



From Scouting Experience to Leadership Flexibility: A Desk Analysis and Psychological Reading of the Formation of University Leadership Personalities in Light of the Experience of the administrative Head of Al-Jafara University

Abtisam Ali Mohammed Raqem *

Department of Psychology, Aljafara University, Libya

من الخبرة الكشفية إلى المرونة القيادية: دراسة تحليلية مكتبية قراءة نفسية في تشكيل الشخصية القيادية الجامعية في ضوء تجربة رئيس جامعة الجفارة

ابتسام علي بالرقم *
قسم علم النفس، جامعة الجفارة، ليبيا

*Corresponding author: ebtisam@aju.edu.ly

Received: June 17, 2026

Accepted: July 24, 2026

Published: August 25, 2026

Abstract:

This desk-based analytical paper examines how scouting experience contributes to the development of psychological and behavioral resources essential for university leadership. It focuses on leadership resilience as a multidimensional capacity involving pressure adaptation, change management, adversity recovery, and crisis transformation into institutional learning opportunities. The study does not assume that scouting automatically produces leaders; instead, it interprets scouting as a non-formal learning environment driven by experiential learning, social participation, progressive responsibility, teamwork, service, and practical problem-solving. Furthermore, it introduces the concept of scouting psychological capital as a theoretical framework encompassing the personal and social resources accumulated through scouting participation, the depth of leadership roles, and the transferability of acquired skills to university administrative practice. Finally, the paper proposes an application-oriented framework for Aljafara University encompassing leadership development, service learning, collaborative problem-solving, and crisis preparedness, while cautioning against treating scouting experience as an absolute recruitment requirement or proof of leadership superiority.

Keywords: Scouting experience; Leadership flexibility; Scouting psychological capital; University administration; Experiential learning.

المخلص

تدرس هذه الورقة البحثية التحليلية المكتبية كيف تسهم التجربة الكشفية في تطوير الموارد النفسية والسلوكية الأساسية للقيادة الجامعية. تركز الدراسة على المرونة القيادية كقدرة متعددة الأبعاد تتضمن التكيف مع الضغوط، وإدارة التغيير، التعافي من الشدائد، وتحويل الأزمات إلى فرص للتعليم المؤسسي. لا تفترض الدراسة أن الكشفية تنتج قادة تلقائياً، بل تفسرها بيئة تعلم غير رسمية تحركها التعلم التجريبي، والمشاركة

الاجتماعية، والمسؤولية التصاعدية، والعمل الجماعي، والخدمة، وحل المشكلات العملي. علاوة على ذلك، تقدم الدراسة مفهوم رأس المال النفسي الكشفي كإطار نظري يضم الموارد الشخصية والاجتماعية المتراكمة عبر المشاركة الكشفية، وعمق الأدوار القيادية، وقابلية نقل المهارات المكتسبة إلى ممارسة الإدارة الجامعية. في النهاية، تقترح الورقة إطاراً تطبيقياً لجامعة الجفارة يشتمل على التطوير القيادي، والتعلم الخدمي، وحل المشكلات التعاوني، والجاهزية للأزمات، مع التحذير من اعتبار الخبرة الكشفية مطلباً صارماً للتوظيف أو دليلاً قاطعاً على التفوق القيادي.

الكلمات المفتاحية: الخبرة الكشفية؛ المرونة القيادية؛ رأس المال النفسي الكشفي؛ الإدارة الجامعية؛ التعلم التجريبي.

1 مقدمة

لم تعد الجامعة مؤسسة لتقديم المعرفة فقط، فهي منظومة اجتماعية وتنظيمية تواجه تغيرات متسارعة، وضغوطاً مالية وإدارية، وتوقعات متزايدة من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع. وفي هذه البيئة، لا تُفاس القيادة الجامعية بالمنصب وحده، بل بالقدرة على بناء الثقة، وإدارة الاختلاف، وتحويل الرؤية إلى ممارسة، والاستجابة للمواقف غير المتوقعة دون فقدان الاتزان أو البوصلة الأخلاقية (Padilla, 2005). من هنا تبرز أهمية البحث عن مصادر تكوين القائد خارج المسارات الرسمية للتعليم والتدريب الإداري. وتقدم الحركة الكشفية مثلاً بارزاً للتعلم غير النظامي؛ إذ تعتمد على التعلم بالممارسة، والعمل في مجموعات صغيرة، والتدرج في المسؤولية، والاعتماد على الذات (Szałachowski et al., 2024)، والخدمة، والتعامل مع مواقف ميدانية تتطلب المبادرة والتعاون. وقد تناولت أعمال بحثية حديثة صلة الكشفية بالكفاءة الذاتية وأساليب مواجهة الضغوط وبعض الموارد النفسية، بينما أظهرت دراسة نوعية في سياق التعليم العالي أن المشاركين ربطوا العمل الكشفي بالتعاون والانضباط والقيادة، مع بقاء الحاجة إلى دراسات أكثر صرامة في البيئات الجامعية المختلفة (Daraghma, 2026; Raqeeem, 2026). ولا يهدف هذا البحث إلى تمجيد التجربة الكشفية أو تحويلها إلى تفسير أحادي للشخصية القيادية؛ فالقائد نتاج تفاعل بين عوامل أسرية وتعليمية ومهنية وثقافية وتنظيمية، وقد يكون الانضمام إلى الكشفية نفسه نتيجة لميول قيادية سابقة. ولذلك، يُقدّم "الرصيد النفسي الكشفي" بوصفه عدسة تفسيرية تساعد على فهم ما يمكن أن تنتجه الخبرة من موارد، لا بوصفها حقيقة تجريبية مكتملة أو أداة قياس جاهزة.

2. مشكلة البحث

تتمثل المشكلة في وجود فجوة بين الاعتراف الاجتماعي بالقيمة التربوية للكشفية وبين توظيف هذه القيمة في تحليل القيادة الجامعية. فكثير من الخطابات تتحدث عن الكشفية باعتبارها مدرسة للقيادة، لكن الخطاب وحده لا يحدد: أي خبرة كشفية تقصد؟ وهل تكفي العضوية؟ أم أن الأثر المحتمل يرتبط بسنوات الممارسة؟ أم بتولي مسؤولية فريق؟ أم بتنظيم المخيمات والمبادرات؟ وهل تنتقل المهارات المكتسبة إلى المجال الجامعي أم تبقى محصورة في السياق الكشفي؟ تزداد أهمية هذه الأسئلة في جامعة الجفارة؛ لأن بناء قيادة جامعية قادرة على إدارة التغيير لا يتطلب تدريباً إدارياً تقنياً فقط، بل يتطلب أيضاً موارد نفسية واجتماعية تساعد القائد على العمل في ظروف التعقيد وعدم اليقين. وعليه، يطرح البحث السؤال المركزي الآتي: كيف يمكن فهم الخبرة الكشفية بوصفها مصدراً محتملاً للمرونة القيادية وتشكل الشخصية القيادية الجامعية، وما حدود هذا الفهم في ضوء الأدبيات النفسية والتربوية؟

3. أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحليل الأسس النفسية والتربوية التي تجعل الخبرة الكشفية ذات صلة محتملة بالقيادة الجامعية، وتحديد مكونات "الرصيد النفسي الكشفي"، وبيان آليات انتقال الخبرة من المجال الكشفي إلى الممارسة القيادية. كما يهدف إلى بناء نموذج مفاهيمي قابل للتطبيق في برامج إعداد القيادات بجامعة

الجفارة، وتقديم توصيات عملية لرئيس الجامعة وصناع القرار، مع تحديد حدود الاستنتاج وما يحتاج مستقبلاً إلى اختبار ميداني.

4. منهج البحث

يعتمد البحث المنهج المكتبي التحليلي القائم على قراءة نقدية للأدبيات ذات الصلة بالمرونة النفسية، والكفاءة الذاتية، والتعلم التجريبي (Daraghma, 2026)، والتربية غير النظامية، والقيادة الجامعية، والدراسات التي تناولت الكشافة والنمو الشخصي والاجتماعي. ولا يدعي البحث إجراء مسح ميداني أو تحليل بيانات كمية؛ لذلك تُصاغ نتائجه في صورة استنتاجات نظرية وتطبيقية مستخلصة من الأدبيات، لا في صورة فروق أو علاقات إحصائية خاصة بقيادات جامعة الجفارة.

5. الإطار المفاهيمي

5.1 الخبرة الكشفية: من العضوية إلى الممارسة

لا ينبغي اختزال الخبرة الكشفية في كون الفرد عضواً في فرقة كشفية؛ فالعضوية متغير ثنائي فقير تفسيرياً، بينما تتكون الخبرة من مدة الممارسة، وانتظامها، ونوع الأنشطة، وحجم المسؤولية، وطبيعة الجماعة، ودرجة الاستقلال في اتخاذ القرار. ويختلف من شارك في أنشطة محدودة عن تولى قيادة فريق، وخطط لمخيم، وأدار أزمة ميدانية، ونظم مبادرة خدمة، ودرب أعضاء أصغر سناً (Daraghma, 2026; Rameem, 2026; Padilla, 2005). فإن "الخبرة الكشفية" في هذا البحث تعني المسار التراكمي للمواقف الكشفية التي أتاحت للفرد التعلم والمبادرة وتحمل المسؤولية والتفاعل مع الجماعة. وكلما انتقلت الدراسة مستقبلاً إلى الاختبار الميداني، ينبغي قياس هذا المسار بأبعاد متعددة لا بسؤال واحد (Connor & Davidson, 2003).

5.2 المرونة النفسية والمرونة القيادية

تُعد المرونة النفسية القدرة الديناميكية للفرد على التكيف مع الضغوط والتعافي من الشدائد، وهي لا تعني غياب التوتر بل القدرة على الارتداد بقوة. وتمتد هذه القدرة لتتجسد في "المرونة القيادية" التي تمثل تطبيقاً مؤسسياً لهذه الصفة، حيث تتحول من مجرد تحمل شخصي إلى قيادة فعالة للأزمات، وإدارة للتغيير (Komives et al., 2006; Padilla, 2005; Asensio-Ramon et al., 2020). وتحويل للمحن إلى فرص للتعليم المؤسسي. وتكمن العلاقة التكاملية بينهما في أن المرونة النفسية تشكل الوقود الداخلي للقائد، بينما تمثل المرونة القيادية الأثر الخارجي المنعكس على تماسك الفريق. ويمكن صقل هذين المفهومين عبر البيئات غير النظامية كالحركة الكشفية التي تعزز التعلم التجريبي وتحمل المسؤولية. وبذلك، لا يقتصر الأمر على صمود القائد فحسب، بل يمتد ليشمل المؤسسة بأهدافها، مما يجعل من المرونة بمفهومها المزدوج ركيزة أساسية لبناء شخصية قيادية قادرة على مواجهة تعقيدات العصر بثبات (Komives et al., 2006; Padilla, 2005; Asensio-Ramon et al., 2020; Szałachowski et al., 2024; Daraghma, 2026). ويُعد مقياس كونور-دايفيدسون من الأدوات المعروفة بقياس المرونة، ويتكون في صورته الأصلية من 25 فقرة على سلم خماسي، وقد أظهر خصائص سيكومترية جيدة في الدراسة الأصلية. غير أن استخدام المقياس في سياق عربي أو ليبي يتطلب التحقق من النسخة اللغوية والبنية العاملية والثبات (Connor & Davidson, 2003). أما المرونة القيادية فهي استعمال الموارد النفسية في أداء وظيفة القيادة؛ فالقائد المرن لا يكتفي بتحمل الأزمات، بل يحافظ على وضوح الأولويات، ويعيد تنظيم العمل، ويستمتع إلى الأطراف المختلفة، ويتعلم من الخطأ، ويمنح الفريق شعوراً بالأمان والقدرة على الفعل. ومن ثم، فالمرونة القيادية مفهوم وظيفي مركب، يتقاطع مع المرونة النفسية والكفاءة الذاتية والتنظيم الانفعالي وحل المشكلات (Alrayes, 2025).

5.3 الكفاءة الذاتية بوصفها آلية انتقال

تتيح الخبرات الصعبة الناجحة للفرد أن يكون اعتقاداً بأنه قادر على التعامل مع مهام مشابهة مستقبلاً. وفي النشاط الكشفية، قد تأتي هذه الخبرات من التخطيط، والرحلات، والمخيمات، وخدمة المجتمع، وحل المشكلات تحت قيود الموارد. وتُعد الكفاءة الذاتية في سياق الخبرة الكشفية آلية انتقال حيوية، حيث تمثل

الاعتقاد الراسخ لدى الفرد بقدرته على التعامل بنجاح مع المهام والتحديات المستقبلية المشابهة. وتتغذى هذه الآلية من خلال تراكم الخبرات الناجحة في التخطيط، والتخيم، وخدمة المجتمع، والتي تمنح الفرد ثقة داخلية بقدرته على تكرار هذا النجاح في سياقات جديدة. (Szałachowski et al., 2024) وبذلك، لا تنتقل المهارات القيادية بشكل مباشر لمجرد الانتماء للكشافة، بل تمر عبر هذا الجسر النفسي الذي يربط بين التجارب الميدانية والممارسة المؤسسية. وتتجلى هذه الترجمة القيادية في تحول الكفاءة الذاتية من مجرد إنجاز مهام صعبة إلى المبادرة الفاعلة (Komives et al., 2006; Padilla, 2005; Asensio-Ramon et al., 2020)، وتحمل المسؤولية، وحسم القرار في البيئة الجامعية. ومع ذلك، يشترط نجاح هذه الآلية توافر بيئة داعمة تشجع الفرد على تأمل هذه الخبرات وتعميم مبادئها، بدلاً من حصرها في الإطار الكشفي التقليدي فقط. وهنا تعمل الكفاءة الذاتية كوقود داخلي يمكن القائد من امتصاص الصدمات، والتكيف مع الضغوط، وتحويل الأزمات إلى فرص للتعلم المؤسسي. وباختصار، هي المحرك النفسي الذي يحول التجربة الكشفية من مجرد نشاط عابر إلى رأس مال يُصنع به قائد جامعي مرن وقادر على مواجهة تعقيدات العصر بثبات (Padilla, 2005; Szałachowski et al., 2024; Haslam & Reicher, 2016; Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023).

6. الرصيد النفسي الكشفي: مقترح مفاهيمي

يقترح البحث مفهوم "الرصيد النفسي الكشفي" باعتباره مجموعة من الموارد النفسية والاجتماعية المترابطة التي قد تنتج من ممارسة كشفية عميقة ومستمرة. ولا يعني ذلك أن كل كشفي يمتلك الرصيد نفسه، ولا أن الرصيد ينتقل تلقائياً إلى القيادة الجامعية (Karmilla, 2026; Nasution et al., 2024; Gregory, 2023; Chavez et al., 2026).

الترجمة القيادية الجامعية	الخبرة الكشفية المحتملة	مكون الرصيد
الإقدام على القرار وتحمل مسؤوليته	إنجاز مهام صعبة والتعلم من المحاولة	الكفاءة الذاتية
انتظام العمل والمتابعة واحترام الإجراءات	الالتزام بالمواعيد والقواعد والمهام	الانضباط الذاتي
بناء فرق أكاديمية وإدارية متعاونة	الحياة داخل الطليعة أو الفريق	العمل الجماعي
تطوير مبادرات جامعية بدل انتظار التعليمات	اقتراح نشاط أو حل مشكلة ميدانية	المبادرة
تفويض المهام والمساءلة المهنية	قيادة أفراد أو تنظيم فعالية	تحمل المسؤولية
إدارة الأزمات والخلافات بهدوء	مواجهة التعب والضغط وعدم اليقين	التنظيم الانفعالي
ربط الجامعة بمؤسسيها المجتمعية	خدمة المجتمع والالتزام الأخلاقي	الخدمة والقيم
تحويل الخبرة إلى تعلم مؤسسي	مراجعة الأداء بعد النشاط	التعلم بالممارسة

وبهذا يصبح الرصيد مفهومًا ديناميكيًا لا "جوهرًا كسفيًا" ثابتًا. فقد يحمل شخص خبرة كشفية طويلة دون أن يطور مرونة قيادية إذا كانت مشاركته شكلية، كما قد يطور شخص غير كشفي الموارد نفسها من خلال العمل التطوعي أو الرياضي أو المهني أو المجتمعي. (Karmilla, 2026; Nasution et al., 2024)

7. آليات انتقال الخبرة الكشفية إلى القيادة الجامعية

يمكن تحليل الانتقال عبر أربع آليات مترابطة.

الأولى هي التدرج في المسؤولية؛ فالفرد ينتقل من تنفيذ التعليمات إلى التخطيط والتنسيق والتقييم. **الثانية** هي التعلم بالممارسة؛ إذ لا يتعلم المشارك القيادة كمعلومة، بل يختبرها في موقف فعلي ثم يراجع نتائجها (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Haslam & Reicher, 2016; Dalla et al., 2026; Abas et al., 2026).

الثالثة هي التغذية الراجعة الاجتماعية؛ فالفرق والقائد الأكبر يقدمان تقديرًا وتصحيحًا يساعدان على بناء الوعي بالذات.

الرابعة هي إعادة تفسير الخبرة؛ إذ لا تصبح التجربة موردًا قياديًا إلا عندما يدرك الفرد ما تعلمه ويستطيع نقله إلى سياق جديد. (Haslam & Reicher, 2016)

وتؤكد هذه الآليات أن العلاقة ليست خطية؛ فالمخيم لا يتحول آليًا إلى إدارة كلية، وقيادة الطليعة لا تساوي قيادة جامعة. الذي ينتقل هو بعض المبادئ والمهارات العامة، بينما يتطلب المجال الجامعي معرفة بالقوانين والحوكمة والموارد والعلاقات الأكاديمية (Ben Dalla, 2021; Karmilla, 2026; Nasution et al., 2024; Gregory, 2023; Chavez et al., 2026).

8. من الشخصية القيادية إلى القيادة المؤسسية

تتكون الشخصية القيادية الجامعية من تفاعل السمات مع السلوك والسياق. وقد تمنح الخبرة الكشفية الفرد مبادرة وثقة وقدرة على التواصل، لكنها لا تضمن النزاهة أو الكفاءة العلمية أو فهم الحوكمة. لذلك ينبغي أن تُقرأ الخبرة الكشفية باعتبارها موردًا مساعدًا ضمن منظومة أوسع تضم التكوين العلمي والخبرة الإدارية والنضج الأخلاقي والقدرة على التعلم (Dalla et al., 2026; Hasriani et al., 2025; Karamichael, 2026; Kusumaputri et al., 2023; Johnson, 2022; Belone, 2023). وتتسق هذه القراءة مع الأطر الحديثة لكفاءات القيادة الأكاديمية التي تميز بين الرؤية والتخطيط، والاتصال، وإدارة التغيير، وتمكين العاملين، والنزاهة، وإدارة الموارد. وقد أظهرت دراسة قائمة على آراء عمداء في التعليم العالي أهمية تطوير كفاءات مخصصة للسياق الأكاديمي، لا الاكتفاء بمفهوم عام للقيادة.

9. القراءة التطبيقية في ضوء جامعة الجفارة

لا يقدم البحث تشخيصًا تجريبيًا لرئيس جامعة الجفارة أو لقياداتها؛ لأن ذلك يحتاج إلى مقابلات أو بيانات ميدانية. لكنه يقترح أن تكون الجامعة نموذجًا حيًا لتحويل قيم الخبرة الكشفية إلى برامج قيادية عامة يستفيد منها جميع القيادات، سواء كانت لديهم خبرة كشفية أم لا (Connor & Davidson, 2003; Alrayes, 2025). [35] University of Al-Jafara. (n.d.).

9.1 برنامج مختبر القيادة المرنة

يمكن تصميم برنامج قصير يقوم على محاكاة أزمات جامعية، وتشكيل فرق متعددة التخصصات، وتوزيع أدوار قيادية متبادلة، ثم عقد جلسات مراجعة منظمة. الهدف ليس تدريب المشاركين على الكشفية، بل استخدام منطق التعلم بالممارسة لبناء المرونة واتخاذ القرار والتواصل (Szałachowski et al., 2024; Daraghma, 2026; Walker et al., 2024; Farley, 2026; Lee, 2023; Sanfilippo, 2023; Kelly, 2023; Escobar-LeBlanc, 2025).

9.2 التعلم بالخدمة

يمكن ربط القيادات والطلبة بمبادرات خدمة مجتمعية تقيس الاحتياجات وتخطط للتنفيذ وتراجع الأثر. ويساعد ذلك في نقل قيمة الخدمة من شعار أخلاقي إلى ممارسة مؤسسية، ويقوي صلة الجامعة بالمجتمع المحلي. (Raqeem, 2026)

9.3 بنك الخبرات القيادية

يمكن إنشاء سجل مؤسسي للخبرات غير الرسمية التي يمتلكها العاملون والقيادات، مثل الكشفية والعمل التطوعي والرياضة وإدارة المبادرات. ولا يُستخدم السجل للتعيين أو الإقصاء، بل لتصميم فرق متكاملة وتحديد احتياجات التدريب. (Padilla, 2005; Botchway, 2024; Smith, 2025)

9.4 حلقة التعلم بعد الحدث

من أهم الممارسات الكشفية مراجعة النشاط بعد انتهائه: ماذا حدث؟ ماذا نجح؟ ماذا تعثر؟ وما الذي ينبغي تغييره؟ ويمكن اعتماد هذه الممارسة في الاجتماعات والمشروعات الجامعية، بما يعزز التعلم المؤسسي ويمنع تكرار الأخطاء. (Asensio-Ramon et al., 2020)

10 الدلالة الخاصة لرئيس الجامعة

القيمة العملية للبحث بالنسبة لرئيس الجامعة أنه لا يقدم مديحاً شخصياً أو سيرة احتفائية، بل يقدم عدسة قيادية قابلة للتحويل إلى سياسة مؤسسية. فإذا كانت تجربة الرئيس أو بعض القيادات قد تضمنت خدمة أو كشفية أو تطوعاً أو قيادة مجتمعية، فيمكن قراءتها بوصفها مصدرًا لخبرات ينبغي تحويلها إلى برامج عامة يستفيد منها الجميع، لا بوصفها امتيازاً شخصياً (Arif et al., 2026; Jetlawei et al., 2025). وتتمثل الرسالة المركزية في أن الجامعة لا تحتاج إلى البحث عن "فائد كسفي" بقدر حاجتها إلى بناء ثقافة جامعية تتعلم من التجربة، وتمنح المسؤولية، وتدعم المبادرة، وتراجع الأداء، وتتعامل مع الأزمات باعتبارها فرصة للتعلم. وهذه رسالة مؤسسية أوسع وأكثر جاذبية من القول إن الكشفية تصنع القادة (Padilla, 2005; Ben Dalla et al., 2024; Komives et al., 2006).

11 مناقشة نقدية

تدعم الأدبيات فكرة أن التعلم غير النظامي، والعمل الجماعي، والخبرات المتحدية يمكن أن ترتبط بالنمو الشخصي والاجتماعي والقيادي (Daraghma, 2026). كما تشير دراسات تناولت الكشفية إلى صلات محتملة بالكفاءة الذاتية، ومواجهة الضغوط، والتعاون، والانضباط (Asensio-Ramon et al., 2020). لكن قوة هذه الأدلة لا تبرر ثلاث استنتاجات متسرعة: أولها أن كل كسفي قائد ناجح؛ ووثانيها أن الكشفية هي السبب الوحيد في القيادة؛ وثالثها أن خبرة الشباب تنتقل دون تعديل إلى منصب جامعي (Komives et al., 2006; Padilla, 2005).

فالأدبيات تدعم دور التعلم غير النظامي والكسفي في بناء الكفاءة الذاتية والانضباط، لكنها تحذر من التعميم المفرط؛ فلا تُعد الخبرة الكشفية السبب الوحيد لنجاح القائد، ولا يضمن الانتماء للكشفية تلقائياً صناعة قائد جامعي فعال دون شروط مسبقة (Ben Dalla et al., 2024; Karal, 2020). إن قيمة هذه الخبرة لا تكمن في "مجرد العضوية"، بل في عمق الأدوار القيادية التي مارسها الفرد وقدرته على تأمل هذه التجارب وتعميم مبادئها. كما أن انتقال هذه المهارات إلى البيئة الجامعية ليس عملية آلية، بل يتطلب بيئة مؤسسية داعمة تشجع على المبادرة وتسمح بتطبيق هذه الكفاءات عملياً (Dalla & Ahmad, 2020; Daraghma, 2026).

وبالتالي، يجب التعامل مع "الرأس مال النفسي الكسفي" كفرصة تنموية قابلة للتطوير، وليس كمعيار حاسم أو شرط إلزامي للتعيين أو التفضيل الوظيفي. ويظل هذا الاستنتاج افتراضياً يحتاج إلى اختبار ميداني وتجريبي دقيق في السياق الليبي لقياس أثره الفعلي على أداء القيادات الجامعية. باختصار، تكمن القوة الحقيقية في تحويل التجربة الكشفية من مجرد نشاط عابر إلى رأس مال قيادي مُدار بوعي، يخدم أهداف المؤسسة الأكاديمية بمرونة.

وعليه، فإن الاستنتاج الأكثر رصانة هو أن الخبرة الكشفية قد توفر فرصة تدريبية وتكوينية لبناء موارد نفسية واجتماعية ذات صلة بالقيادة، وأن انتقال هذه الموارد يعتمد على العمق والاستمرارية والتأمل والسياق اللاحق. ويحتاج هذا الاستنتاج إلى اختبارات ميدانية في ليبيا تقارن بين القيادات، وتضبط العمر والخبرة الإدارية، وتفكك الخبرة الكشفية إلى مكوناتها (Karal, 2020; Dalla & Ahmad, 2020).

12 نموذج بحثي مستقبلي

يقترح البحث أن تختبر دراسة لاحقة نموذجاً يضع خصائص الخبرة الكشفية متغيراً مفسراً، والمرونة النفسية وسيطاً محتملاً، والكفاءة القيادية متغيراً تابعاً، مع ضبط العمر والجنس والمؤهل والخبرة الإدارية والمستوى الوظيفي (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Haslam & Reicher, 2016). ويمكن استخدام مقياس مرونة معتمد مثل (CD-RISC) بعد تقنيته، ومقياس للكفاءة القيادية الأكاديمية بعد التحقق من ملاءمته، واستبانة متعددة الأبعاد للخبرة الكشفية (Daraghma, 2026; Karmilla, 2026; Nasution et al., 2024).

ولا تصبح الوساطة دليلاً سببياً في تصميم مقطعي؛ لكنها قد تقدم مؤشراً تفسيرياً أولياً يمكن تطويره لاحقاً بتصميم طولي أو مختلط يجمع الاستبانة والمقاسات المقابلة.

13 الخاتمة

تتجاوز الخلاصة الفكرة التقليدية القائلة بأن الكشافة تصنع القادة تلقائياً، لتؤكد أن القيمة الحقيقية تكمن في "رأس المال النفسي الكشفي" القابل للنقل والتطوير. ولا تُقاس هذه القيمة بمجرد الانتماء أو عدد السنوات، بل بجودة التجارب الميدانية، وعمق الأدوار القيادية، وقدرة الفرد على تأملها وتعميم مبادئها. وفي سياق جامعة الجفرة، يُقدم البحث إطاراً تطبيقياً يدمج التعلم عبر خدمة المجتمع، وإدارة الأزمات، وبناء الفرق، لتعزيز المرونة القيادية. مع التحذير الصريح من تحويل الخبرة الكشفية إلى شرط إلزامي للتعيين أو دليل قاطع على التفوق الإداري، لما في ذلك من تقييد للكفاءات الأخرى. بل يُشدد على أن المؤسسات الأكاديمية مطالبة ببناء بيئة داعمة للتجريب والتعلم، حيث تُحول التجارب الصعبة إلى دروس مستفادة تعزز المرونة. إن الانتقال من "التجربة" إلى "القيادة" يتطلب وعياً مؤسسياً يربط بين المهارات غير النظامية وتعليمات البيئة الجامعية الحديثة. وبذلك، تظل الكشافة مصدراً ثراً لبناء الشخصية القيادية المرنة، شريطة أن تُدار بوعي، وتُوظف كأداة لتنمية الموارد النفسية لا كمعيار.

ينقل هذا البحث النقاش من العبارة الاحتفائية "الكشافة مدرسة القادة" إلى سؤال علمي ومؤسسي أكثر عمقاً: ما الخبرات التي تجعل بعض المشاركين قادرين على تحويل العمل الكشفي إلى مرونة وقيادة، وكيف يمكن للجامعة أن تستفيد من هذه الخبرات دون تحويلها إلى امتياز أو شرط. وتشير القراءة المكتبية إلى أن القيمة المحتملة للخبرة الكشفية تنشأ من الممارسة المتكررة للمسؤولية والتعاون والخدمة وحل المشكلات والتعلم من التجربة. أما "الرصيد النفسي الكشفي" فيمثل إطاراً مفاهيمياً واعداءً، لا أداة جاهزة ولا حقيقة مثبتة. ويمكن لجامعة الجفرة أن تحول هذا الإطار إلى مبادرات قيادية في التعلم بالخدمة، والمحاكاة، وإدارة الأزمات، وحلقات المراجعة، وبناء فرق. وبذلك يصبح البحث مفيداً لرئيس الجامعة وصانع القرار؛ لأنه لا يطلب الاحتفاء بالماضي، بل يقترح تحويل الخبرة إلى بنية مؤسسية لإعداد قيادات أكثر مرونة وتعاوناً ومسؤولية.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

References

- [1] Abas, A., Essgaer, M., & Dalla, L. B. (2026). Explainable ensemble learning for student dropout prediction in conflict-affected educational systems. In *2026 IEEE 5th International Maghreb Meeting of the Conference on Sciences and Techniques of Automatic Control and Computer Engineering (MI-STA)* (pp. 427–434). IEEE.
- [2] Alrayes, N. (2025). A competency-based framework for departmental leadership: Insights from college deans in higher education. *Educational Process: International Journal*, 18.
- [3] Arif, M., Ben Dalla, L., Lamami, R., Saheri, W., Abuhajar, A., Essgaer, M., & Aga, A. (2026). User-perceived non-functional quality of a student information system: A case study at Sebha University. *African Journal of Academic Publishing in Science and Technology*, 2(3), 37–54. <https://easrjournals.com/index.php/ajapst/article/view/108>
- [4] Asensio-Ramon, J., Álvarez-Hernández, J. F., Aguilar-Parra, J. M., Trigueros, R., Manzano-León, A., Fernandez-Campoy, J. M., & Fernández-Jiménez, C. (2020). The influence of the scout movement as a free time option on improving academic performance, self-esteem and social skills in adolescents. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 5215.
- [5] Belone, D. J. (2023). *Being culturally relevant and responsive: A comparative analysis of the Girl Scouts of USA Leadership Experience Program to the Diné philosophy of Hózhó and the Kinaaldá, to illuminate leadership, rekindle identity, and revitalize language among Diné girls* (Doctoral dissertation).

- [6] Ben Dalla, L. O. F. (2021). Literature review (LR) on the powerful of research methodology processes life cycle. In *2021 The Powerful of Research Methodology Processes Life Cycle Conference (TPRMPLCC)* (pp. 1–10). IEEE. <https://doi.org/10.16543/TPRMPLCC50717.2020.92876580>
- [7] Botchway, C. N. (2024). Fire begets ash but lions can give birth to jackals: Fixed mindset and growth mindset and their influence on leadership succession dynamics. *Psychology & Psychological Research International Journal*.
- [8] Chavez, J. V., Salvaleon, R. G., Suazo, M. L. S. A., Miralles, A. C., Cerna, M. C. S. D., Dammang, S. K. M., ... & Calzada, K. P. D. (2026). Academic leaders' experiences of inclusive education through the lens of positive psychology. *Journal of Qualitative Research in Education*, (46), 96–111.
- [9] Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82.
- [10] Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- [11] Dalla, L. O. B., & Ahmad, T. M. A. (2020). The sustainable efficiency of modeling a correspondence undergraduate transaction framework via using Generic Modeling Environment (GME). *International Journal of Engineering and Modern Technology*, 6(2).
- [12] Dalla, L. O. B., Essgaer, M., Jetlawei, S. S., EL-sseid, M., Alsharif, A., & Agila, A. A. (2026). Local precision and global harmony: A comparative literature review (LR) framework for Taylor and Fourier series in engineering modeling. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2(1), 275–304.
- [13] Dalla, L. O. B., Medeni, T. D., & Medeni, İ. T. (2024). Evaluating the impact of artificial intelligence-driven prompts on the efficacy of academic writing in scientific research. *Afro-Asian Journal of Scientific Research (AAJSR)*, 48–60.
- [14] Daraghma, R. W. (2026). The role of scout curricula in enhancing cooperation, discipline, and leadership among college students and leaders. *Frontiers in Education*, 11, 1756654.
- [15] Escobar-LeBlanc, M. Y. (2025). *Latina senior-level leaders in 2-year public higher education institutions in Texas: A life story narrative study* (Doctoral dissertation).
- [16] Farley, K. M. (2026). *Examining the relationship of institutional mission and values in the student leader experience at faith-based institutions* (Doctoral dissertation, University of Rochester).
- [17] Gregory, B. (2023). *Servant leadership and female Eagle Scouts* (Doctoral dissertation, University of Massachusetts Global).
- [18] Haslam, S. A., & Reicher, S. D. (2016). Rethinking the psychology of leadership: From personal identity to social identity. *Dædalus*, 145(3), 21–34. https://doi.org/10.1162/DAED_a_00394
- [19] Hasriani, H., Hamim, U., & Mahmud, R. (2025). Strengthening scouting character values through a moral integrated approach for elementary school students. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 26(3).
- [20] Jetlawei, S. S., et al. (2025). Temporal intelligence and algorithmic equity: A multi-phase framework for predictive student success in higher education. *Comprehensive Science Journal*, 9(36), 1574–1595.
- [21] Johnson, A. K. (2022). *Portraits of leadership in higher education: Directors of centers for teaching and learning leadership styles and DEI practices at four-year universities in the US* (Doctoral dissertation).
- [22] Karal, Ö. (2020). Performance comparison of different kernel functions in SVM for different k value in k-fold cross-validation. In *2020 Innovations in Intelligent Systems and*

- [23] Karamichael, K. M. (2026). *Pathways to the presidency: A phenomenological study of the lived experiences of becoming an ICUNJ university president* (Doctoral dissertation, Rutgers The State University of New Jersey).
- [24] Karmilla, S. (2026). Scouting as a developmental ecosystem: A mechanism-based model of youth leadership formation. *Scoutria: Journal of Scouting and Nonformal Education*, 1(1), 119–143.
- [25] Kelly, L. (2023). *Mindfulness for authentic leadership: Theory and cases*. Springer Nature.
- [26] Komives, S. R., Longerbeam, S. D., Owen, J. E., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2006). A leadership identity development model: Applications from a grounded theory. *Journal of College Student Development*, 47(4), 401–418.
- [27] Kusumaputri, E. S., Muslimah, H. L., & Hayati, E. I. (2023). The case study of Islamic-education leadership model: What we can learn from the dynamics of principals' leadership in Indonesian excellence Islamic boarding-schools. *Jurnal Psikologi*, 50(1), 18–44.
- [28] Lee, G. (2023). *A single-case study exploring Boy Scouts of America leadership perspectives and experiences with diversity and culturally relevant pedagogy within the Scoutreach Program* (Doctoral dissertation, Baylor University).
- [29] Nasution, K. A., Susanti, E., & Tamalia, G. (2024). The role of the scout organization in reducing academic stress among university students. *Harmoni Sosial: Jurnal Pendidikan IPS*, 11(1), 12–20.
- [30] Padilla, A. (2005). *Portraits in leadership: Six extraordinary university presidents*. Bloomsbury Publishing USA.
- [31] Raqeeem, A. A. M. (2026). The psychosocial formation of leadership: From scouting education to university leadership in the experience of the presidency of Al-Jafara University (A desk-based analytical study). *Bani Waleed University Journal of Humanities and Applied Sciences*, 11(1), 724–735.
- [32] Sanfilippo, J. H. (2023). *Leadership motivators for millennial women in Christian higher education: A phenomenological study of presidential aspirations* (Doctoral dissertation, Azusa Pacific University).
- [33] Smith, L. D. (2025). *A collaborative leadership development model for classical Christian school consortiums* (Doctoral dissertation).
- [34] Szałachowski, R. R., Wasiak, W., & Tuszyńska-Bogucka, W. (2024). Scouting as a strategy in support of mental health development through the formation of self-efficacy. *Brain Sciences*, 14(12), 1268.
- [35] University of Al-Jafara. (n.d.). *Official website and institutional documents*. Retrieved from <https://aju.edu.ly>
- [36] Walker, D. O., Middleton, E. D., Reichard, R. J., & Riggio, R. E. (2024). Leadership role occupancy and leader self-views across 20 years: Implications for leader development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(3), 267–288.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of CJHES and/or the editor(s). CJHES and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.