيد، مما يعكس التزامها بتحسين البيئة التعليمية واتخاذ تدابير استباقية.
2. يتميز السلوك الصوتي للقيادات بمستوى جيد، مع قدرة على الحفاظ على سرية المعلومات وتعزيز الثقة، لكن هناك تباين في نقد السياسات ونقل آراء الكوادر على وزارة التعليم العالي العراقية.
3. تتمتع القيادات بمستوى جيد من تحمل المسؤولية، لكن هناك تردد في تعديل السياسات لتحقيق أهداف أوسع.
4. تتبنى القيادات سلوك الوقاية من المشكلات بمستوى جيد، مع اهتمام بالتواصل الدوري، لكن هناك نقص في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية.
5. تدعم القيادات سلوك الابتكار الفردي بمستوى جيد، لكن هناك قصور في تخصيص الموارد وتحفيز الابتكار.
6. البراعة الاستراتيجية متوسطة في الجامعات، مع تقدير لأهميتها ولكن هناك فجوات تحتاج للتحسين، خاصة في استراتيجية استثمار الفرص.
7. تُظهر نتائج التحليل الوصفي لاستراتيجية استكشاف الفرص لدى القيادات الأكاديمية العليا في جامعات محافظة بغداد مستوى جيداً بشكل عام، مما يعكس قدرتها على تحسين المخرجات التعليمية واكتشاف الأنشطة التعليمية الجديدة محلياً وعالمياً، ومع ذلك أظهرت النتائج نقصاً في إجراء المسح البيئي الدوري وتشكيل فرق عمل لتحديد الفرص المتاحة، مما يشير إلى أن هذه الأمور ليست من الأولويات العليا، كما أن مستوى وضع الخطط والآليات لمواجهة معوقات استكشاف الفرص الجديدة لم يكن بالمستوى المطلوب.

8. تمتلك القيادات مستوى متوسطاً من القدرة على استثمار الفرص، مع تحديات في استحداث درجات وظيفية، واستثمار التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى تطبيق نتائج البحوث، وتحليل المخاطر، تقييم النتائج، وتبني تجارب المؤسسات التعليمية الريادية العالمية.
 9. تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2) إلى وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين السلوك الاستباقي والبراعة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، حيث سجل معامل الارتباط (0.893^{**})
 10. توجد علاقة ارتباط بين أبعاد السلوك الاستباقي والبراعة الاستراتيجية، وكانت أعلى قوة ارتباط بين "الوقاية من المشكلات" والبراعة الاستراتيجية (0.856^{**})، وأقلها بين "السلوك الصوتي" والبراعة الاستراتيجية (0.783^{**}).
 11. توجد علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين أبعاد السلوك الاستباقي واستراتيجية استكشاف الفرص، بقيمة ارتباط إجمالية (0.882^{**}).
 12. توجد علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين أبعاد السلوك الاستباقي واستراتيجية استثمار الفرص، بقيمة ارتباط إجمالية (0.866^{**}).
 13. تؤكد هذه النتائج أن السلوك الاستباقي بأبعاده المختلفة يلعب دوراً محورياً في تحسين وتطوير استراتيجيات استكشاف واستثمار الفرص في المؤسسات التعليمية، مما يعزز من تحقيق أهدافها.
- ثامناً: التوصيات
1. تمكين القيادات من المبادرة والسلوك الاستباقي من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات والاستقلالية في اتخاذ القرارات.
 2. تطوير آليات التواصل الفعال بين مختلف الإدارات لتسهيل تبادل المعلومات والتعاون في معالجة المشكلات.
 3. إنشاء نظام فعال للإبلاغ عن المشكلات واقتراح الحلول الوقائية لضمان سرعة الاستجابة.
 4. تبني ممارسات تشجع الابتكار والمبادرات الفردية لدى القيادات لتعزيز ثقافة القيادة الاستباقية، من خلال تخصيص موارد بشرية ومادية كافية لدعم البحوث والمشاريع التعليمية المبتكرة، وتطوير نظام مكافآت فعال لتحفيز الهبئات التدريسية على الابتكار، وتوفير بيئة داعمة للابتكار من خلال السياسات والإجراءات الواضحة.
 5. إجراء دراسات وقياسات دورية لتقييم فعالية التدابير المتخذة وتطوير الممارسات.
 6. تعزيز ثقافة الشفافية والتواصل الفعال بين القيادات والكوادر التعليمية من خلال برامج تدريبية وآليات مؤسسية.
 7. تعزيز تحمل المسؤولية لدى القيادات الأكاديمية من خلال إنشاء آليات لتشجيع المبادرات الفردية والجماعية لتعديل السياسات والإجراءات، وتنظيم جلسات دورية لتبادل الخبرات والتحديات بين القيادات لتعزيز تبني ممارسات جديدة.

8. تحسين سلوك الوفاية من المشكلات لدى القيادات الأكاديمية العليا عبر توفير الموارد والأدوات اللازمة لدعمهم في تحليل المخاطر المستقبلية، بالإضافة إلى تحقيق توازن أفضل بين التعامل مع المشكلات الحالية والاستعداد للتحديات المستقبلية.
9. تعزيز البراعة الاستراتيجية الشاملة للجامعات من خلال تطوير قدرات الجامعات على موازنة استراتيجيتي الاستكشاف والاستثمار، والتركيز على تعزيز جانب استثمار الفرص والتي جاءت بمستوى أقل من استراتيجية استكشاف الفرص مع ضرورة الحفاظ على مستوياتها.
10. تطوير شراكات استراتيجية مع القطاع الصناعي لتحديث البرامج الأكاديمية وضمان انسجامها مع احتياجات سوق العمل، وتنظيم ورش عمل دورية لتعزيز التواصل بين الجامعات والصناعة.
11. إدراج برامج تدريبية على مهارات القيادة والتواصل الفعال ضمن البرامج الأكاديمية، وتشجيع المشاركة في برامج تطوير القيادات الدولية، وإنشاء نظام إرشادي للقيادات الجديدة.
12. توفير خدمات استشارية نفسية وإدارية للقيادات الأكاديمية، وتنظيم ورش عمل حول إدارة التغيير والأزمات.
13. إنشاء صناديق استثمار داخلية لدعم المشاريع الابتكارية والريادية، وتطوير حاضنات أعمال داخل الجامعات وبرامج دعم فني وتقني.
14. إنشاء منصة إلكترونية لتبادل الممارسات والابتكارات بين الجامعات، وتطوير برامج تبادل أكاديمي وإقامة فرق بحثية مشتركة.
15. تطوير نظم معلومات متكاملة لدعم القرارات الاستراتيجية، وإنشاء لجان لمراجعة وتحليل الفرص الاستراتيجية، بالإضافة إلى تطوير نظام تقييم أداء يعزز مبادرات تحمل المسؤولية.

المراجع العربية

1. حسين، زينة حمودي. (2022). التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية للعلوم الصرفة/أبن الهيثم جامعة بغداد وحدود تطبيقه، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 6(3)، 259-282.
2. رشيد، صالح عبد الرضا، ولفته، علي عبد الرزاق. (2018). السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاسه على براعة المنظمات: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل أسمنت السماوة من وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، بغداد، 1، 25-55.
3. الزيدي، جلال رسم يونس. (2024). القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الاعدادية وعلاقتها بالإبداع الإداري وجودة العمل، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 63(1)، 41-60.

4. الطاهر، رشيدة السيد أحمد. (2021). تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة الاستراتيجية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (21)5، 161-214. 214-161.
5. الطه، شهاب محمد محمود، والهلالي، كلثوم حميد رمضان. (2020). مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للإسمنت الشمالية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، (50)16، 342-363.
6. العطية، أحمد مكي مجيد. (2019). تطوير القادة الناشئين في استدامة القابليات الابداعية الشاملة من خلال التمكين النفسي والسلوك الاستباقي: دراسة استطلاعية لآراء طلبة الدراسات العليا في برنامجي التخطيط الاستراتيجي والإدارة المحلية في جامعة الفرات الأوسط. أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
7. علي، فراس مهدي. (2021). تأثير الزخم المعرفي في الأداء المستدام بتوسيط السلوك الاستباقي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
8. العوادي، أحمد خنجر. (2019). البراعة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التسامح التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء في المستشفيات الأهلية لمحافظة ذي قار، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
9. كامل، جنان حاتم. (2019). واقع الأداء الإداري على وفق معيار هالينجر وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، *مجلة الاستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 58(1)4، 39-74.
10. الكرعاوي، محمد ثابت. (2016). دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف الأشرف، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (20)5، 24-48.
11. المحبوب، عبد الرحمن. (1996). إبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية. *المجلة العربية للتربية*، 16، 99-139.
12. المغربي، عبد الحميد. (2009). بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. المكتبة المصرية، الإسكندرية.
13. النادي، نوال محمود. (2021). الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي على شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط*، (1)2، 393-456.

14. ناصر، أحمد قاسم صيهود. (2021). العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي وسلوك العمل الاستباقي وانعكاسها على الأداء الريادي: بحث تحليلي وزارة الزراعة أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

15. نعمة، وقار يوسف عبد الخالق، وعلي، بلسم أحمد. (2015). إدارة الأداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من جهة نظر معاونيهم، مجلة الاستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 215(1)، 379-390.

16. المراجع الإلكترونية

17. السنافي، علي إسماعيل عبيد. (2012). التعليم العالي في العراق: التأسيس والتطور. <https://www.researchgat.net> تاريخ النشر: كانون الثاني - 2012؛ تاريخ المشاهدة: 2023-4-2

18. موقع جامعة النهرين: الرؤيا والرسالة والأهداف. (ب.ت. <https://nahrainuniv.edu.iq>). تاريخ المشاهدة: 2023-4-7.

19. موقع جامعة بغداد: الرؤيا والرسالة والأهداف للجامعات العراقية (ب.ت. <https://uobaghdad.edu.iq>). تاريخ المشاهدة: 2023-4-5.

Arabic References

1. Al-Attayah, A. M. M. (2019). Developing emerging leaders in sustaining comprehensive creative capabilities through psychological empowerment and proactive behavior: An exploratory study of the opinions of postgraduate students in strategic planning and local administration programs at Al-Furat Al-Awsat University, Doctoral dissertation, College of Administration and Economics, Al-Kufa University, Iraq.
2. Al-Awadi, A. K. (2019). Strategic excellence and its role in achieving organizational tolerance: An exploratory study of the opinions of a sample of doctors in private hospitals in Dhi Qar Governorate, Master's thesis, College of Administration and Economics, Al-Kufa University, Iraq.
3. Ali, F. M. (2021). The impact of knowledge momentum on sustainable performance mediated by proactive behavior, Master's thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq.
4. Al-Karawi, M. T. (2016). The role of strategic excellence pillars in enhancing and building the reputation of higher education institutions: An applied study of a sample of professors at private universities in Najaf Ashraf. *Journal of Administration and Economics*, 5(20), 24-48.

5. Al-Maghribi, A. H. (2009). The balanced scorecard: The contemporary approach to measuring strategic performance. Egyptian Library, Alexandria.
6. Al-Mahboub, A. R. (1996). Aspects of administrative leadership as perceived by primary school principals. *Arab Journal of Education*, 16, 99-139.
7. Al-Nadi, N. M. (2021). The mediating role of proactive behavior in the relationship between high-performance human resource management practices and entrepreneurial success in information technology companies in Dakahlia Governorate. *Journal of Scientific Studies and Research in Finance and Commerce*, 2(1), 393-456.
8. Al-Taha, S. M. M., & Al-Hilali, K. H. R. (2020). The contribution of strategic excellence to organizational distinction: An analytical study in the Northern General Cement Company. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 16(50), 342-363.
9. Al-Tahir, R. S. A. (2021). Enhancing the role of hybrid education in developing the strategic excellence of faculty members at Egyptian universities: A field study. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5(21), 161-214.
10. Al-Zaidi, J. R. Y. (2024). Strategic leadership among middle school principals and its relationship with administrative creativity and work quality. *Journal of Al-Ustath for Humanities and Social Sciences*, 63(1), 41-60.
11. Hussein, Z. H. (2022). Administrative empowerment among department heads in the College of Education for Pure Sciences/Ibn Al-Haytham, University of Baghdad and its applicability. *Journal of Al-Ustath for Humanities and Social Sciences*, 6(3), 259-282.
12. Kamel, J. H. (2019). The reality of administrative performance according to the Hallinger standard and its relation to administrative excellence among secondary school principals. *Journal of Al-Ustath for Humanities and Social Sciences*, 58(4(1)), 39-74.
13. Nasser, A. Q. S. (2021). The relationship between strategic improvisation and proactive work behavior and its reflection on entrepreneurial performance: An analytical study at the Ministry of Agriculture, Doctoral dissertation, College of Administration and Economics, University of Baghdad.

14. Nimma, W. Y. A., & Ali, B. A. (2015). Performance management for secondary school principals from the perspective of their assistants. *Journal of Al-Ustath for Humanities and Social Sciences*, 215(1), 379-390.
15. Rashid, S. A., & Lafta, A. A. (2018). Strategic behavior of managers and its reflection on organizational excellence: An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in Al-Samawa Cement Factory. *Proceedings of the Fourth Specialized Scientific Conference of the Administrative Technical College*, 1, 25-55.
16. Foreign References
17. Adam, M., & Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55.
18. Bergh, P. A. (2009). Reconfiguring academic priorities: Through the eyes of Michigan community college chief academic officers, (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
19. Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., & Gomes, E. (2019). Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance: A cross-country comparison of MMNEs developing product-service innovation. *International Business Review*, 29, 101569.
20. Chen, C. N., Tzeng, L. C., Ou, W. M., & Chang, K. T. (2007). The relationship among social capital, entrepreneurial orientation, organizational resources and entrepreneurial performance for new ventures. *Contemporary Management Research*, 3(3), 213-232.
21. Cheng, J. W., & Lu, K. M. (2007). Disentangling employee's voice behavior process, 1-11.
22. Dubrin, A. J. (2000). *Human Relations: A Job Oriented Approach*, (2nd ed.). Reston, Virginia: Prentice-Hall.
23. Fay, D., & Frese, M. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
24. Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
25. Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174-182.

26. Han, M., & Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 25(4), 335-349.
27. Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, (Vol. 25). Harvard University Press.
28. Jansen, J., & John, P. (2005). Ambidextrous organizations: A multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation, and performance, (Doctoral dissertation, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam).
29. Kim, T. Y., Liu, Z., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader-member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 216-231.
30. Klimchak, M., Carsten, M., Morrell, D., & MacKenzie Jr, W. I. (2016). Employee entitlement and proactive work behaviors: The moderating effects of narcissism and organizational identification. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 387-396.
31. Kosasih, K., Wibowo, W., & Saparuddin, S. (2020). The influence of ambidextrous organization and authentic followership on innovative performance: The mediating role of change readiness. *Management Science Letters*, 10(7), 1513-1520.
32. Mattila, P., & Åhlqvist, M. (2001). Performance measurement in entrepreneurial organizations: An empirical study of Swedish manufacturing firms. *International Accounting and Finance Master Thesis No: 12*, 1-104.
33. Pai, A. (2007). Overcoming the innovator's dilemma through organizational ambidexterity within the Indian pharmaceutical industry. (Doctoral dissertation, University of Nottingham).
34. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
35. Searle, T. P. (2011). A multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual and individual differences as antecedents. (Doctoral dissertation, The Graduate College at the University of Nebraska).

36. Shnaiter, A. T., & Mohammed, M. J. (2021). Strategy ambidexterity and its impact on strategic renewal: Applied research in Zain Iraq Telecom. *Accounting & Financial Sciences Journal*, 1(3), 1-14.
37. Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.
38. Spsychala, A. (2009). Proactive work behavior, (Doctoral dissertation, Universität Konstanz Mathematisch-Naturwissenschaftliche Sektion Fachbereich Psychologie).
39. Wabala, S. W. (2019). Influence of proactive work behavior on employee performance in Kenya's savings and credit cooperatives (Doctoral thesis, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology).
40. Wu, C.-H., Parker, S. K., & de Jong, J. P. J. (2014). Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. *Journal of Management*, 40(6), 1511–1534.
41. Xiao, Y., & Yan, A. (2016). Servant leadership and employee voice behavior: A cross-level investigation in China. *SpringerPlus*, 5(1), 1-11.

Electronic References

1. Al-Nahrain University: Vision, mission, and goals. (n.d.). Retrieved from <https://nahrainuniv.edu.iq>. (Accessed: April 7, 2023).
2. Snafi, A. I. O. (2012). Higher education in Iraq: Foundation and development. Retrieved from <https://www.researchgat.net>. (Publication date: January 2012; Accessed: April 2, 2023).
3. University of Baghdad: Vision, mission, and goals of Iraqi universities. (n.d.). Retrieved from <https://uobaghdad.edu.iq>. (Accessed: April 5, 2023).