

"القيادة الاستباقية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبدالعزيز"

إعداد الباحثة:

خديجة بنت سلطان بن عليان الفهمي

قسم الإدارة التربوية/ كلية التربية/ جامعة الملك عبدالعزيز

إشراف: أ.د حياة بنت محمد بن سعد الحربي

٢٠٢٤/١٤٤٥



<https://doi.org/10.36571/ajsp7324>

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الاستباقية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبدالعزيز، وقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (6129) من القيادات الأكاديمية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (245) قائدًا أكاديميًا، وقد أظهرت نتائجها التالي: أن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الاستباقية قد جاء بدرجة عالية، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، الكلية)، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها: إقامة لقاءات وجلسات حوارية دورية بين القيادات الأكاديمية لمشاركة الخبرات والتجارب في التعامل مع الأزمات المختلفة، وإنشاء لجنة تواصل تضم ممثلين عن القيادات الأكاديمية والإدارات المختلفة للجامعة بهدف تسهيل التواصل وتبادل المعلومات، وتطبيق آلية الفرق التي تدار ذاتيًا لتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: الشخصية الاستباقية، السلوك الاستباقي، أنماط القيادة، القيادات الجامعية، الجامعات.

مقدمة الدراسة:

تحظى الجامعات بمكانة فريدة؛ لما تقوم به من أدوار مهمة وحيوية؛ فهي المؤسسات المعنوية بتأهيل وإعداد الكوادر البشرية، وإنتاج المعارف العلمية، من خلال البحوث والابتكارات التي تسهم في بناء المجتمع، وتحقيق التنمية المستدامة، وقد تأثرت تلك الأدوار بالتحويلات والتطورات المعرفية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي يشهدها العالم؛ مما فرض عليها التغيير في أساليبها الإدارية، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتُعزز من ميزتها التنافسية؛ لذا تسعى الجامعات السعودية إلى أن تصبح في مصاف الجامعات العالمية، وذلك منذ إطلاق وثيقة رؤية المملكة (2030) في عام (2016)، التي أكدت ضرورة رفع كفاءة جودة التعليم الجامعي، لتكون خمس جامعات على الأقل ضمن أفضل (200) جامعة دولية؛ لهذا صدر نظام الجامعات الجديد؛ لِيُنظَم شؤونها، ويُحَقَّق استقلاليتها الإدارية والمالية والأكاديمية، ويُمكنها من تحديد اتجاهها الاستراتيجي لتحقيق التميز والمنافسة، إضافة إلى قدرتها على اختيار قياداتها بناءً على أسس من الكفاءة والجدارة، وقد أشار الدوسري (2022) إلى أن وجود قيادات على مستوى عالٍ من الكفاءة والقدرة، سيضمن نجاح الجامعات في القيام بأدوارها المتعددة والمستجدة.

وتشكل القيادات الأكاديمية العنصر الأساسي في الجامعات، حيث يقع على عاتقها عمليات التخطيط والتطوير والإبداع، والاستفادة من طاقات الموظفين بأكبر قدر ممكن (غنيم، 2023)، بجانب مهامها الأساسية من التدريس، وإجراء البحوث العلمية، مما يتطلب منها أن تُعيد النظر في أساليب القيادة التقليدية، بحيث تكون قادرة على التعامل مع التغيرات وقيادة التحولات (عباس، 2023)، وأن تتبنى استراتيجيات وأساليب قيادية مختلفة ومتجددة، تساعد في إجراء التحولات اللازمة للمؤسسة، كالقدرة على التعامل مع المخاطر والأخطاء، وإدارة الضغوط، والقدرة على استشراق المستقبل، والإدارة بطريقة مرنة ومبتكرة، إضافة إلى تنمية وتطوير مهارات العاملين معها، من خلال اقتناص الفرص، والتوجه نحوها استباقياً (فرج، والحارثي، 2022)، برز هذا النمط القيادي الاستراتيجي تحت مسمى القيادة الاستباقية (Proactive leadership)، والذي يسعى لاتخاذ إجراءات وسلوكيات ذات نظرة مستقبلية، لإحداث تغييرات إيجابية في الجامعات والمجتمع الخارجي (Wu&Wang, 2011)، وهو منهج استراتيجي يدعم تحقيق الأهداف، من خلال تحسين وعي القيادات على فهم المخاطر، وتحديدتها، وإدارتها استباقياً (الختلان، والكيلاني، 2022).

وتتميز القيادة الاستباقية بقدرتها على القراءة المتأنية للبيانات والمعلومات الخاصة بالمستجدات والأحداث، التي تحمي المؤسسات من المخاطر المحتملة في المستقبل، حيث أكد العنزي (٢٠٢٣) وجود علاقة بين القيادة الاستباقية والوقاية من المخاطر في البيئة التعليمية، إضافة إلى قدرتها على التكيف مع الأحداث والمتغيرات، ومرونتها العالية في التعامل مع الأزمات (العبد الجادر، ٢٠١٦)، وعلى الصعيد العالمي فإن جائحة (COVID-19) كانت دليلاً على فاعلية القيادة الاستباقية في إصدار القرارات لمنع تحول الأزمة إلى سلسلة من الأزمات، واستغلال الفرص بتبني مبادرات جديدة (فرج، والحارثي، 2022)، وهو ما أكدته دراسة مرسى وآخرين (٢٠٢٢) أنه كلما زادت السلوكيات الاستباقية لدى القيادات الأكاديمية، أدى ذلك إلى زيادة إدارتهم للأزمات، كما تعمل القيادة الاستباقية على توجيه الجامعات، وتمكين العاملين من إظهار القدرات الكامنة لديهم، وإعطائهم الفرصة لتطوير قدراتهم التي تسهم في التطوير والتحسين المستمر (الكرعاوي، وصالح، ٢٠٢٠)، كما أكدت دراسة المرهبي (٢٠١٨) تأثير القيادة الاستباقية في رفع مستوى أداء الموظفين؛ ولذا أكدت دراسة (Johari et al., 2022) ضرورة الاهتمام بالقيادة الاستباقية في الجامعات؛ إذ إنها تعمل على استثمار الممارسات الفاعلة للقيادات الأكاديمية، وتسهم في تطوير أدائهم، وتحذّر من الأزمات التي قد تواجه الجامعات.

وتعتبر جامعة الملك عبد العزيز إحدى الجامعات الثلاث، التي وقع عليها الاختيار لتطبيق نظام الجامعات الجديد في مرحلته الأولى؛ مما جعل عليها عبئاً كبيراً في مواكبة هذا التغيير الطارئ، ومواجهة التحديات التي تمرّ بها، نتيجة تغيير نظمها الإدارية والتنظيمية، ولوائحها وبرامجها الأكاديمية؛ من أجل الحفاظ على سمعتها التنافسية المتميزة؛ حيث إنها حققت المرتبة الأولى عربياً، ضمن تصنيف (QS) للجامعات، وعملت على الارتقاء بالجودة فيها؛ لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع ممارسة القيادة الاستباقية، لدى القيادات الأكاديمية ببعض كليات جامعة الملك عبد العزيز.

مشكلة الدراسة

يُسهّم نظام الجامعات الجديد، الصادر بتاريخ (١٤٤١/٣/٢هـ)، في تحقيق نقلة نوعية للعملية التعليمية والبحثية والمجتمعية، من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف إلى تطوير الجامعات السعودية، مثل التوجّه نحو تطوير برامج الدراسات العليا، وتنمية الإبداع والابتكار، وتحسين المخرجات، والتركيز على تطوير ممارسات القيادات لتنمية الموارد البشرية، وربطها بسوق العمل، والتوجه نحو التصنيفات العالمية (وثيقة نظام الجامعات الجديد، ٢٠٢٠)، إلا إن تطبيق هذا النظام، وما اشتمل عليه من توجهات استراتيجية، يواجه بعض التحديات والمعوقات؛ نظراً لطول الفترة التي كانت تدار بها الجامعات، وفق أنظمة ولوائح موحدة (الغامدي، والزهراني، ٢٠٢٢)، حيث كشفت دراسة عيد (2020) عن أن بعض الجامعات لديها ضعف في تنفيذ هذه التوجهات؛ ويعود ذلك لعدم امتلاك قياداتها القدرات التي تُمكنهم من استيعابها وتبنيها وتطبيقها، مما شكّل عائقاً لنجاحها، وأكدت دراسة كعكي (٢٠١٨) أن الجامعات -متمثلة بقياداتها الأكاديمية- تعاني من أوجه قصور في اتخاذ القرارات، وقصور في الرؤية والاستراتيجية، وغياب المرونة، وجمود الهياكل التنظيمية، وغياب التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة، وقصور في العلاقات الوظيفية. كما أن قلة برامج التدريب التي تستهدف القيادات الأكاديمية، وميلها إلى أن تكون ذات طبيعة عامة، تمثّل تحدياً في سبيل تحقيق التوجهات الاستراتيجية للجامعات (السحيم، 2022).

إن تبني أنماط جديدة متطورة للقيادة، يُسهّم في رفع قدرة القيادات في الجامعة، بكل مستوياتها الإدارية و الأكاديمية، لمواجهة تلك القضايا والتحديات الخاصة بتحقيق مستهدفات الرؤية، وفق توجهات النظام الجديد، فقد أكدت دراسة (Azziz et al., 2017) أن القيادة الاستباقية تلعب دوراً مهماً في نجاح عمليات الاستقلال للجامعات، كما أن هذا النمط من القيادة يدعم المناخ التنظيمي للجامعات، حيث أظهرت دراسة (Crant., 2000) أن هناك علاقة بين القيادة الاستباقية والنتائج التنظيمية الإيجابية في المؤسسات، كما أن لها دوراً في احتواء الأزمات، فقد أكدت دراسة (Alkhatlan, 2021) أن توافر أبعاد القيادة الاستباقية في الجامعة الأردنية بدرجة مرتفعة،

قد انعكس على التعامل مع أزمة فيروس (COVID-19) التي اجتاحت العالم؛ لذا أكدت كلٌّ من دراسة (Johari et al.,2022) ودراسة العاني وآخرين (٢٠٢١)، ودراسة عبد الرزاق وآخرين (٢٠١٩) ضرورة تفعيل الاستباقية لدى القيادات الأكاديمية؛ لكونها لم تتل الأهمية اللازمة، كما أوصى الختلان والكيلاني (2022) بأهمية وجود إجراءات إدارية للقيادة الاستباقية؛ للوصول إلى الريادة العالمية للجامعات.

إن التغييرات التي تشهدها جامعة الملك عبد العزيز، بتطبيقها للنظام الجديد، وعملها على تحقيق مستهدفات الرؤية، ولما لديها من توجهات ريادية للمحافظة على سمعتها التنافسية، التي حققتها في التصنيفات العالمية، تستلزم رصد الواقع الحالي للممارسات القيادية بها؛ لذا جاءت الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما واقع ممارسة القيادة الاستباقية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز، من وجهة نظر عينة منهم؟

أسئلة الدراسة

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز لبعد الشخصية الاستباقية، من وجهة نظر عينة منهم؟
- ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز لبعد السلوك الاستباقي، من وجهة نظر عينة منهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة، في تحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستباقية، تُعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، الكلية؟

أهداف الدراسة

- التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستباقية ببعديها (الشخصية الاستباقية، والسلوك الاستباقي)، للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز، من وجهة نظر عينة منهم.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة، في تحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستباقية، تُعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، الكلية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في التالي:

- تناولها موضوع القيادة الاستباقية، الذي يعدُّ من الموضوعات الحديثة في مجال القيادة؛ إذ إنه لا توجد دراسة سابقة - على حدِّ علم الباحثة - تناولت موضوع القيادة الاستباقية في جامعة الملك عبد العزيز خاصة، أو إحدى الجامعات السعودية بشكل عامٍّ؛ مما سيسهم في إثراء المكتبة العربية ببحوث جادة في هذا النمط القيادي المعاصر.
- من المتوقع أن تُسهم نتائج الدراسة، في تحديد مواطن القوة والضعف في ممارسة القيادة الاستباقية؛ مما يساعد مسؤولي الإدارة العليا في الجامعة، لوضع الإجراءات اللازمة لتعزيز هذا النمط القيادي بالجامعة.
- يؤمِّل أن تخرج هذه الدراسة بتوصيات تفيد القيادات الأكاديمية والإدارية، وصانعي القرار، في تطوير العمل الإداري والأكاديمي في الجامعة.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية:** تتناول القيادة الاستباقية ببعديها، بُعد الشخصية الاستباقية بمحوريه (الرؤية، والاستعداد الشخصي)، وبُعد السلوك الاستباقي بمحاوره (التمكين، ومواجهة المواقف، والمواجهة الوقائية، والبحث عن الدعم).
- الحدود البشرية:** القيادات الأكاديمية، من (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية).

الحدود المكانية: بعض الكليات الممثلة للتخصصات المختلفة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٤٥ هـ.

مصطلحات الدراسة

Proactive Leadership القيادة الاستباقية

عرّفها العبد الجادر (٢٠١٦:٣٩) بأنها: "قدرة القائد على التحول من التعامل مع أزمة فعلية، إلى التنبؤ والمبادرة بالتحسين، ووضع الحلول الاستراتيجية لمنع أزمة محتملة أو احتوائها".

كما عرّفها (Gansiniec, 2018:143) بأنها: "قدرة القائد على التنبؤ بالمشكلات، والبحث عن فرص التغيير؛ لتحقيق أهداف المنظمة، ووضع رؤية مستقبلية لها".

وتعرّفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: قدرة القائد على توقع المشكلات والمخاطر والتحديات المستقبلية، والاستعداد للتعامل معها، بوضع حلول استراتيجية، واغتنام الفرص المتاحة لمنع حدوثها، وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يعطيها المستجيب لفقرات أداة الدراسة.

Academic Leaders القيادات الأكاديمية

يُعرّفهم الحامد والعمرى (٢٠١٨:٢١٣) بأنهم: "الأشخاص المكلفون بالأعمال الإدارية في الجامعة، مع عملهم كأكاديميين، حيث يمتلكون مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات، والأساليب التي تؤهلهم للأداء الأمثل للمهام الإدارية؛ من أجل تحقيق رؤية وأهداف الجامعة". وتعرّفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنهم: الأكاديميون العاملون بالوظائف الإدارية في الجامعة، وهم عمداء الكليات، والوكلاء، ورؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بكلية جامعة الملك عبد العزيز.

الإطار النظري

Proactive leadership مفهوم القيادة الاستباقية

ظهرت ممارسات القيادة الاستباقية وأفكارها في مختلف الحضارات والثقافات عبر التاريخ؛ لذا من الصعب تحديد تاريخ دقيق لنشأتها، وقد ازداد الاهتمام بالقيادة الاستباقية في العقود الأخيرة مع ازدياد التغييرات في بيئة الأعمال والمؤسسات حيث أصبحت الحاجة الماسة إلى وجود قيادات قادرة على اتخاذ خطوات استباقية لمواجهة التحديات وتوقع المخاطر لمنع حدوثها أو التخفيف من حدتها ومنع تكرارها لضمان ديمومة المؤسسة، ويشير مصطلح (استباقي proactive) في اللغة إلى استباق الحدث وتوقعه (قاموس المعاني، ٢٠٢٤)، وتعرف القيادة الاستباقية اصطلاحاً بأنها "قدرة القائد على التنبؤ بالأزمات المحتملة والعمل على إيجاد حلول مبتكرة واتخاذ القرار المناسب لحماية المنظمة من الأزمات والمشكلات التي قد تتعرض لها مستقبلاً" (Alkhatlan, 2021:5788) في حين يعرفها كل من الكرعوي وصالح (٢٠٢٠:٣٦) بأنها "الشعور المحسوس للتغيير البناء باعتباره متغير تحفيزي من خلاله تحدث السلوكيات الاستباقية ويكون موجه نحو تحقيق الهدف مثل تحقيق شيء إيجابي، ويمكن أن يكون الهدف وقائي مثل تجنب أو الحد من النتائج السلبية" ويرى (Wu & Wang, 2011) أنها "النمط القيادي الذي يبادر فيه القائد باتخاذ إجراءات إدارية تركز على المستقبل لإحداث تغييرات إيجابية ومستمرة في المؤسسة"، كما يرى (Onyekwere et al, 2019) بأنها القيادة التي تركز على المستقبل وتتسم بالتواصل الفعال مع الموظفين وأعضاء الفريق لمساعدتهم في القيام بأدوارهم، ويحدد العنزي (٢٠٢٣) القيادة الاستباقية بأنها قدرة القائد على التنبؤ واستشراف المستقبل لاقتناص الفرص المهمة من أجل تطوير المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة وتجنب المخاطر التي قد تواجهها، ويشير كل من (Bindl & Parker, 2010) للقيادة الاستباقية بأنها القيادة القائمة على توقع الأحداث والنتائج وتقوم بالتخطيط وفقاً لذلك، ويعرفها (Alkhatlan, 2021:5784) أنها "ظاهرة سلوكية تسعى إلى التأثير في سلوكيات التابعين لمواجهة الأزمات والتغيير

المفاجئ والاستجابة لها بسرعة، وذلك من خال اتخاذ القرار الاستباقي بأسلوب إبداعي"، والقيادة الاستباقية هي الأخذ بزمام المبادرة في تحسين الأعمال مع التركيز على الإنجاز وترك أثر حقيقي على العمل (الكرعاوي، وصالح، ٢٠٢٠) مما سبق يمكن تعريف القيادة الاستباقية بأنها نمط قيادي يركز على المستقبل بتوقع المشكلات والمخاطر والاستعداد للتعامل معها واتخاذ القرارات المناسبة لمنع حدوثها والبحث المستمر عن فرص للتغيير والتطوير في المؤسسة.

أهمية القيادة الاستباقية

تُعَد القيادة الاستباقية أسلوبًا قياديًا فريدًا، وتبرز أهميتها كما ذكرها العبد الجادر (٢٠١٦)، و(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 ودراستها 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.

أبعاد القيادة الاستباقية

للقيادة الاستباقية أبعاد متعددة وردت في العديد من الأبحاث والمراجع، فقد تناولت دراسة (Alkhatlan, 2021) أبعادها على النحو التالي: الحدس، المرونة، المبادرة، الإبداع، اتخاذ القرار، التطوير، وتناولت دراسة العنزى (٢٠٢٣) مجال الرؤية الاستراتيجية، وتمكين العاملين، والإبداع، واتخاذ القرار وتقويمه، في حين تناولت دراسة فرج والحارثي (٢٠٢٢) محور الشخصية الاستباقية بأبعاده (التهيؤ لمواجهة المواقف، مواجهة المواقف) ومحور ممارسات القيادة الاستباقية بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم)، وتناولت دراسة الكرعاوي (٢٠١٨) الشخصية الاستباقية والسلوك الاستباقي، وتستخلص الدراسة الحالية أبعاد القيادة الاستباقية على النحو التالي: بعد الشخصية الاستباقية بمحوريه (الرؤية، والاستعداد الشخصي)، وبعد السلوك الاستباقي بمحاوره (التمكين، مواجهة المواقف، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم).

البعد الأول: الشخصية الاستباقية

تم تطوير مفهوم الشخصية الاستباقية من قبل (Bateman and Crant, 1993) لوصف الأشخاص الذين يظهرون المبادرة ويتخذون الإجراءات ويبحثون عن الفرص بشكل مستمر لإحداث التغيير دون التقييد بالوضع الحالي، فهم يدركون هذه المسؤولية ولا يلومون الظروف حيث تشكل سلوكياتهم نتيجة وعيهم القائم على القيم وليس نتيجة للظروف (Covey, 2004). 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.

كما توصف بأنها الرغبة الحرة لدى الفرد في مواجهة الضغوط التي تنتجها المواقف المختلفة وتؤثر على البيئة، فهو يبحث عن الفرص، ويظهر المبادرات، ويقوم بالأنشطة، ويأخذ على عاتقه مسؤولية التأثير على العالم من حوله (Bateman & Crant, 1993). ويمكن تقسيم بعد الشخصية الاستباقية إلى محورين رئيسيين:

المحور الأول: الرؤية

تعد الرؤية المخطط الاستراتيجي الذي يهتم بتحقيق الأهداف والطموحات بعيدة المدى، وتحديد التوجه المستقبلي (Evans, 2013)، فهي جملة من التصورات أو التوجهات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل، ضمن الإمكانيات المتاحة حالياً والمتوقع الحصول عليها مستقبلاً، مع تحديد الفرص الحالية والتنبؤ بالفرص المستقبلية (Wandell, 2005)، ولعل أبرز ما يميز الأشخاص الاستباقيين عن غيرهم هو امتلاك رؤية واضحة ومحددة يستطيعون من خلالها تحديد فرص التغيير التي تدفعهم نحو تحقيق أهدافهم (Crant, 2000)، حيث يتمتع الاستباقيين بتركيز طويل الأمد ورؤية لما هو ممكن، فهم يبحثون بشكل استباقي عن المعلومات ويفحصون البيئة ويتوقعون الفرص المستقبلية بدلاً من الاستجابة للعناصر الموجودة في بيئتهم فقط (Frese & Fay, 2001)، فالقائد الاستباقي لديه القدرة على استشراق المستقبل فهو يحرص على وجود رؤية واضحة تقود عمله، كما يمكنه التنبؤ بالمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة من خلال وضع الخطط البديلة لمواجهتها، إضافة إلى وضع الخطط التطويرية التي تحقق متطلبات رؤيته.

المحور الثاني: الاستعداد الشخصي

هو قدرة الفرد الكامنة التي تساعده على الوصول إلى مستوى عال من المهارة في مجال معين (الحفتي، الوكيل، 1997)، فالشخص الاستباقي لديه بناء طبيعي يميل فيه للقيام بالمبادرات والمثابرة للسيطرة على البيئة وتحسينها (Seibert et al, 1999)، وتعد الاستباقية سمة شخصية لدى الأفراد يتم تحديدها بدقة تدفعهم إلى البحث عن فرص التغيير (Crant, 2000) حيث 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 تنتظر إلى المواقف من كافة الزوايا (العبدالجادر، 2016)، كما يمتلك القدرة على تحمل المسؤوليات وتحويل الصعوبات التي تواجهه إلى تجارب ودروس مستفادة فهو يمتلك تصوراً واضحاً لما يريد تحقيقه.

البعد الثاني: السلوك الاستباقي

يعرف السلوك الاستباقي بأنه أخذ زمام المبادرة لتحسين الظروف الحالية أو خلق ظروف جديدة، فهو ينطوي على الوضع الراهن بدلاً من التكيف السلبي مع الظروف (Crant, 2000)، فالسلوك الاستباقي نوع من التغيير الموجه الذي يسهم في فاعلية العمل الذي لا يمكن التنبؤ به (الكرعاوي، وصالح، 2002)، كما يوصف بأنه تصرف محدد لاقتناص الفرص من خلال التوقع المستقبلي للبيئة وتشكيل الاتجاهات نحوها (صلاح الدين، عطيه، 2018)، ويشير السلوك الاستباقي بأنه الانطلاق الذاتي الذي يهدف إلى تغيير الوضع الخارجي مع تركيز الفرد على المستقبل (عوض، 2022).

وقد صنف (Meyers, 2019) السلوكيات الاستباقية في العمل إلى ثلاثة أنواع وهي :

– السلوك الاستراتيجي الاستباقي (Proactive Strategic Behavior) وهو 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 (Proactive Work Behavior) وهو يهدف إلى تحسين بناء العمل التنظيمي فهو يتضمن التحكم في البيئة التنظيمية الداخلية من خلال السلوك الموجه الذي يجعل العمل أكثر كفاءة وفعالية وتولي المسؤولية لمنع تكرار المشكلات والبحث الذاتي عن طرق جديدة لتنفيذ العمل.
 - السلوك الاستباقي لملائمة الفرد والبيئة (Proactive Person-environment Behavior) وهو السلوك الذي يهدف إلى تحقيق أفضل توافق بين القدرات الشخصية للعاملين ومتطلبات الموقف لتكييف وظائفهم وفقاً لاحتياجاتهم ومتطلباتهم.
- ويمكن تحديد بعد السلوك الاستباقي في المحاور التالية:

المحور الأول: التمكين

يهدف التمكين إلى إشراك العاملين في عمليات التخطيط ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات كما يعزز روح التعاون بينهم في المؤسسة (صلاح الدين، وعطية، ٢٠١٨)، فهو "عملية نقل المسؤولية والسلطة ودعوة العاملين لتشارك المعلومات والمعارف بهدف الإسهام في تحليل المواقف وحل المشكلات التنظيمية المعقدة، مما يولد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين فيما يتعلق بالقرارات والإجراءات المتخذة تجاه موقف معين" (ماهر والعربي، 2019)، ويعد استراتيجية تنظيمية استباقية تسهم في التطوير والتحسين الإداري المستمر متمثلاً في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات الحساسة والمشاركة الفعلية في حل ومواجهة المخاطر (العنزي، ٢٠٢٣).

المحور الثاني: مواجهة المواقف

هو أسلوب يقوم فيه الفرد ببذل جهوده للتخفيف من الضغوط ومحاولة التخلص منها عن طريق اتخاذ خطوات فعالة ومباشرة تجاهها (شكري، ١٩٩٩)، حيث يصف مفهوم المواجهة "عملية التخلص أو التقليل من مصادر الضغوط أو تخفيف الآثار السلبية لها" (مهران، ٢٠١٥: ١٧٣)، ويبرز دور القائد الاستباقي في سرعة مواجهته للمواقف من خلال مضاعفة جهوده في البحث عن الحلول المناسبة والبدائل الواقعية بعد التفكير فيها والنظر إليها من زوايا مختلفة وصولاً إلى الحل الأنسب والتفكير في كل النتائج المحتملة قبل اتخاذ القرار.

المحور الثالث: المواجهة الوقائية

يشير مصطلح المواجهة الوقائية إلى "الجهود المبذولة من قبل الفرد للتهيؤ والتحصير لتهديد محتمل غير مؤكد في المستقبل البعيد" (Schwarzer & Tauber, 2002:180)، فهي تعمل على توقع الضغوطات المحتملة، والإعداد لها قبل أن تطور بشكل كامل، وتعد استراتيجية متعددة الأبعاد من الوظائف والعمليات الموجهة نحو المستقبل والتي تسهم في تحقيق الأهداف والحفاظ على جودة الحياة وتحسينها (Greenglass et al. 1993)، وذلك عن طريق السعي للحصول على الموارد بمختلف أنواعها والحفاظ عليها، والعمل في وقت مبكر عند ظهور علامات التحذير الأولى (Hobfoll, 2011)، حيث يعمل القائد الاستباقي على التقاط هذه الإشارات والاستجابة لها بشكل فعال لتفادي وقوع المشكلات والأزمات المختلفة.

المحور الرابع: البحث عن الدعم

يعد البحث عن الدعم إحدى استراتيجيات التعامل مع المشكلات التي تواجه الفرد عندما يتعرض للضغوط عن طريق التواصل والحصول على المعلومات من الآخرين مما يسهل عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات (Kasim, 2012)؛ لذا؛ يحرص القائد الاستباقي على الحصول على المعلومات التي تساعد في التعامل مع المشكلات، والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة، كما يعمل على تحسين العلاقات الاجتماعية وتعزيز التواصل للحصول على الدعم المناسب.

القيادة الاستباقية في الجامعات

- تمثل القيادة الاستباقية توجه المؤسسات نحو المبادرة لإحداث التغيير في الأساليب الاستراتيجية حول طريقتها لمواجهة الأزمات أكثر من إحداث رد فعل اعتيادي، فهي عملية مستقبلية تعمل على تلافي وقوع الأزمة بشكل منهجي مخطط قبل حدوثه (Fall & Massey, 2005)، وتلعب القيادة الاستباقية دوراً مهماً في الجامعات، وهو ما أشار إليه كل من (Bindl & Parker, 2009)، و (Wu et al, 2018)، و (Alkhatlan, 2021) و (الختلان، الكيلاني، ٢٠٢٢) حيث:
- تعمل القيادة الاستباقية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تحسين وعي القيادات الجامعية على فهم المخاطر وتحديدها وإدارتها استباقياً، كما تدعم اتخاذ القرارات السريعة والمبتكرة التي تحمي الجامعات من تلك المخاطر والأزمات التي قد تواجهها مستقبلاً.
 - تسعى القيادة الاستباقية في الجامعات لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية باستخدام السياسات التنظيمية والإجراءات الإدارية المناسبة، فهي تتوقع الأحداث والنتائج وتخطط وفقاً لذلك.
 - تُسهم القيادة الاستباقية لدى القيادات الأكاديمية في تحويل الجامعات من جامعات تقليدية إلى جامعات ريادية عن طريق المبادرات التنفيذية والاستجابة السريعة الفعالة نحو التغيير الحاصل في البيئة المحيطة.
 - تعمل القيادة الاستباقية في الجامعات على تحسين الإنجازات المهنية والأكاديمية من خلال إجراء بحوث عالية الجودة بشكل مستمر حيث تدور القيادة الاستباقية حول الإبداع وتحقيق التحول داخل البيئة التنظيمية برفع مستوى فاعلية العمل وكفاءته.

الدراسات السابقة

- **دراسة العززي (٢٠٢٣):** وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الاستباقية، وعلاقتها بفاعلية الوقاية من مخاطر البيئة المدرسية، من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم بلواء الرمثا، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، والتي بلغ عددها (٣٤٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الاستباقية، جاءت بدرجة مرتفعة، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير الجنس، في درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الاستباقية، لصالح الإناث، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح (أقل من ٥ سنوات)، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح (٥-١٠ سنوات)، عند الدرجة الكلية للقيادة الاستباقية.
- **دراسة أبو العز (٢٠٢٣):** وهدفت إلى الكشف عن واقع أبعاد القيادة الريادية، لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبيان أداة لجمع المعلومات، وقد تكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس، بعدد من كليات جامعة الأزهر، وبلغت عينة الدراسة (380) عضواً، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، جاء بدرجة متوسطة، وقد جاء بعد الاستباقية والمبادرة في المرتبة الأخيرة.
- **دراسة فرج والحارثي (٢٠٢٢):** هدفت إلى قياس درجة ممارسة القيادة الاستباقية، لدى قائدات المرحلة المتوسطة في مدينة الطائف، في ضوء رؤية (2030) من وجهة نظرهن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، والتي طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة، البالغ (٩٣) قائدة، وبينت النتائج أن قائدات مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة الطائف، يتمتعن بشخصية استباقية، ويمارسن مهارة القيادة الاستباقية بدرجة عالية جداً، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في ممارسة مهارات القيادة الاستباقية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في بُعدي التخطيط الاستراتيجي، والبحث عن الدعم، لصالح حاملات مؤهل

البكالوريوس، ومتغير عدد سنوات الخبرة، في بُعد البحث عن الدعم، لصالح عشر سنوات فأكثر، ومتغير عدد الدورات التدريبية، في بُعد المواجهة الوقائية، لصالح عشر دورات تدريبية فأكثر، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية، لهذه المتغيرات في درجة الشخصية الاستباقية لدى القانئات.

- **دراسة الختلان والكيلاني (٢٠٢٢):** هدفت إلى معرفة الحاجة لوجود إجراءات إدارية للقيادة الاستباقية؛ للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت، من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من عمداء الكليات، والعميد المساعد، ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، والبالغ عددهم (١٦٩٥)، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، والتي بلغ عددها (٢٩٥) استجابة، وأسفرت النتائج عن أن درجة وجود إجراءات إدارية للقيادة الاستباقية، للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت، جاءت بدرجة متوسطة، وأن أهمية وجود إجراءات إدارية للقيادة الاستباقية، للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت، جاءت بدرجة مرتفعة.
- **دراسة مرسي وآخرين (٢٠٢٢):** التي تهدف للتعرف على دور سلوكيات العمل الاستباقية، وأثر القيادة الأصلية في إدارة الأزمات، تم استخدام المنهج الوصفي؛ لملاءمته لموضوع الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، والبالغ عددهم (٦٥٨٩) عضوًا، وبلغ عدد العينة (٢٧٦)، والتي جرى اختيارها بطريقة المعاينة العشوائية الطبقيّة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن سلوكيات العمل الاستباقية، تؤثر في العلاقة بين القيادة الأصلية وإدارة الأزمات بشكل إيجابي.
- **دراسة (Alkhatlan, 2021):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الاستباقية لأعضاء هيئة التدريس، من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا، في ظل أزمة فيروس كورونا (كوفيد-19)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة البحث استبانة لطلاب الدراسات العليا، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة، تمثل مجتمع الدراسة، والمكوّن من جميع طلاب الدراسات العليا في كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية بالمملكة الهاشمية، والبالغ عددهم (7.478) طالبًا، وأسفرت الدراسة عن العديد من النتائج، منها أن درجة توافر أبعاد القيادة الاستباقية بين أعضاء هيئة التدريس، من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا، في ضوء أزمة فيروس كوفيد-19 كانت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية، في أبعاد القيادة الاستباقية، من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا، تعزى لمتغير البرنامج.
- **دراسة الكراوي وصالح (٢٠٢٠):** هدفت إلى التعرف على التفكير الاستراتيجي، وأثره في القيادة الاستباقية في مجلس محافظة كربلاء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية، والبالغ عددهم (٧٠) قائدًا، وتم الحصول على (٥٠) استجابة، والتي تمثل ٧٠٪ من مجتمع البحث، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي عالٍ بين التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستباقية.
- **دراسة (Onyekwere et al., 2019):** وهدفت للتعرف على دور القيادة الاستباقية في التحول العالمي، في السياسة التنظيمية والإدارية في نيجيريا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من كليات جميع جامعات التعليم العالي بجنوب نيجيريا، وتم اختيار عينة قسدية منهم، وبلغ عددها (٤٩٠)، متمثلة في عمداء ورؤساء أقسام ومدربين وأعضاء هيئة تدريس من (٣) جامعات، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكوّنت من (٤٠) فقرة حول القيادة الاستباقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين ممارسات القيادة الاستباقية، وقدرة المنظمة على التحول العالمي، وتعزيز القدرة الإدارية.
- **دراسة الكراوي (٢٠١٨):** وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مراكز القيادة الاستباقية، وخصائص نظرية السلوك المخطط للعاملين في شركة أسيايل لخدمات الاتصالات النقلة في العراق، وانتهجت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في الشركة، والبالغ عددهم (١١٥)، وتم الحصول على (١٠٨) استجابات،

وخلصت النتائج إلى أن خصائص نظرية السلوك المخطط، تهتم بتحقيق هدف التفوق في بيئتها التنافسية، عن طريق امتلاك الشركة مرتكزات القيادة الاستباقية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ الذي عرّفه العساف (٢٠١٣) بأنه: "المنهج الذي يصف الظاهرة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، بواسطة استجواب الأفراد بطريقة غير مباشرة، عن طريق استخدام الاستبيان"، حيث يعد هذا المنهج هو الأكثر ملاءمة للدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها: يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بكلّيات جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، والبالغ عددهم (٦١٢٩) فرداً، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٤٥) من القيادات الأكاديمية التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من كليات جامعة الملك عبدالعزيز بمحافظة جدة.

خصائص عينة الدراسة

جدول (١)

وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي والكلية

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة	الكلية	التكرار	النسبة
ذكر	١١٧	٤٧,٨%	عميد	٦	٢,٤%	علمية	١٢٥	٥١%
انثى	١٢٨	٥٢,٢%	وكيل كلية	٨	٣,٣%	نظرية انسانية	١٢٠	٤٩%
المجموع	٢٤٥	١٠٠%	رئيس قسم	١٠٨	٤٤,١%	المجموع	٢٤٥	١٠٠%
			مشرفة قسم	١٢٣	٥٠,٢%			
			المجموع	٢٤٥	١٠٠%			

يتضح من الجدول (1) أن (٤٧.٨%) من عينة الدراسة هم من (الذكور)، وأن (٥٢.٢%) من عينة الدراسة هن من (الاناث)، كما يُظهر أن (٢.٤%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي هو (عميد)، وأن (٣.٣%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي هو (وكيل كلية)، وأن (٤٤.١%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي هو (رئيس قسم)، وأن (٥٠.٢%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي هو (مشرفة قسم)، ويبيّن الجدول (١) أن (٥١%) من عينة الدراسة هم من الكليات (العلمية)، وأن (٤٩%) من عينة الدراسة هم من الكليات (نظرية انسانية).

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بعد مراجعة الأدبيات السابقة، والاستعانة بمقياس التأقلم الاستباقي (PCI) لـ (Greenglass et al.1993) وترجمته من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، ومن ثم ملاءمتها على البيئة الجامعية، بما يتناسب مع الدراسة الحالية، وتكونت صياغة الأداة من قسمين:

القسم الأول: معلومات أولية تتعلق بأفراد الدراسة، وشملت متغير (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، الكلية).

القسم الثاني: الفقرات الخاصة بأبعاد القيادة الاستباقية ومحاورها وهي (٣٤) عبارة مقسمة كما يلي:

- بعديين رئيسين وستة محاور على النحو التالي:

1. البعد الأول: الشخصية الاستباقية
 - المحور الأول: الرؤية (٥) فقرات.
 - المحور الثاني: الاستعداد الشخصي (٥) فقرات.
2. البعد الثاني: السلوك الاستباقي
 - المحور الأول: التمكين (٧) فقرات.
 - المحور الثاني: مواجهة المواقف (٦) فقرات.
 - المحور الثالث: المواجهة الوقائية (٥) فقرات.
 - المحور الرابع: البحث عن الدعم (٦) فقرات.

صدق أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري: (صدق المحكمين): تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية، على مجموعة من المحكمين، تألفت من (١٠) أعضاء من هيئة التدريس في عدة جامعات، متخصصين في الإدارة والتخطيط، وقد وضحو آراءهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للبعد الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل بعد من أبعاد الدراسة ومحاورها، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً، من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم، فيما يتعلق بالمعلومات الأولية، إلى جانب مقياس (ليكرت) المستخدم في الاستبانة، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمين، تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين من حذف وتعديل في صياغة الفقرات.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من (30) فرد من القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز، وتم من خلال إجاباتهم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي له كل عبارة. والجدول (٢) يوضح النتائج الخاصة بذلك:

جدول (٢)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور وأبعاد القيادة الاستباقية

م	الرؤية	م	الاستعداد الشخصي	م	التمكين	م	مواجهة المواقف	م	المواجهة الوقائية	م	البحث عن الدعم
1	**،٧٣٨	6	**،٨٨٠	11	**،٧٩٥	18	**،٩٧٤	24	**،٩٢٠	29	**،٩٨٧
2	**،٨٥٥	7	**،٨٨٧	12	**،٩٣٠	19	**،٩٥٧	25	**،٨٧٣	30	**،٩٧٣
3	**،٨٠٣	8	**،٩١٠	13	**،٩٣٤	20	**،٩٣٤	26	**،٩٢٥	31	**،٩٨١
4	**،٩٥١	9	**،٥٢٨	14	**،٨٩٨	21	**،٩٣١	27	**،٨٣٩	32	**،٩٩٢

		** ,٩٣٥	28	** ,٨٩٣	22	** ,٨٧٢	15	** ,٧٦٠	10	** ,٨٧٧	5
				** ,٩١٨	23	** ,٧٧٨	16				
						** ,٩٧٨	17				
** ,٩٤١		** ,٩٥٠		** ٩٢٤		** ,٩٦٥		** ,٩٧٥		** ,٩٦٨	الدرجة الكلية للمحور
			** ,٩٨٩	السلوك الاستباقي		** ,٩٨٦		الشخصية الاستباقية			الدرجة الكلية للبعد
** دال احصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0,01)											

يتبين من الجدول (٢) أن جميع قيم معاملات بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له كل عبارة دالة إحصائياً، مما يدل على ترابط هذه العبارات وقدرتها على قياس ما وضعت لأجله. ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات الاستبانة بمعادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٣) يوضح ذلك:

جدول (٣)

معامل ثبات محاور وأبعاد القيادة الاستباقية بطريقة كرونباخ ألفا

الرقم	البعد / المحور	كرونباخ ألفا
1	محور الرؤية	,٨٩٨
2	محور الاستعداد الشخصي	,٩٠٦
3	بعد الشخصية الاستباقية	,٩٤٧
4	محور التمكين	,٩٥١
5	محور مواجهة المواقف	,٩٦٩
6	محور المواجهة الوقائية	,٩٣٥
7	محور البحث عن الدعم	,٩٨٨

8	بعد السلوك الاستباقي	,٩٨٤
9	الدرجة الكلية	,٩٨٧

يتضح من الجدول (٣) أن جميع قيم الثبات بمعادلة كرونباخ ألفا لجميع محاور وأبعاد القيادة الاستباقية مرتفعة إحصائياً، حيث يشير أبو هاشم (٢٠٠٣) أن معامل الثبات يعتبر مرتفع إحصائياً إذا كانت قيمته أعلى من (0.80)، مما يشير إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق على عينة الدراسة.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة: تم تطبيق الأداة ميدانياً على القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبدالعزيز عبر إرسالها إلكترونياً إلى البريد الإلكتروني الخاص بكل قائد أكاديمي للإجابة عليه، بعدها تم مراجعة الاستبانات وتطبيقها وترميزها عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم إجراء الأساليب الاختبارية الإحصائية المناسبة عليها.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

إجابة السؤال الرئيس: ونصه "ما واقع ممارسة القيادة الاستباقية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبدالعزيز، من وجهة نظر عينة منهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لواقع ممارسة القيادة الاستباقية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر عينة منهم، وترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وقد جاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول (٤).

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة أبعاد القيادة الاستباقية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر عينة منهم

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة الممارسة
١	بعد الشخصية الاستباقية	٣,٩٠	٠,٢٨١	1	عالية
٢	بعد السلوك الاستباقي	٣,٨٠	٠,١٩١	2	عالية
	القيادة الاستباقية	٣,٨٥	٠,١٦٧	عالية	

يتبين من الجدول (٤) أن واقع ممارسة أبعاد القيادة الاستباقية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر عينة منهم جاءت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,١٦٧)، مما يعطي مؤشراً قوياً على وجود التوجه الاستباقي لدى قياداتها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٢٣)، ودراسة (Alkhatlan, 2021).

كما يُظهر الجدول (٤) أن بُعد الشخصية الاستباقية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٢٨١)، وبُعد السلوك الاستباقي في الترتيب الثاني بمتوسط (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,١٩١)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة فرج والحارثي (٢٠٢٢)،

وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية كون الشخصية بما تضمنه من مكونات فطرية وعناصر مكتسبة تمثل الأساس للسلوكيات الاستباقية القيادية.

إجابة السؤال الفرعي الأول: ونصه "ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز لبعد الشخصية الاستباقية، من وجهة نظر عينة منهم؟"

للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبدالعزيز على محاور البعد الأول، كذلك حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام والذي يمثل الدرجة الكلية للبعد الأول الشخصية الاستباقية، وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز لبعد الشخصية الاستباقية، من وجهة نظر عينة منهم

م	المحور	المتوسط	الانحراف	الترتيب حسب المتوسط	درجة الممارسة
2	محور الاستعداد الشخصي	٤,٠٣	٠,٣٨٣	1	عالية
1	محور الرؤية	٣,٧٨	٠,٤٢٦	2	عالية
	الدرجة الكلية لبعد الشخصية الاستباقية	٣,٩٠	٠,٢٨١		عالية

يتضح من الجدول (٥) أن بعد الشخصية الاستباقية ككل جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٣,٩٠) بانحراف معياري (٠,٢٨١)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكرعوي (٢٠١٨)، التي أفادت بنتيجتها بوجود درجة شخصية استباقية عالية، ويؤكد ذلك اهتمام جامعة الملك عبدالعزيز بحسن اختيار قياداتها الأكاديمية ذات القدرات والمهارات التي تمكنها من تولي هذا المنصب، وتختلف مع دراسة فرج والحارثي (٢٠٢٢) ودراسة (القرشي، ٢٠٢١)، كما يلاحظ أن محور الاستعداد الشخصي جاء في الترتيب الأول ثم محور الرؤية، وربما يعود ذلك إلى حرص القيادات الأكاديمية بحكم موقعها أن تكون على أقصى درجات الاستعداد لكل أمر أو قضية أو مشكلة تعترض عملها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٢٣) حيث جاء محور الرؤية في المرتبة الثانية بين أربعة محاور للقيادة الاستباقية.

وفيما يلي وصف تفصيلي للاستجابة على عبارات بعد الشخصية الاستباقية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز:

المحور الأول: الرؤية

جدول (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز لبعد الشخصية الاستباقية، من وجهة نظر عينة منهم عند محور الرؤية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب حسب المتوسط	درجة الممارسة
2	أحرص على وجود رؤية واضحة تقود العمل الأكاديمي.	٤,٢١	٠,٧٧١	1	عالية جداً
1	أمتلك القدرة على استشراف المستقبل في بيئة العمل.	٣,٩٣	١,٠١٤	2	عالية
4	أنتبأ بالمخاطر التي من الممكن أن يتعرض لها العمل.	٣,٨٩	٠,٩٧٣	3	عالية
3	أركز على وضع الخطط التطويرية الملائمة للعمل الأكاديمي.	٣,٧٨	٠,٩٦٤	4	عالية
5	أضع الخطط البديلة لمواجهة أزمات العمل المختلفة.	٣,٠٩	١,١٩٦	5	متوسطة
	المتوسط العام	٣,٧٨	٠,٤٢٦		عالية

يوضح الجدول (٦) أن الشخصية الاستباقية للقيادات الأكاديمية فيما يتعلق بمحور الرؤية ككل جاءت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٤٢٦)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٢٣)، كما يبين أن العبارة رقم (٢) " أحرص على وجود رؤية واضحة تقود العمل الأكاديمي " حصلت على درجة عالية جداً بمتوسط (٤,٢١) في هذا المحور ويعود ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية تترك أهمية وجود رؤية واضحة للعمل، حيث أوضح (Wu&Wang,2011) أن القادة الاستباقيين يملكون رؤية واضحة ويسعون إلى اتخاذ الإجراءات والسلوكيات اللازمة التي تسهم في إحداث التغييرات الإيجابية في مؤسساتهم، كما جاءت العبارات رقم (٣,٤٠١) بدرجة عالية وبمتوسطات بلغت (٣,٩٣، ٣,٨٩، ٣,٧٨) على التوالي، وربما يعود السبب في ذلك إلى اهتمام القيادات الأكاديمية بالمستجدات في العمل ومواكبة التغييرات الناتجة عن نظام الجامعات الجديد، أما في المرتبة الأخيرة فهي العبارة رقم (٥) فقد جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ قيمة متوسطها (٣,٠٩)، وهذا يعني محدودية وضع القيادات الأكاديمية للخطط البديلة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها، وأن إدارة العمل تقوم على تسيير العمل بدلاً عن الاستعداد لما قد يطرأ في المستقبل من مشكلات.

المحور الثاني: الاستعداد الشخصي
جدول (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز للشخصية الاستباقية، من وجهة نظر عينة منهم عند محور الاستعداد الشخصي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب حسب المتوسط	درجة الممارسة
10	أركز على بناء علاقات تسودها الثقة المتبادلة مع الجميع.	٤,٢٧	٠,٧٧٨	١	عالية جداً
7	لدي تصور واضح لما أريد تحقيقه في عملي.	٤,٠٣	٠,٨٠٩	٢	عالية
8	أسعى دائماً لتحقيق الأهداف التطويرية الأكثر تحدياً.	٣,٩٨	٠,٨٢٥	٣	عالية
9	أحول الصعوبات التي تواجهني إلى تجارب ودروس مستفادة.	٣,٩٦	٠,٨٠٤	٤	عالية
6	لدي المقدرة على تحمل المسؤوليات الموكلة إلي.	٣,٨٩	٠,٧٧٤	٥	عالية
	المتوسط العام	٤,٠٣	٠,٣٨٣		عالية

يبين الجدول (٧) أن درجة الشخصية الاستباقية للقيادات الأكاديمية فيما يتعلق بمحور الاستعداد الشخصي ككل جاءت بدرجة عالية بمتوسط (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٣٨٣)، وتعد هذه النتيجة منطقية ومبررة؛ حيث يعد الاستعداد الشخصي العالي من أهم العوامل التي يجب توافرها لدى القائد الأكاديمي نظراً لطبيعة عمله القيادي، فهو يبحث عن الفرص ويظهر المبادرات، ويقوم بالأنشطة، ويأخذ على عاتقه مسؤولية التأثير على من حوله (Bateman & Crant, 1993).

وقد تراوحت قيم متوسطات عبارات هذا المحور ما بين (٣,٨٩-٤,٠٣)، وكلها جاءت بدرجة عالية، ما عدا العبارة رقم (١٠) "أركز على بناء علاقات تسودها الثقة المتبادلة مع الجميع" التي جاءت بدرجة عالية جداً بلغ متوسطها (٤,٢٧)، ويبدل ذلك على امتلاك القيادات الأكاديمية لمهارات التواصل والقدرة على بناء الثقة في علاقاتهم حيث تعد من المهارات الأساسية للقائد الاستباقي والتي تساعده على الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات الصائبة، في حين حصلت العبارة رقم (٦) على المرتبة الأخيرة في عبارات هذا المحور بمتوسط (٣,٨٩).

إجابة السؤال الفرعي الثاني: ونصه "ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز للسلوك الاستباقي، من وجهة نظر عينة منهم؟"

للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبدالعزيز على محاور البعد الثاني، كذلك حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام والذي يمثل الدرجة الكلية للبعد الثاني السلوك الاستباقي، وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز لبعد السلوك الاستباقي، من وجهة نظر عينة منهم

م	البعد	المتوسط	الانحراف	الترتيب حسب المتوسط	درجة الممارسة
1	محور التمكين	٤,١٠	٠,٣٠١	1	عالية
3	محور المواجهة الوقائية	٣,٩٠	٠,٤١١	2	عالية
4	محور البحث عن الدعم	٣,٦٨	٠,٥٤٣	3	عالية
2	محور مواجهة المواقف	٣,٥٢	٠,٤٧٦	4	عالية
	الدرجة الكلية لبعد السلوك الاستباقي	٣,٨٠	٠,١٩١		عالية

يتضح من الجدول (٨) أن بعد السلوك الاستباقي ككل جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨٠) بانحراف معياري (٠,١٩١)، ويشير ذلك إلى توفير جامعة الملك عبدالعزيز لقياداتها بيئة عمل داعمة للسلوك الاستباقي لديها، حيث أنشأت برنامج "القيادة الأكاديمية" ضمن سعيها لتأهيل قياداتها للدفع بعجلة التطوير باعتبارهم الوحدة التنظيمية الأساس التي تقود الأنشطة التعليمية والبحثية والإدارية، إدراكاً منها أن التحول والتغيير لن يتحقق إلا من خلال هذه القيادات (ملتقى رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية، ٢٠٢٤). كما يلاحظ أن محور (التمكين) جاء في الترتيب الأول، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٢٣)، وقد يرجع ذلك إلى وعي القيادات الأكاديمية بالدور الكبير الذي يسهم به التمكين في تحسين قدرة الجامعة على التكيف مع التغييرات وجعل الموظفين أكثر مرونة واستعداداً لمواجهة التحديات، يليه محور المواجهة الوقائية، واختلفت هذه النتيجة عن دراسة فرج والحارثي (٢٠٢٢) حيث جاءت المواجهة الوقائية في المرتبة الأخيرة، وربما يعود ذلك إلى قدرة القيادات الأكاديمية على توقع الأحداث والمشكلات والأزمات قبل حدوثها والاستعداد لها بجمع وإدارة الموارد لاستخدامها عند الحاجة، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء محور البحث عن الدعم، وقد يعود ذلك إلى إدراك القيادات الأكاديمية حجم وأهمية المهام التي تتولاها والتي تتطلب الدعم من الجهات المختلفة للقيام بها على أكمل وجه، وربما ترى القيادات أن جزءاً من هذا العمل يكون على عاتق القيادات العليا بالجامعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء محور مواجهة المواقف، وتعد نتيجة منطقية مبررة؛ كون القيادات الأكاديمية تقوم باتخاذ كافة التدابير الوقائية لمنع حدوث أي موقف ومشكلة طارئة مع تعزيز طاقات موظفيهم ومع وجود كل هذا الدعم لذا؛ ربما جاء هذا المحور في المرتبة الأخيرة.

وفيما يلي وصف تفصيلي للاستجابة على عبارات درجة الشخصية الاستباقية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد

العزیز:

المحور الأول: التمكين

جدول (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز للسلوك الاستباقي، من وجهة نظر عينة منهم عند محور التمكين

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب حسب المتوسط	درجة الممارسة
16	أشجع الموظفين على طرح أفكارهم الإبداعية لتحسين وتطوير العمل.	٤,٢٦	٠,٧٩٣	1	عالية جداً
15	أشارك فريق العمل في وضع الحلول المناسبة للتغلب على المواقف السلبية.	٤,٢٢	٠,٨٣٠	2	عالية جداً
17	أمنح الموظفين الثقة لإتمام الأعمال المناطة بهم.	٤,٢١	٠,٨٥٥	3	عالية جداً
14	أقوم بعقد دورات تدريبية لفريق العمل لتوقع المخاطر المحتملة.	٤,٠٦	٠,٨١٣	4	عالية
13	أعمل على إيجاد صف ثانٍ من القيادات بالعمل.	٤,٠١	٠,٧٩٢	5	عالية
11	أشارك الموظفين في وضع الخطط التنفيذية الخاصة بالعمل.	٣,٩٩	٠,٨٥٢	6	عالية
12	أضع قوائم للمهام مع فرق العمل والتركيز عليها وفقاً لأهميتها.	٣,٩٢	٠,٨٠١	7	عالية
	المتوسط العام	٤,١٠	٠,٣٠١		عالية

يُظهر الجدول (٩) أن السلوك الاستباقي للقيادات الأكاديمية فيما يتعلق بمحور التمكين ككل جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٤,١٠) وانحراف معياري (٠,٣٠١)، مما يؤكد حرص القيادات الأكاديمية على بناء وتنمية مهارات وقدرات العاملين ومشاركتهم في صنع القرارات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٢٣)، وقد جاءت العبارات (١٧،١٥،١٦)، بدرجة عالية جداً وبمتوسطات بلغت (٤,٢٦، ٤,٢٢، ٤,٢١)، على التوالي حيث جاءت عبارة "أشجع الموظفين على طرح أفكارهم الإبداعية لتحسين وتطوير العمل." في المرتبة الأولى ويدل ذلك على دعم القيادات الأكاديمية لموظفيها والعمل على توفير البيئة المناسبة لإبداعاتهم، أما العبارات رقم

(١٤، ١٣، ١١، ١٢)، فقد حصلت على درجة عالية وقد تراوحت قيم متوسطات هذه العبارات بين (٤,٠٦ - ٣,٩٢)، وقد يعود ذلك إلى اهتمام القيادات الأكاديمية بفرق العمل وتمكينها والمشاركة في مهامها وفعاليتها.
المحور الثاني: مواجهة المواقف:

جدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز للسلوك الاستباقي، من وجهة نظر عينة منهم عند محور مواجهة المواقف

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب حسب المتوسط	درجة الممارسة
18	أخذ القرارات في بيئة العمل بعد التفكير فيها جيداً.	٣,٦٠	١,٠٦٩	1	عالية
20	أحل المشكلة من زوايا مختلفة للوصول إلى الحل المناسب لها.	٣,٥٦	١,١٧٤	2	عالية
21	أفكر في كل النتائج المحتملة للمشكلة قبل معالجتها.	٣,٥٢	١,١١٨	3	عالية
22	أتجنب الانتظار عند مواجهة المشكلات.	٣,٥٠	١,١٠٤	4	عالية
19	أتعامل مع المشكلة من خلال التفكير في بدائل واقعية.	٣,٤٩	١,١٤٧	5	عالية
23	أضعف جهودي للبحث عن حلول للمشكلات.	٣,٤٤	١,١١٠	6	عالية
	المتوسط العام	٣,٥٢	٠,٤٧٦		عالية

من خلال الجدول (١٠) يتضح أن السلوك الاستباقي للقيادات الأكاديمية فيما يتعلق بمحور مواجهة المواقف ككل جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٣,٥٢) وانحراف معياري (٠,٤٧٦)، وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن دراسة فرج والحارثي (٢٠٢٢) والتي جاءت بدرجة عالية جداً، كما جاءت جميع عبارات هذا المحور بدرجة عالية تراوحت متوسطاتها ما بين (٣,٤٤ - ٣,٦٠)، فقد حصلت العبارة رقم (١٨) على المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٣,٦٠)، ويعزى ذلك ربما إلى حس المسؤولية العالي لدى القيادات الأكاديمية التي تتطلب التفكير العميق والتحليل الجيد قبل اتخاذ القرارات، أما أقل هذه العبارات فقد كانت " أضعف جهودي للبحث عن حلول للمشكلات." وهي وإن كانت ما زالت عالية؛ إلا أن هذا المستوى الأخير قد يبرره ضغوطات العمل وكثرة المهام التي تقع على عاتق القيادات الأكاديمية.

المحور الثالث: المواجهة الوقائية:
جدول (١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز للسلوك الاستباقي، من وجهة نظر عينة منهم عند محور المواجهة الوقائية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب حسب المتوسط	درجة الممارسة
27	أوجه فريق العمل مسبقاً للتعامل الإيجابي مع المبادرات.	٤,٢٥	٠,٧٥٣	1	عالية جداً
24	أتوقع المخاطر الممكنة خلال ممارسة عملي القيادي.	٤,٠١	٠,٧٩٤	2	عالية
28	أطور من مهارات عملي القيادية لمواكبة التقدم في مجال التحول الرقمي.	٣,٩٧	٠,٨١٩	3	عالية
25	استثمر الفرص المتاحة للارتقاء ببيئة العمل.	٣,٩٦	٠,٨٤٦	4	عالية
26	أتعامل بمرونة مع التناقضات التي تصاحب المتغيرات المستجدة في بيئة العمل.	٣,٣٢	١,٢٩٢	5	متوسطة
	المتوسط العام	٣,٩٠	٠,٤١١		عالية

يُظهر الجدول (١١) أن السلوك الاستباقي للقيادات الأكاديمية فيما يتعلق بمحور المواجهة الوقائية ككل جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٣,٩٠)، وانحراف معياري (٠,٤١١)، وتشير هذه النتيجة المرتفعة إلى قدرة القيادات الأكاديمية على استباق المشكلات والمخاطر قبل حدوثها والتي تسهم في منعها أو التخفيف من أضرارها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة خلف (٢٠٢٢)، كما يتبين من الجدول (١٩) أن العبارة رقم (٢٧) قد حصلت على درجة عالية جداً بمتوسط (٤,٢٥)، ويدل ذلك على اهتمام القيادات الأكاديمية بفرق العمل والتعاون معها وتعزيز العمل الجماعي الذي تؤكد جودة العمل لتنفيذ المبادرات والمشروعات الاستراتيجية للجامعة، كما جاءت العبارات (٢٤، ٢٨، ٢٥)، بدرجة عالية وبمتوسط (٤,٠١، ٣,٩٧، ٣,٩٦) على التوالي، أما أقل عبارات هذا المحور فهي العبارة رقم (٢٦) والتي جاءت بدرجة متوسطة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٣٢)، ربما يرجع ذلك إلى رغبة القيادات الأكاديمية في ضبط سير العمل والتأكد من تنفيذ إجراءاته في ظل التغييرات السريعة والطارئة.

المحور الرابع: البحث عن الدعم:
جدول (١٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز للسلوك الاستباقي، من وجهة نظر عينة منهم عند محور البحث عن الدعم

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب حسب المتوسط	درجة الممارسة
33	أطلع جميع المعنيين على سير العمليات الخاصة بتحسين وتطوير العمل.	٤,٠٩	٠,٨٢٠	١	عالية
32	أحرص على تلقي تغذية راجعة من فرق العمل حول سير البرامج والمبادرات في الخطط التشغيلية.	٤,٠٢	٠,٨١٤	٢	عالية
30	استمع إلى وجهات نظر فريق العمل في المشكلات المختلفة.	٣,٩٩	٠,٨١٧	٣	عالية
34	أحرص على الحصول على المعلومات التي تساعدني في التعامل مع قضايا العمل المختلفة.	٣,٦١	١,٠٩٨	٤	عالية
31	أوظف الشراكة المجتمعية في تفعيل البرامج والمبادرات.	٣,٢٤	١,٤٢٦	٥	متوسطة
29	أتواصل مع الإدارات المختلفة بالجامعة للحصول على الدعم المناسب عند مواجهة المشكلات.	٣,١٢	١,٤٦٢	٦	متوسطة
	المتوسط العام	٣,٦٨	٠,٥٤٣		عالية

يتبين من الجدول (١٢) أن السلوك الاستباقي للقيادات الأكاديمية فيما يتعلق بمحور البحث عن الدعم ككل جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٥٤٣)، هو ما يؤكد نجاح القيادات الأكاديمية في بناء العلاقات الجيدة التي تدعم عملها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة فرج والحارثي (٢٠٢٢)، وقد حصلت العبارات (٣٣، ٣٢، ٣٠، ٣٤) على درجة عالية وبمتوسطات تراوحت بين (٤,٠٩ - ٣,٦١)، ويؤكد ذلك امتلاك القيادات الأكاديمية لمهارات التواصل الفعال التي تهدف لتحسين وتجويد العمل، أما العبارة رقم (٣١)، فقد حصلت على درجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٢٤)، وقد يعود ذلك إلى صعوبة التواصل والتنسيق بين الجامعة والجهات المختلفة، حيث أشار النوح (١٤٣٦) إلى أن التعقيدات التي تفرضها الأنظمة واللوائح تحد من مشاركة المجتمع المحلي في تفعيل البرامج والمبادرات، وفي المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة "أتواصل مع الإدارات المختلفة بالجامعة للحصول على الدعم المناسب عند مواجهة المشكلات"، وربما يعود ذلك لعدم وجود قنوات واضحة للتواصل بين القيادات الأكاديمية والإدارات الأخرى.

إجابة السؤال الفرعي الثالث: والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة، في تحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستباقية، تُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، الكلية)؟" ولإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent Samples Test) للتعرف على الفروق وفقاً لمتغيري (النوع الاجتماعي، الكلية) والتي تتكون من فئتين، والجدول (١٣) يوضح ذلك:

جدول (١٣)

نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، في تحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستباقية وفقاً لمتغير (النوع الاجتماعي، الكلية)

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكر	١١٧	٣,٨٦	٠,١٨١	غير دالة	,٣٢٧
	انثى	١٢٨	٣,٨٤	٠,١٥٣		
الكلية	علمية	١٢٥	٣,٨٥	٠,١٤٩	غير دالة	,٧٦٩
	نظرية انسانية	١٢٠	٣,٨٥	٠,١٨٥		

يتضح من الجدول رقم (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة، في تحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستباقية وفقاً لمتغير (النوع الاجتماعي، الكلية)، حيث إن جميع مستويات الدلالة لجميع الأبعاد والمحاور أكبر من (0.05)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٢٣)، حيث أفادت نتائجها بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي) والذي يتكون من ثلاث فئات والجدول (١٧) يوضح نتائج ذلك:

جدول (١٤)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، في تحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستباقية وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	,٠٥٧	٣	,٠١٩	,٦٨٢	غير دالة
داخل المجموعات	٦,٧٣٥	٢٤١	,٠٢٨		

			٢٤٤	٦,٧٩٢	الكلية	
--	--	--	-----	-------	--------	--

يتضح من الجدول رقم (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة، في تحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستباقية وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث إن جميع مستويات الدلالة لجميع الأبعاد والمحاور أكبر من (0.05).

ملخص النتائج

- جاء المتوسط العام لواقع ممارسة أبعاد القيادة الاستباقية للقيادات الأكاديمية ببعض كليات جامعة الملك عبدالعزيز بدرجة عالية من وجهة نظر عينة منهم.
- جاء بعد الشخصية الاستباقية من حيث درجة ممارسة القيادات الأكاديمية له في المرتبة الأولى يليه بعد السلوك الاستباقي.
- جاءت درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز لبعد لشخصية الاستباقية بدرجة عالية ولمحوريها الاستعداد الشخصي أولاً ثم الرؤية.
- جاءت درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز لبعد السلوك الاستباقي، من وجهة نظر عينة منهم بدرجة عالية ولكل محاورها على الترتيب التالي: التمكين، يليه المواجهة الوقائي، ثم البحث عن الدعم، وأخيراً مواجهة المواقف.
- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة، في درجة ممارسة القيادة الاستباقية، تُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، الكلية).

التوصيات

- إقامة لقاءات وجلسات حوارية دورية بين القيادات الأكاديمية لمشاركة الخبرات والتجارب في التعامل مع الأزمات المختلفة.
- تطوير مهارات القيادات الأكاديمية في وضع الخطط البديلة من خلال إجراء تقييم وتحليل للأزمات السابقة.
- إنشاء لجنة تواصل تضم ممثلين عن القيادات الأكاديمية والإدارات المختلفة للجامعة بهدف تسهيل التواصل وتبادل المعلومات.
- إنشاء منصة تواصل إلكترونية تُتيح للقيادات الأكاديمية التواصل مع الإدارات المختلفة بسهولة ويسر.
- توفير بيانات ودراسات تحليلية تساعد القيادات الأكاديمية على فهم احتياجات الجامعة بشكل دقيق لوضع خطط تطويرية ملائمة للعمل الأكاديمي.
- منح القيادات الأكاديمية الصلاحيات لاتخاذ القرارات اللازمة لتحمل مسؤولياتها بفعالية وتوفير الموارد اللازمة مثل الميزانيات والأدوات والدعم الفني لتمكينها من أداء مهامها بكفاءة.
- تطبيق آلية الفرق التي تدار ذاتياً لتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات.
- نشر وتعزيز ثقافة المخاطرة المحسوبة لدى القيادات الأكاديمية لطرح الأفكار والخطط الجديدة والمبتكرة التي تسهم في تطوير العمل.

المراجع العربية:

- أبو العز، محمد سعيد محمد. (٢٠٢٣). تحقيق الميزة التنافسية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل القيادة الريادية. مجلة كلية التربية، ١ (١)، ٦٤١-٦٩٩.
- جاسم، ماهر عيدان، والقرشي، علي تركي نافل. (٢٠٢١). قياس الشخصية الاستباقية لدى موظفي الدولة. مجلة الآداب، ٢ (١٣٩)، ١٥٧-١٧٢.
- الحامد، فصل، والعمري، بسام. (2018). واقع الأداء الإداري لجامعة الملك عبدالعزيز في السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها. المجلة التربوية الأردنية، ٣ (١)، ٢٠٩-٢٣٤.
- الحفتي، محمد، والوكيل، حلمي أحمد. (١٩٩٧). أسس بناء المناهج وتنظيماتها. المكتبة السعودية.
- الختلان، أماني مساعد، والكيلاني، أنمار مصطفى. (٢٠٢٢). درجة الحاجة لإجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعت الكويت، من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. المجلة العلمية لكلية التربية، ٣٨ (٦)، ٢٥٠-٢٦٦.
- الدوسري، نورة ناصر. (٢٠٢٢). مدى توافر معايير القيادات في الجامعات السعودية من منظور التربية الإسلامية "جامعة شقراء نموذجاً". مجلة كلية التربية. جامعة طنطا، ٨٨ (٤)، ٥٣-١.
- السحيم، هيفاء بنت عبدالله. (٢٠٢٢). الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة. مجلة العلوم التربوية النفسية، ١٥ (٢)، ٢٦٥-٢٩٣.
- شكري، مایسة محمد. (١٩٩٩). التفاؤل والتشاؤم وعلاقتها بأساليب مواجهة المشقة، مجلة دراسات نفسية رابطة الأخصائين النفسيين المصرية، ٩ (٣٤).
- صلاح الدين، أحمد، وعطية، طارق. (2018). ممارسات القيادة الأكاديمية ودورها في تعزيز التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات. مجلة الدنانير، 13، من 289-321.
- العامري، صالح مهدي، والغالي، طاهر محسن. (٢٠١١). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر. الأردن.
- العاني، وجيهة ثابت، والكيومية، أمل راشد، والشيدية، فائزة أحمد. (٢٠٢١). الكفايات اللازمة لاختيار القيادات الأكاديمية بسلطنة عمان في ضوء رؤية استراتيجية التعليم ٢٠٤٠. المجلة الدولية لضمان الجودة، ٢ (٤)، ٩١-١٠٤.
- عباس، ياسمين حسين عثمان. (٢٠٢٣). فاعلية القيادة الأكاديمية في تطوير التعليم العالي. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، ١٢ (٣)، ٣٣٦٣-٣٤٠٩.
- العبد الجادر، صلاح عبد القادر. (٢٠١٦). القيادة الاستباقية القواعد الخمس. دار اقرأ للنشر والتوزيع. الكويت.
- عبد الرزاق، خالدية مصطفى، وعباس، سامي أحمد، وأحمد، حميد علي. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، 39 (1)، ١٥١-١٧٨.
- العساف، صالح. (٢٠١٣). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العنزي، لانا عبدالمولى خلف. (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الاستباقية وعلاقتها بفاعلية الوقاية من مخاطر البيئة المدرسية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.
- عوض، أشرف محمد إبراهيم. (2022). السلوك الاستباقي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة في محافظة القاهرة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٣ (٢)، ١٣٢٧-١٣٧٣.

- عيد، هالة فوزي محمد. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الواحد والعشرين. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. 3 (1)، 339-385.
- الغامدي، حمدان بن أحمد، والزهراني، عبد الله بن محمد. (٢٠٢٢). تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: جامعة الملك سعود أمودجا. مجلة كلية التربية، 46(1)، جامعة عين شمس.
- غنيم، فهد بن أحمد بن جمعان. (٢٠٢٣). دور القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة في كفاءة البحث العلمي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الباحة]. قاعدة معلومات شعبة.
- فرج، شدى إبراهيم، والحارثي، إيمان عبد الله. (٢٠٢٢). القيادة الاستباقية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظرهن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥٩(٦)، ٢٨-١.
- قاموس المعاني. (٢٠٢٤). مسترجع من: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/استباقية/>
- قراش، هاجر، وصالح، ليليا. (٢٠٢٣). أثر السلوك الاستباقي في تعزيز الأداء الإداري دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لموبليس. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة]. الجزائر.
- الكرعاوي، محمد ثابت، وصالح، طالب عارف. (٢٠٢٠). أثر التفكير الاستراتيجي في ممارسات القيادة الاستباقية. مجلة الإدارة والاقتصاد. ٩ (٣٦)، ٢٩-٤٩.
- الكرعاوي، محمد ثابت. (٢٠١٨). تبني مرتكزات القيادة الاستباقية وفق نظرية السلوك المخطط للعاملين، دراسة تطبيقية لعينة من مدراء اقسام شركة آسياسيل لخدمات الاتصالات النقالة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، ١٢(٣٣)، ١٣٣-١٦١.
- كعكي، سهام بنت محمد صالح. (٢٠١٨). الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية - جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن نموذجًا، دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق (٩٩)، ٣٣١-٣٧٧.
- ماهر، آية، والعربي، محمد. (2019). محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير نظري. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 20(2)، 211-240.
- المرحبي، إبراهيم أحمد. (٢٠١٨). تأثير القيادة الاستباقية على أداء موظفي البريد السعودي. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز]. موقع جامعة الملك عبدالعزيز.
- مرسي، مرفت محمد السعيد، والشملان، خالد عبدالعزيز، والعنزي، يارا حمود حمدان. (٢٠٢٢). الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين القيادة الأصيلة وإدارة الأزمات. مجلة العلوم التجارية والبيئية، ١(١)، ١-٢٣.
- ملتقى رؤساء ومشرقات الأقسام العلمية، (٢٠٢٤). موقع جامعة الملك عبدالعزيز. مسترجع من: <https://www.kau.edu.sa/Pages-Leadership-Academy.aspx>
- مهران، انتصار علي محمد. (٢٠١٥). العلاقة بين أساليب المواجهة والمشكلات النفسية والسلوكية لطالبات المرحلة الثانوية التجارية. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٦(١٦)، ١٦٧-١٩٠.
- وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- وثيقة نظام الجامعات. (٢٠٢٠). مجلس شؤون الجامعات. مسترجع من: <https://www.cua.gov.sa/regulations-and-regulations>

المراجع الأجنبية:

- Al-Khatlan, Amani MusaedSaad. (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.
- Aragon-Correa, Juna Alberto. (1998). "Strategic Proactivity and Firm Approach to The Natural Environment", *Academic of Management Journal*, 41(5) 556-567.
- Azziz, R., Hentschke, G.C., Jacobs, B.C., Jacobs, L.A., Ladd, H. (2017). *Mergers in higher education: A proactive strategy to a better future?* New York, NY: TIAA Institute.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behaviour: Meanings, impact, and recommendations. *Business Horizons*, 42, 63–70.
- Belwalkar, B.B.; Tobacyk, J.J. Toward a tripartite model and measurement of proactive personality. *J. Pers.Assess.* 2018, 100, 529–538.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2009). Investigating self-regulatory elements of proactivity at work. Working paper, Sheffield: institute of work psychology, university of Sheffield.
- Boin, A.; Pault, H.; Eric, S., and Bengt, S., (2005). *The Politics of Crisis*
- Covey, S. R. (1989- 2004). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change.* free press.
- Crant, J. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3),435–462.
- Evans, Jennell. (2013). *Vision and Mission: Unleashing the power of vision and mission.* Retrieved April 27, 2020.
- Fall, L., T., and Massey, J., E. (2005). The significance of crisis communication in the aftermath of 9/11: A national investigation of how tourism managers have re-tooled their promotional campaigns, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 77-90.
- Fall, L., T., and Massey, J., E., (2005). The significance of crisis communication in the aftermath of 9/11: A national investigation of how tourism managers have re-tooled their promotional campaigns. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 77-90.
- Frese, Michael., & Fay, Doris. (2001). Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Fuller, J. B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329-345.
- Gansiniec, R. (2018). *Understanding proactive leadership in crowdsourcing.* Poland Jagiellonian University.
- Glaesser, D., (2006), *Crisis management in the tourism industry*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Greenglass, E. (1993). The contribution of social support to coping strategies. *Applied Psychology: An International Review*, 42, 323-340.
- Greenglass, E. R. (2002). *Proactive coping.* London Oxford University Press, pp. 37-62.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122
- Johari, J., Shamsudin, F.M., Zainun, N.F.H., Yean, T.F. and Yahya, K.K. (2022). Institutional leadership competencies and job performance: the moderating role of proactive personality, *International Journal of Educational Management*, 36(6),1027-1045.
- Kasim, S.S. (2012). Proactive Coping of Students in Doin Assignments Lecture in terms of self- efficac Thesis faculty of Psychology, University Islamic Negeri.
- Meyers, M. C. (2009). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing, *Human Resource Management*, 30 (2).
- 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.
- Prasad, V., & Reddi, K. (2017). Is Leadership Is a Reactive or Proactive That Is Most Essential for Successfully Managing Projects. *International Journal of Advanced Research*,5(7), 2599-2616.
- Schwarzer, R., & Taubert, S. (2002). Tenacious goal pursuits and striving toward personal growth: proactive coping. In E. Frydenberg (Ed). *Beyond coping: Meeting goal visions and challenges (19 – 35).* London: Oxford UniversityPress. Retrieved December 17, 2016.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. 1999. Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416–427.

- Wandell, B. A. (2005). Foundations of Vision. Sunderland Mass. Sinauer Press.19.
- Wu, C. & Wang, Y. (2011). Understanding proactive leadership, Mobley, W.H., Li, M., and Wang, (Ed.) Advances in Global Leadership. 6, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 299- 314.
- Wu, Mingchang., Siswanto, Ibnu., Ko, Chenju., Minghat, Asnul Dahar., and Mustakim, Siti Salina. The Proactivity of academic elites: a systematical approach to proactive behavior development in university settings. The Turkish Online Journal of Design (2146-5193), 1636-1648.

“The Proactive Leadership of Academic Leaders in The Colleges at King Abdulaziz University”

Researcher:

Khadijah Sultan Al-Fahmi

Department of Educational Administration / Faculty of Education / King Abdulaziz University

Abstract:

The study aimed to identify the reality of practicing the dimensions of proactive leadership for academic leaders in the colleges of King Abdulaziz University. It used the descriptive survey method and the questionnaire as a tool for collecting information. The study population consisted of (6129) academic leaders, and a simple random sample of (245) leaders was selected. Academically, its results showed the following: that the reality of academic leaders' practice of the dimensions of proactive leadership reached a high degree, and it also showed that there were no statistically significant differences at the function level ($\alpha \leq 0.05$) due to the variable (gender, job title, college). The study recommended many recommendations, including holding periodic meetings and dialogue sessions between academic leaders to share expertise and experiences in dealing with various crises, establishing a communication committee that includes representatives of academic leaders and various departments of the university with the aim of facilitating communication and exchanging information, and implementing the mechanism of self-managed teams. To enable employees to make decisions.

Keywords: Proactive personality, Proactive behavior, Leadership styles, University leaders, Universities.