



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



Skillful leadership according to core competence perspective: A field study in Iraqi private universities

Marwan Amer Nasif* ^A, Fikry Kabashi ^B, Tayseer Hassan Ahmed ^C

^A College of Islamic Sciences/Tikrit University

^B College of Commercial Studie/Nilein University

^C College of Commercial Studies/University of Sudan for Science and Technology

Keywords:

Competent leadership, core competencies, Iraqi private universities.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	23 Jul. 2025
Received in revised form	13 Aug. 2025
Accepted	13 Aug. 2025
Available online	30 Jun. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Marwan Amer Nasif

College of Islamic Sciences/Tikrit University



Abstract: This study aims to identify outstanding leadership with its dimensions (openness behavior, closed behavior) from the perspective of core competencies in Iraqi private universities to unveil the fog that obscures this relationship. The researcher primarily relied on the descriptive analytical approach in this study, as the study population consisted of a group of faculty members working in Iraqi private universities (Al-Qalam University, Al-Kitab University, and Imam University College). The sample size was determined using the (Stephen Thompson) equation, amounting to (384) individuals in the studied universities. The selected private universities (Al-Qalam University, Al-Kitab University, Imam University College) indicated that the level of faculty members' perception of outstanding leadership was high, attributed to the sub-dimensions of the outstanding leadership variable, which suggests that private universities adopt a high level of openness behavior, The level of this behavior was high, indicating a clear interest in promoting a culture of openness and interaction with the surrounding environment. It was also found that the level of core competencies was high, reflecting a strong perception of the importance of this variable. The researcher recommended investing in developing skilled institutional leaders and employing their skills in a scientific and systematic manner, in order to enhance organizational resilience and achieve higher educational quality.

القيادة البارعة وفق منظور المقدرات الجوهرية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية العراقية

مروان عامر نصيف	فكري كباشي الامين	تيسير حسن احمد
كلية العلوم الاسلامية	كلية الدراسات التجارية	كلية الدراسات التجارية
جامعة تكريت	جامعة النيلين	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة البارعة بأبعادها (سلوك الانفتاح، سلوك الانغلاق) وفق منظور المقدرات الجوهرية في الجامعات الأهلية العراقية، اعتمد الباحث في هذه الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تمثل مجتمع الدراسة بمجموعة التدريسين العاملين في الجامعات الأهلية العراقية (جامعة القلم الأهلية، وجامعة الكتاب وكلية الأمام الجامعة)، وتم تحديد حجم العينة من خلال الاعتماد على معادلة (ستيفن ثامبسون)، بواقع (384) فرد في الجامعات المبحوثة، إذ تم اختيار عينته ميسرة، وأشارت النتائج أن مستوى ادراك التدريسين للقيادة البارعة جاء بمستوى مرتفع، ويعود ذلك إلى الأبعاد الفرعية لمتغير القيادة البارعة والتي يمكن ان يستنتج منها أن الجامعات الأهلية تتبنى سلوكاً عالياً من الانفتاح، إذ جاء مستوى هذا السلوك بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى اهتمامها الواضح بتعزيز ثقافة الانفتاح والتفاعل مع البيئة المحيطة وتبين أن مستوى المقدرات الجوهرية جاءت بدرجة مرتفعة، الأمر الذي عكس تصوراً كبيراً عن أهمية هذا المتغير، إذ أوصى الباحث بالاستثمار في تطوير القيادات المؤسسية البارعة، وتوظيف مهاراتها بأسلوب علمي ومنهجي يحقق جودة تعليمية أعلى، فضلاً عن تعزيز بُعد سلوك الانغلاق بعده عنصراً داعماً لحفظ الهوية المؤسسية وتنظيم العمليات الداخلية بطريقة تضمن الانضباط والاستقرار الإداري.

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة، المقدرات الجوهرية، الجامعات العراقية الأهلية.

المقدمة

إن القيادة البارعة هي المعيار الذي يحدد نجاح أي منظمة فغالباً ما يعزى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قياداتها أو عدمها، والتي تعمل جاهدة لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة، فضلاً عن أن القيادة البارعة الكفوءة والمعلومات هي التي تشكل حجر الأساس لنجاح المنظمة من خلال مراقبة ودراسة البيئة الخارجية والمنافسين واتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل استغلال الفرص ومواجهة التهديدات من خلال التخطيط والتنسيق ووضع السياسات ثم تقديم البدائل واختيار انسبها واتخاذ القرارات (شيرواني، 2021)، كذلك القيادة البارعة هي من يحدد أسلوب التعامل مع التداعيات المحتملة لها وصولاً إلى استعادة الأوضاع وتعظيمها باستخلاص النتائج والخروج بالدروس المستفادة لصالحها مستقبلاً في مواجهة أي تغيرات قد تؤثر سلباً على المنظمة وبقائها في بيئة الأعمال (رشيد والعطيوي، 2012)، فمن خلال المقدرات الجوهرية واستغلالها الاستغلال الأمثل من الممكن أن تكون أداة مساعدة للقيادة البارعة في التغلب على المنافسين عن طريق العمل بمهارات وخبرات مختلفة، فنجد أن المنظمات وبمختلف الأحجام والأنشطة عبر العالم أصبحت أكثر ادراكاً وأيماناً بأن المفتاح الأساسي والمصدر الرئيس لكفاءة عملها وبقائها على الأمد الطويل مرهون بما تمتلكه من مقدرات جوهرية و المتمثلة برأسمالها البشري ونسبة التعلم فيها وقدرتها على تقديم خدمات جديدة، التي تعبر اليد اليمنى لقياداتها

البارعة، والتي لديها القدرة على تشجيع العاملين الاستمرار في اكتساب المهارات الجديدة وبناء المقدرات القادرة على التكيف الناجح مع التغيرات البيئية والمتجددة للنهوض بمنظمتهم(النجار وشعيب، 2021).

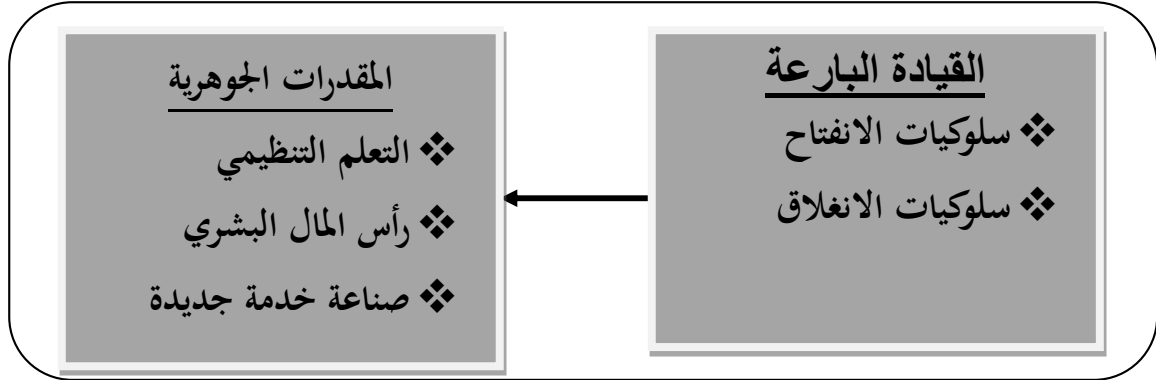
المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: إن منظمات الأعمال والمؤسسات التعليمية من ضمنها تواجه تحديات عديدة ومتنوعة، فأغلب يكون اختيار بعض القيادات بالشكل التقليدي وعدم مراعات واللوائح والضوابط الظروف البيئية الحالية التي تتسم بالتغير والتقلب والتحدي، فهي تحتاج إلى قيادات لديها القدرة على ايجاد بيئة عمل متفاعلة قادرة على تحفيز العاملين وتشجيعهم ودعمهم من أجل تقديم افضل ما لديهم من القدرات والخبرات من أجل انجاز المهام الخاصة بهم، وهذا يتم من خلال المقدرات الجوهرية التي تمتلكها هذه المنظمات بعدها آليات ومرتكزات أساسية تكون عامل محفز ومعزز لاستفادة من الصدمات التي تواجه الجامعات من أجل الازدهار والرقى من خلال الابتكارات والخبرات التي حصلوا عليها طيلة سنوات عملهم، فهي تحتاج إلى قيادات ذات امكانيات فريدة تمكنها من تقديم منتجات وخدمات جديدة ودخولها في أسواق جديدة، ومن خلال الدور الذي من الممكن أن تلعبه القيادة البارعة وفق المقدرات الجوهرية، ومن هذه المنطلقات تمحورت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس (ما مستوى ادراك العاملين لأبعاد القيادة البارعة وفق منظور المقدرات الجوهرية) والذي تفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى مؤشرات القيادة البارعة في الجامعات المبحوثة؟
 2. ما هي مستويات المقدرات الجوهرية حسب اراء عينة من التدريسين في الجامعات المبحوثة؟
 3. ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة البارعة والمقدرات الجوهرية حسب آراء عينة من التدريسين في الجامعات المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية الدراسة:** تنبثق أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات قيد الدراسة (القيادة البارعة، المقدرات الجوهرية) والموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة وكذلك الموقع الذي تم اختياره للدراسة (قطاع العالي التعليم)، إذ من الممكن أن تسهم هذه الدراسة من خلال الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة، وكما تتجلى أهمية الدراسة على المستويات الآتية:
- أ. تسهم هذه الدراسة في معرفة سلوكيات القيادة البارعة في الجامعات الأهلية العراقية المبحوثة.
 - ب. توفر هذه الدراسة قاعدة معلومات يمكن استخدامها في توظيف سلوكيات القيادة البارعة بما يتلاءم سلوكيات المقدرات الجوهرية.
 - ج. إن الدراسة الحالية تشكل بداية مهمة لدراسات مستقبلية أخرى بمتغيراتها في قطاعات مختلفة.
- ثالثاً. أهداف الدراسة:** يمكن بيان مجموعة من الأهداف التي من الممكن تحقيقها في هذه الدراسة منها:

1. المساهمة في تطوير نظرية القيادة البارعة وتطبيقها في جوانب مختلفة.
2. تحديد المقدرات الجوهرية التي من الممكن ان يتميز بها القائد البارع.
3. معرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

رابعاً. نموذج الدراسة: على ضوء فرضية الدراسة الرئيسية التي تبين أن هناك علاقة تأثير ايجابية القيادة البارعة المعبر عنها بالأبعاد (سلوكيات الانفتاح، سلوكيات الانغلاق) وبين المقدرات الجوهرية، وبناءً على ما سبق فإنه من الممكن التعبير عن أنموذج الدراسة بالشكل الآتي.



شكل رقم (1): المخطط الفرض

المصدر: اعداد الباحثين.

خامساً. فرضيات الدراسة: تماشياً مع أهمية الدراسة وأهدافها تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية نعرضها على النحو الآتي:
(يوجد أثر بين القيادة البارعة والمقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة)، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية.

1. يوجد أثر بين سلوكيات الانفتاح والتعلم التنظيمي.
2. يوجد أثر بين سلوكيات الانفتاح ورأس المال البشري.
3. يوجد أثر بين سلوكيات الانفتاح وصناعة الخدمة الجديدة.
4. يوجد أثر بين سلوكيات الانغلاق والتعلم التنظيمي.
5. يوجد أثر بين سلوكيات الانغلاق ورأس المال البشري.
6. يوجد أثر بين سلوكيات الانغلاق وصناعة الخدمة الجديدة.

سادساً. منهج الدراسة أداة الدراسة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي الذي يرى الباحثين إنه المنهج الأفضل لإجراء الدراسة، بهدف التعرف الشامل والاحاطة بجميع جوانب المشكلة وتحليلها، ومن ثم بيان أبعادها ومتغيراتها والعلاقات بينها من دون الاكتفاء بالمعرفة أو الوصف الظاهري لها.

لوصف الطريقة التي تم الحصول من خلالها على بيانات الدراسة والمتمثلة في الاستبانة، وما تتطلبه بيانات الدراسة من معالجات لتحقيق النتائج المرجوة التي مثلت وسائل جمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن الإجراءات الظاهرية لمقياس الدراسة التي تتضمن ثباته وصدق المقياس.

سابعاً. وصف موقع (مجتمع) الدراسة ومبررات الاختبار: إن مجتمع الدراسة يعطي مؤشراً دقيقاً عن أسئلة الدراسة وأهدافها لأنه يمثل كل المفردات (أفراد عينة الدراسة)، الذين يشكلون إجابة أسئلة الدراسة بصورة أكثر واقعية، فقد تم اختبار الجامعات الأهلية الواقعة ضمن محافظات العراق (جامعة القلم الأهلية-جامعة الكتاب-كلية الامام الجامعة).

ثامناً. وصف مجتمع وعينة الدراسة المستهدفة: تكون مجتمع الدراسة من التدريسين العاملين في الجامعات الأهلية العراقية، وتم اختبار عينة الدراسة بشكل عشوائي، من جميع الجامعات المختارة من محافظات العراق (جامعة القلم الأهلية-جامعة الكتاب-كلية الامام الجامعة) على النحو الآتي:
جدول (1): تبويب الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة لتحليل بحسب الجامعات الأهلية المختارة

الجامعة	الموزعة	المستعادة	المفقودة	نسبة الاستعادة	المستبعدة	الشاذة	الصالحة	نسبة الصالحة
جامعة القلم الأهلية	195	181	6	0.93	12	0	169	0.93
جامعة الكتاب	152	139	5	0.92	10	0	129	0.93
كلية الامام الجامعة	103	91	8	0.88	5	0	86	0.95
المجموع	450	411	19	0.91	27	0	384	0.93
النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل من المجموع الكلي								
0.85								

جدول (2): وصف خصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

ت	الصفات الشخصية والخصائص المميزة لعينة الدراسة									
1	فئة الجنس									
	ذكور					أنثى				
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
	320	83.3	64	16.7	384	100	320	83.3	64	16.7
2	الفئة العمرية									
	أقل من 30 سنة		30-40 سنة		40-50 سنة		أكثر من 50 سنة		المجموع	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
	32	8.3	128	33.3	80	20.8	144	37.5	352	100
3	فئة المؤهل العلمي									
	بكالوريوس			ماجستير			دكتوراة			
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
	16	4.2	160	41.7	208	54.2	384	100	384	100
4	فئة سنوات الخبرة									
	أقل من 5 سنوات		5-10 سنوات		10-15 سنة		أكثر من 15 سنوات		المجموع	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
	48	12.5	80	20.8	64	16.7	192	50	384	100
5	فئة المهام الوظيفية									
	عميد		نائب عميد		رئيس قسم		عضوء هيئة تدريس		موظف	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
	16	4.2	16	4.2	16	4.2	256	66.7	80	20.8

تاسعاً. خطوات بناء الاستبانة وتصميمها: بعد تحديد المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية، فضلاً عن الخصائص الديمغرافية للاستبانة وفقاً لدراسات السابقة، فقد تم بناء الاستبانة بالجزء الأول ويتمثل في الخصائص الديمغرافية والتي اشتملت على (الجنس- العمر- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- المهام الوظيفية)، والجزء الثاني تضمن المتغير الرئيس الأول والذي يمثل المتغير المستقل القيادة البارعة بمجموع متغيرين فرعيين تمثلاً في (سلوك الانفتاح- سلوك الانغلاق)، في حين الجزء الثالث تمثل في المتغير الوسيط المقدرات الجوهرية والذي تمثل في ثلاثة متغيرات فرعية (التعلم التنظيمي- رأس المال البشري- صناعة الخدمة الجديدة).

جدول (3): وصف استبانة الاستبيان حسب المتغيرات الرئيسة والفرعية والخصائص الديمغرافية

الجزء	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	عدد الفقرات
الأول	الخصائص الديمغرافية	الجنس- العمر- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- المسمى الوظيفي	5
		سلوك الانفتاح	7
الثاني	القيادة البارعة	سلوك الانغلاق	8
		المجموع	
الثالث	المقدرات الجوهرية	التعلم التنظيمي	7
		رأس المال البشري	7
		صناعة الخدمة الجديدة	7
	المجموع		21
المجموع الكلي			62

عاشراً. محددات الدراسة: تضمنت الدراسة الحالية المحددات الآتية:

الحدود الزمنية: تتمثل في المدة (2025)، وهي المدة التي تمثلت في العاملين بالجامعات الأهلية المختارة (جامعة القلم الأهلية- جامعة الكتاب- كلية الامام الجامعة).

الحدود البحثية: وقعت الدراسة ضمن متغيرين لظاهرة الدراسة تمثلت في (القيادة البارعة- المقدرات الجوهرية)

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على الجامعات الأهلية المختارة.

الحدود البشرية: تمثلت في الكادر التدريسي العامل بالجامعات الأهلية المختارة والذي شمل كل المستويات من عميد-نائب عميد-رئيس قسم- عضو هيئة تدريس.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. مفهوم القيادة البارعة: إن القيادة البارعة تصف قابلية الفرد القائد على توزيع مهامه وموارده ووقته بين كل من أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار بمهارة متساوية وبشكل متزامن لغرض التغلب على التوترات المتناقضة من أجل تحقيق النجاح في العمل. إن الفكرة الأساسية للقيادة البارعة من وجهة نظر (Coleman، 2015: 55) (Zacher & Rosing, 2015: 37) هي أن تعقيد أنشطة الإبداع يجب أن يقابله مدخل قيادي يتسم بالتعقيد أيضاً، ولهذا السبب فإن نظرية قيادة الإبداع تتطلب التفاعل بين نوعين من سلوكيات القيادة المكملة لبعضها بعض وهما سلوكيات القيادة المنفتحة

وسلوكيات القيادة المغلقة، وإن هذا التفاعل يكون أكثر فاعلية في تعزيز الإبداع سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الفرق بالمقارنة

وأشار (Seetge, 2012: 74) إلى أن هناك حاجة لسلوكيات مختلفة للقيادة بهدف تعزيز الإبداع بنوعيه الاستكشافي والاستثماري بطريقة فاعلة. ولكي يستطيع القادة ممارسة سلوكيات مختلفة حسب متطلبات الموقف فإنهم بحاجة إلى نوعين من المقدرات، أولهما المرونة السلوكية Behavioral Flexibility، أما المقدرة الثانية فهي التعقيد المعرفي Cognitive Complexity فالقادة الذين يمتلكون مستوى عالياً من التعقيد السلوكي والتعقيد المعرفي يستطيعون إدراك الاختلافات أو التغيرات التي تحصل في بيئة المنظمة بطريقة أفضل ومن ثم يكونون قادرين على إدارة التناقضات بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستكشاف (Smith & Tushman, 2011: 390)، وكخلاصة لما تقدم يمكن تعريف القيادة البارعة بأنها قدرة القائد على توظيف السلوكيات المفتوحة والمغلقة لتعزيز الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية للمنظمة بما يعزز من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً. أهمية القيادة البارعة: لجأت المنظمات إلى أسلوب القيادة البارعة من أجل مواجهة التحديات الحاصلة في بيئة الأعمال. وعليه فإن أهمية القيادة البارعة تنعكس في: (Bledow et al., 2014: 305)

1. العمل على رفع مستوى الأداء بواسطة الاهتمام بالثقافة التكيفية أو المرونة والثقافة الثابتة أو المعيارية.
2. دعم وتطوير ثقافة التكيف والأنساق والتي تعود بالنفع على كل من القادة والعاملين
3. تلبية المطالب التي تجعل الأفراد على نحو فعال. وهذا يؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة على التعلم في مختلف المستويات.
4. العمل على توفير مستوى من الاستقرار للعاملين عن طريق إدارة التحول الحاصل بين سلوكيات المغلقة والمفتوحة.
5. إدارة المطالب المتنوعة والمعقدة والسيطرة على التناقضات الحاصلة في البيئة.
6. المبادرة بتقديم الدعم والتحفيز للأداء خلال مدة أداء المهمة.

ثالثاً. أهداف القيادة البارعة: إن القيادة البارعة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف التي وجدت المنظمة من أجلها، التي يجب على القادة الناجحين أن يسعوا لتحقيقها، وقد بين (ابو زيد، 2019: 571) هذه الأهداف بالآتي:

1. تحفيز الفريق: يهدف القائد البارع إلى تحفيز أفراد الفريق وتعزيز روح العمل الجماعي والتعاون بينهم.
2. تطوير المهارات: يسعى القائد البارع إلى تطوير مهارات أفراد الفريق من خلال تقديم التوجيه والتدريب اللازم.
3. بناء علاقات قوية: يهدف القائد البارع إلى بناء علاقات قوية ومتينة مع أفراد الفريق والقدرة على التواصل بفعالية.
4. اتخاذ القرارات: يجب على القائد البارع أن يكون قادراً على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وبناء على معرفته وتحليله للوضع.
5. تعزيز الثقة والشفافية: يهدف القائد البارع إلى بناء ثقة أعضاء الفريق من خلال الشفافية في تعاملاته واتخاذ القرارات.

6. تحقيق النجاح والنمو: يسعى القائد البارِع إلى تحقيق النجاح والنمو لنفسه ولأفراد فريقه بشكل دائم ومستمر

رابعاً. **ابعاد القيادة البارعة:** يمكن قياس القيادة البارعة عن طريق بعدين هما:

1. **سلوكيات القيادة المنفتحة:** تشير سلوكيات القيادة المنفتحة إلى السلوكيات التي تزيد من التباين في سلوكيات الأفراد بواسطة تشجيعهم على القيام بالأشياء بشكل مختلف، وإعطاء الأفراد مجالاً للتفكير بالمستقل والتجربة، ويعد هذا النوع من سلوكيات القادة هو أحد أسباب المبادرة الإبداعية وتحمل المخاطر عن طريق تشجيع الأفراد ومنحهم مجالاً من أجل التفكير بشكل مستقل وتجاوز الحدود الموضوعية من أجل جلب الأفكار الجديدة والخروج عن المألوف بما يخدم مصلحة المنظمة (العنزي، 2019: 304).

2. **سلوكيات القيادة المغلقة:** تمثل سلوكيات القيادة المغلقة السلوكيات التي تقلل التباين في سلوكيات الأفراد بواسطة اتخاذ إجراءات تصحيحية، ووضع إرشادات محددة، ومراقبة تحقيق الهدف (Rosing: 2011:198) أن سلوكيات القيادة المغلقة تؤدي إلى أنشطة استغلال الأفراد حيث يتبع القادة السلوكيات المغلقة من أجل تعزيز الاستراتيجيات المتبعة حالياً والتركيز على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية والوصول إلى أقصى حد من الفوائد الناتجة عن التحسينات الإضافية لمسارات الأبداع الحالية من أجل ضمان الكفاءة والفاعلية وتعزيز الأساليب القائمة على القواعد الموضوعية والالتزام بالروتينيات، ويتبع القادة هذا النوع من السلوكيات من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة في تحقيق الأهداف عن طريق وضع إرشادات توجيهية للأفراد والالتزام بالخطط والقواعد الموضوعية واعتماد الإجراءات الروتينية (رشيد ومزهر، 2018: 17).

خامساً. مفهوم المقدرات الجوهرية: تعد المقدرات الجوهرية من الأنشطة التي تجعل المنظمات تسبق منافسيها في بيئة الأعمال من خلال الخبرة والتعلم التي تمكن المنظمة من تقديم خدمات أو منتجات مثالية للزبائن (Daft, 2010: 62)، وقد عرف (Armstrong, 2014: 69) بأن المقدرات الجوهرية هي المعرفة المخزونة لدى المنظمة والتي تتدفق عند الحاجة لها، وهي موارد غير ملموسة لدى الأفراد العاملين في المنظمة، كما قال عنها (Silber and Kearny, 2010: 112) على أنها معرفة ومهارات تنظيمية يرتبط وجود المنظمة بوجودها والتي من خلالها تستطيع المنظمة أن تعمل بصورة جيدة وبشكل فريد، وكذلك أكد (Rothaermel, 2015: 121) على أنها أماكن القوة التي تنفرد بها المنظمة راسخة بالمنظمة وذات سمة شخصية، والتي تمكنها من التميز في تقديم منتجاتها وخدماتها وجذب عملاء جدد من خلال إيجاد قيمة حقيقية تختلف عن ما يقدمه منافسيها، وبتكاليف مقبولة مئة قبل الزبائن.

سادساً. أهمية المقدرات الجوهرية: إن المقدرات الجوهرية تعد أساسية للنجاح في الحياة الشخصية والمهنية، كما إنها تجعل المنظمات تكتسب مزايا تنافسية عن طريق استغلال الموارد والكفاءات الموجودة لديها، وقد بين (النجار وشعيب، 2021: 268) أهمية المقدرات الجوهرية تتجلى بالآتي:

1. تحسين الأداء: تساعد المقدرات الجوهرية على تعزيز أداء الفرد في مختلف المجالات، سواء كان ذلك في العمل، الدراسة أو الحياة الشخصية.
2. تعزيز التفكير النقدي: تساعد هذه المقدرات على تنمية مهارات التفكير النقدي والتحليلي، مما يمكن الفرد من اتخاذ قرارات مدروسة ومنطقية.

3. تعزيز التواصل الفعال: المقدرات الجوهرية تساعد على تعزيز مهارات التواصل والتفاعل الاجتماعي، مما يعزز العلاقات الشخصية والمهنية.
 4. تعزيز القيادة والإدارة: من خلال تطوير المقدرات الجوهرية، يمكن للفرد أن يصبح قائداً فعالاً ومديراً متمكناً.
 5. زيادة الإنتاجية والكفاءة: باستخدام المقدرات الجوهرية بشكل فعال، يمكن للفرد أن يزيد من إنتاجيته وكفاءته في أداء مهامه اليومية.
- سابعاً. أهداف المقدرات الجوهرية:** إن أهداف المقدرات الجوهرية متنوعة وتشمل جوانب عدة، كما أشار إليها (النجار وشعيب، 2021: 343) منها:
1. تعزيز أداء الفرد: تهدف المقدرات الجوهرية إلى تحسين أداء الفرد في مختلف جوانب حياته، سواء كانت شخصية أو مهنية، من خلال تطوير مهاراته وقدراته الأساسية.
 2. تعزيز القدرة على التكيف: تهدف المقدرات الجوهرية إلى تطوير قدرات الفرد في التكيف مع التحديات والتغيرات التي قد تواجهه في حياته اليومية.
 3. تعزيز النجاح المهني: من خلال تطوير المقدرات الجوهرية، يمكن للفرد تعزيز فرص نجاحه المهني وتحقيق أهدافه في مجال عمله.
 4. تعزيز التفكير والمنطق: تهدف المقدرات الجوهرية إلى تحسين القدرة على التفكير النقدي والمنطقي، ومن ثم تحسين عمليات اتخاذ القرارات.
 5. تعزيز التواصل الفعال: تساعد المقدرات الجوهرية على تعزيز مهارات الاتصال والتواصل الفعالة مع الآخرين، مما يساهم في بناء علاقات صحية وفعالة.
- ثامناً. أبعاد المقدرات الجوهرية:**
1. **التعلم التنظيمي:** يمثل التعلم التنظيمي المراجعة المستمرة للخبرات وتجارب المنظمة، ومعارف ومهارات العاملين بها، ورصد المعلومات الخاصة بهذه الخبرات لاستثمارها وتحويلها إلى معرفة تجعل المنظمة قادرة على حل المشكلات التي تواجهها، ويساعدها على تطوير ذاتها، والتكيف معبيئتها الداخلية والخارجية (جابر وسهليه، 2021).
 2. **رأس المال البشري:** يعد المورد البشري مصدراً للميزة التنافسية من خلال مقدار المعارف والمهارات والخبرات التي تمتلكها الموارد البشرية في المنظمة، ويمتد تركيز رأس المال البشري إلى المدى الذي يمكن العاملين من استخدام كل ما تعلموه وما اكتسبوه من خبرات في تطوير المنتجات، فضلاً عن قدرة المنظمة على استغلال الرأس المال البشري الموجود لديها في نقل المعارف الضمنية بين العاملين من أجل مواصلة الابتداع والابتكار (القيريوتي، 2009: 28).
 3. **أداء الموارد البشرية:** يشار إلى أداء الموارد البشرية بأنها قدرة الفرد على تحقيق أهداف القسم والمنظمة التي يعمل فيها من خلال معارفه، مهاراته وقدراته، فمهما توفرت الموارد المادية غير البشرية فإن أهميتها تكون تكاد معدومة إذا لم يكن هنالك موارد بشرية تحرك وتدير هذه الموارد، لأنهم هم الذين يقومون باستغلالها بصوره صحيحه من أجل انجاز أهداف المنظمة واهدافهم الشخصية (شلاش والخفاجي، 2014: 42).

المبحث الثالث: الجانب العملي

يهدف هذا المبحث إلى فحص واختبار أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها نوعياً، احصائياً، ثم تشخيص استجابات عينة الدراسة لمتغيرات البحث، وتحليلها وفق طريقة المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري ودرجة اتفاق العينة، معامل الاختلاف والأهمية النسبية، تقييم الواقع الفعلي للقيادة البارعة، المقدرات الجوهرية، في الجامعات الأهلية بالعراق لمتغيرات الدراسة.

أولاً. **الاختبارات البنائية لأداة الدراسة (الاستبيان):** تعد الاستبانة الأداة الرئيسة لدراسة في جمع البيانات التي تخص متغيرات الدراسة الجامعات الأهلية المبحوثة، والذي ينتج عن تحليلها اثبات العلاقات أو رفضها، الأمر الذي يتطلب التأكد من صدقها وثباتها لغرض التحقق من موثوقيتها لقبول النتائج الناتجة عنها. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاحصائيات النوعية والكمية المتنوعة، فضلاً عن أن هذه الاختبارات منها ما تم قياسه قبل توزيعها أثناء مرحلة بناءها، ومنها ما تم توزيعه على عينة الدراسة بعد مرحلة التقييم والتحكيم لأداة الدراسة وبناءً على ما تقدم سيتناول هذا المبحث الاختبارات البنائية لأداة الدراسة وكالاتي:

❖ **ترميز متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية وفقراتها:** لترميز المتغيرات الرئيسة والفرعية لمخطط ومقياس أداة الدراسة (الاستبانة).

❖ **قياس صدق الاستبيان:** لغرض اثبات قدرتها على قياس المتغيرات وفي اتجاه القياسات الكمية والنوعية، فضلاً عن القياس قبل التوزيع وبعد التوزيع من جهة أخرى.

❖ **الاستكشاف الأولي للبيانات:** للحصول على نتائج دقيقة تعكس حقيقة العلاقات بين متغيرات الدراسة ومستوى توافرها في البيئة العملية عن طريق فحص القيم المفقودة والشاذة في البيانات فضلاً عن التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

❖ **قياس ثبات الاستبانة:** لضمان اتساق البيانات وعملية تحليلها، لغرض تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ومدى تعبيرها عن المتغيرات بالدراسة، لإعطائها صفة الثبات، وفي أوقات مختلفة.

ثانياً. **ترميز متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية وفقراتها:** تم ترميز المتغيرات الرئيسة وأيضاً الفرعية لمخطط الدراسة كما في الجدول الآتي:

جدول (4): عملية ترميز متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية

ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي
1	القيادة البارعة	سلوكيات الانفتاح	7	MAI	CI
		سلوكيات الانغلاق	8		MI
	المجموع		15		
2	المقدرات الجوهرية	التعلم التنظيمي	7	IT	PRO
		رأس المال البشري	7		NEI
		صناعة الخدمة الجديدة	7		HI
	المجموع		21		
المجموع الكلي			57	3 متغيرات رئيسية	8 متغير فرعي

ثالثاً. **قياس صدق الاستبيان:** ويتمثل صدق الاستبيان في ضمان دقة النتائج، أو أن الفقرات تقيس فعلياً ما يجب قياسه بصدق، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات الكمية كما يأتي:

قياس ظاهري الاستبيان: وتمثل صدق محتوى الدراسة وهي من أكثر طرائق قياس الصدق شيوعاً وأشهرها في الاستخدام (الرجاوي، 2010: 107)، وتدل على قدرة المقياس لغرض قياس ما تم تصميمه لأجله (إبراهيم، 2000: 43).

رابعاً. الاختبارات الكمية (قبل التوزيع): وتتضمن الاختبارين الآتيين:
 قياس نسبة اتفاق المحكمين: تم حسابه من خلال المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لاتفاق المحكمين
 من أجل اختبار الصدق الظاهري كما يأتي (الجرجاوي، 2010، 109)
 المتوسط الحسابي = مجموع (التكرارات ÷ عدد أسئلة المتغير)
 النسبة المئوية للاتفاق = المتوسط الحسابي ÷ عدد المحكمين
 جدول (5): نسبة اتفاق الخبراء على فقرات متغيرات الاستبيان

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	حكم الخبراء على قبول فقرات المتغيرات الفرعية								المتوسط الحسابي	نسبة الاتفاق*	نتيجة الصدق الظاهري
		1	2	3	4	5	6	7	8			
القيادة البارعة	سلوكيات الانفتاح	6	8	7	7	8	8	7	-	7.29	0.911	يحق الشرط
	سلوكيات الانغلاق	7	8	7	6	8	8	8	7	7.38	0.922	يحق الشرط
معدل نسبة الاتفاق لمتغير القيادة البارعة												
المقدرات الجوهرية	التعلم التنظيمي	6	8	7	8	7	8	6	-	9.33	0.933	يحق الشرط
	رأس المال البشري	8	6	6	8	7	8	7	-	9.00	0.90	يحق الشرط
	صناعة الخدمة الجديدة	7	6	7	7	8	8	6	-	8.75	0.875	يحق الشرط
معدل نسبة الاتفاق لمتغير المقدرات الجوهرية												
										9.15	0.915	يحق الشرط

*ملحوظة: نسبة الاتفاق المقبول احصائياً 80% فأكثر.

خامساً. قياس سلامة محتوى الاستبانة: لقياس مستوى نجاح أداة الدراسة لما صممت لأجله، حيث إن الفروق بين أفراد العينة يمثل أن تمثل فروقاً حقيقة للظاهرة المدروسة (المشهداني، 1989: 57)، ولإثبات أن الفقرات الموجودة في الاستبانة تمثل المحتوى المطلوب قياسه (عشور وآخرون، 2017: 363)، وبناءً على ذلك فإن الاختبار يسعى لإثبات أن أبعاد الذكاء التسويقي: مكونات مهمة من الناحية الإحصائية، وإن أبعاد متغير تكنولوجيا المعلومات مهمة أيضاً من الناحية الإحصائية، وقد تم قياس صدق المحتوى عن طريق الطريقة الطرفية وذلك بأخذ 27% من أعلى تقدير لكل متغير وأيضاً 27% من أقل تقدير لتلك المتغيرات بعد الترتيب البيانات لتلك المتغيرات بطريقة تصاعديّة، ومن ثم عمل اختبار T العينتين مستقلتين، حيث يكون المقياس صادقاً إذا كانت الفروق معنوية (الجرجاوي، 2010: 112).

جدول (6): اختبار (T-Test) لقياس صدق المحتوى وتمثيل الأبعاد لمتغيرات الدراسة

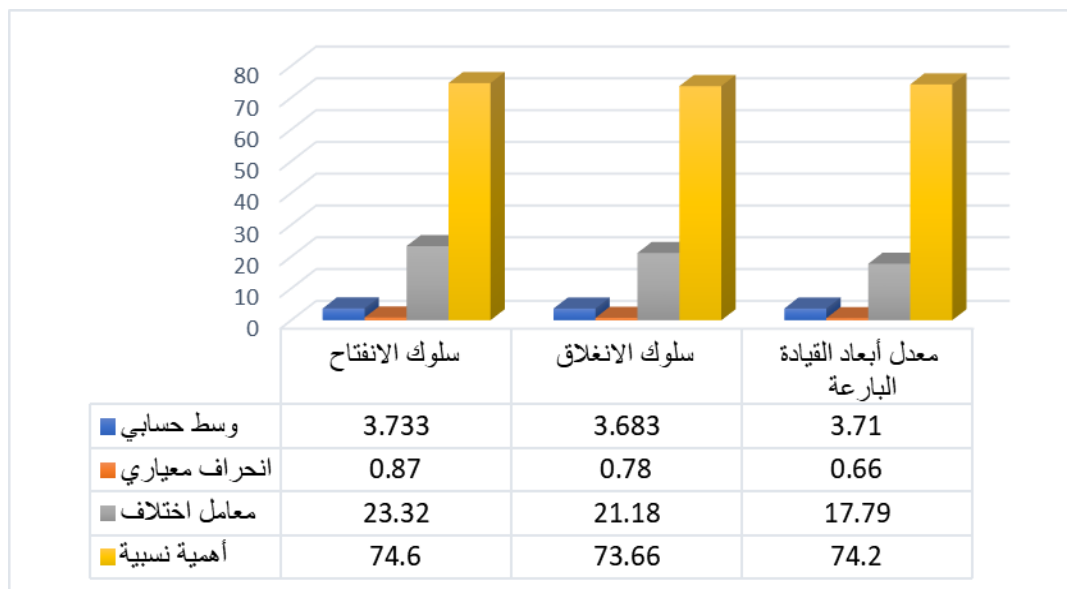
القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة T المحسوبة	المتغيرات والفرعية	المتغيرات الرئيسية
تمثل المتغير بأفضل صورة	0.001	150.636	سلوكيات الانفتاح	القيادة البارعة
تمثل المتغير بأفضل صورة	0.001	34.212	سلوكيات الانغلاق	
تمثل المتغير الرئيسي بأفضل صورة	0.001	40.710	متغير القيادة البارعة	
تمثل المتغير بأفضل صورة	0.001	51.799	التعلم التنظيمي	المقدرات الجوهرية
تمثل المتغير بأفضل صورة	0.000	95.980	رأس المال البشري	
تمثل المتغير بأفضل صورة	0.001	40.953	صناعة الخدمة الجديدة	
تمثل المتغير الرئيسي بأفضل صورة	0.001	78.748	متغير المقدرات الجوهرية	

سادساً. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

1. الوصف الاحصائي لمتغير القيادة البارعة: ويمكن ترتيب مستوى أبعاد الذكاء التسويقي في الجدول رقم (7)، كما يأتي:

جدول (7): وصف استجابة العينة عن متغير القيادة البارعة

ت	المتغير	الأبعاد	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	أهمية نسبية	نتيجة التطبيق	الترتيب
1	القيادة البارعة	سلوك الانفتاح	3.733	0.87	23.32	74.6	مرتفع	الأول
		سلوك الانغلاق	3.683	0.78	21.18	73.66	مرتفع	الثاني
	معدل أبعاد القيادة البارعة		3.71	0.66	17.79	74.2	مرتفع	3



شكل (2): الوصف العام لاستجابة العينة عن متغير القيادة البارعة

بعد العرض المفصل لنتائج التحليل الوصفي، يمكن أن يتم بيان الخلاصة حول نتائج القيادة البارعة في النقاط الآتية:

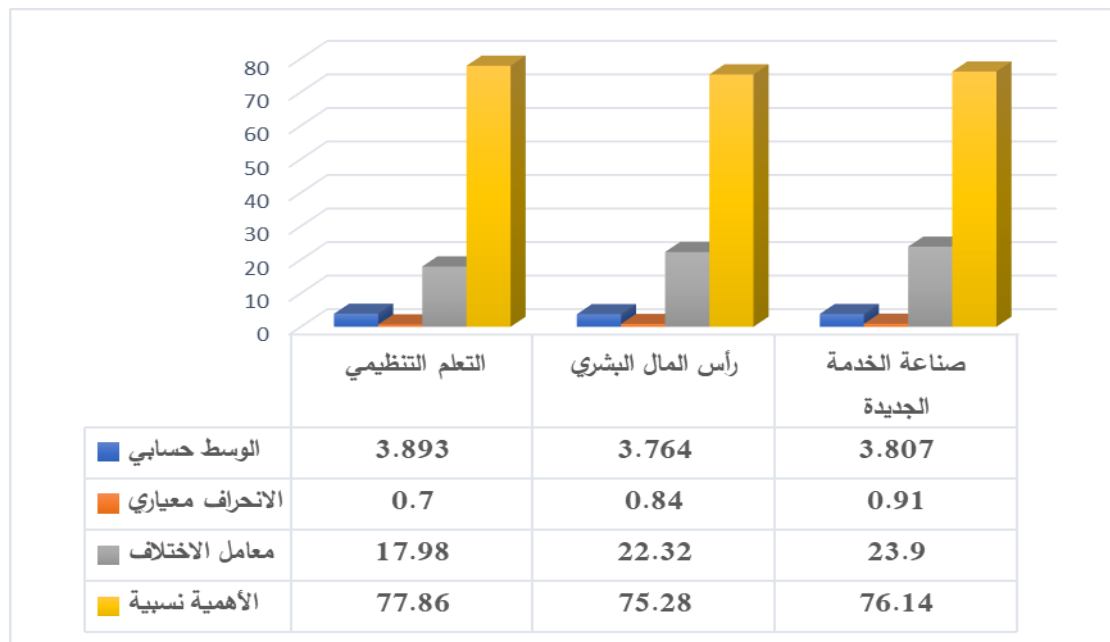
❖ جاء سلوك الانفتاح في المرتبة الأولى بين المتغيرات الرئيسة في هذه الدراسة، وبمستوى مرتفع، مما يعكس الأهمية البالغة لهذا السلوك في الجامعات الأهلية. ويؤكد ذلك على الدور الحيوي لسلوك الانفتاح في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين مخرجات الجامعات وخدماتها المقدمة للمنتسبين في العراق.

❖ أما سلوك الانغلاق، فقد احتل المرتبة الثانية بين المتغيرات الفرعية، وبمستوى عالٍ أيضاً، مما يدل على إدراك الجامعات الأهلية لأهمية هذا السلوك في تلبية متطلبات المنتسبين وتحسين جودة خدماتها. ويشير هذا التركيز الملحوظ على سلوك الانغلاق إلى التزام الجامعات بفهمه بشكل أعمق، وبطريقة فعالة وموثوقة تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. التحليل الوصفي لمتغير المقدرات الجوهرية: ويمكن ترتيب مستوى أبعاد المقدرات الجوهرية في الجدول رقم (8)، كما يأتي:

جدول (8): وصف استجابة العينة عن متغير المقدرات الجوهرية

ت	المتغير	الأبعاد	الوسط حسابي	الانحراف معياري	معامل الاختلاف	الأهمية نسبية	نتيجة التطبيق	الترتيب
1	المقدرات الجوهرية	التعلم التنظيمي	3.893	0.7	17.98	77.86	مرتفع	الأول
2		رأس المال البشري	3.764	0.84	22.32	75.28	مرتفع	الثالث
3		صناعة الخدمة الجديدة	3.807	0.91	23.9	76.14	مرتفع	الثاني
	معدل أبعاد المقدرات الجوهرية		3.821	0.69	18.06	76.42	مرتفع	الثاني



شكل (3): الوصف العام لاستجابة العينة عن متغير المقدرات الجوهرية

بعد العرض المفصل لنتائج التحليل الوصفي، يمكن أن يتم بيان الخلاصة حول نتائج المقدرات الجوهرية في النقاط الآتية:

1. حازت المقدرات الجوهرية على الترتيب الثاني بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة، وبمستوى مرتفع، الأمر الذي يؤكد على أهمية المقدرات الجوهرية لدى الجامعات الخاصة، لغرض تطوير أداء الجامعات الخاصة المختارة بالعراق، فإن الترتيب الثاني للمقدرات الجوهرية يعكس اهتمام الجامعات الأهلية بتوظيف واستغلال المقدرات الجوهرية ويبرز دورها الحيوي.

2. حاز التعلم التنظيمي على الترتيب الأول بين المتغيرات الفرعية في الدراسة، وبمستوى مرتفع، الأمر الذي يؤكد على اهتمام الجامعات الأهلية بالتعلم التنظيمي لديها، لغرض تلبية الجامعات الأهلية لمتطلبات الطلاب وهيئة التدريس. ويُعد هذا التركيز على التعلم التنظيمي مؤشراً على سعي الجامعات المستمر نحو تحسين أدائها المؤسسي وتعزيز قدراتها التنافسية في القطاع الأكاديمي.

❖ حاز رأس المال البشري على الترتيب الثالث بين المتغيرات الفرعية في الدراسة، وبمستوى مرتفع، مما يعكس الاهتمام البالغ الذي توليه الجامعات الأهلية برأس المال البشري. ويعكس هذا التركيز أيضاً وعي الجامعات بأهمية الاستثمار في العنصر البشري لرفع جودة التعليم وتحقيق التميز الأكاديمي.

❖ حقق صناعة الخدمة الجديدة المرتبة الثانية بين المتغيرات الفرعية في الدراسة، وبمستوى مرتفع، مما يعكس الاهتمام العميق الذي توليه الجامعات الأهلية بصناعة الخدمة الجديدة، وببين هذا الاهتمام بوضوح سعي الجامعات الأهلية إلى تحسين تجربة الطالب، وتطوير البرامج والمناهج، وتعزيز التفاعل مع التقنيات التعليمية الحديثة، بما يساهم في بناء صورة مؤسسية متقدمة وذات جودة عالية.

سابعاً. اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر بين القيادة البارعة بأبعادها والمقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر بين سلوكيات الانفتاح والتعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر بين سلوكيات الانفتاح ورأس المال البشري.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر بين سلوكيات الانفتاح وصناعة الخدمة الجديدة

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر بين سلوكيات الانغلاق والتعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر بين سلوكيات الانغلاق ورأس المال البشري.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر بين سلوكيات الانغلاق وصناعة الخدمة الجديدة.

جدول (9): الارتباطات بين أبعاد القيادة البارعة وأبعاد المقدرات الجوهرية

المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل والمتغير التابع			سلوك الانغلاق	سلوك الانفتاح
التعلم التنظيمي	الارتباط	R	0.595	0.219
	p.value		0.000	0.000
	N		384	384
رأس المال البشري	الارتباط	R	0.333	0.101
	p.value		0.000	0.049
	N		384	384

سلوك الانغلاق	سلوك الانفتاح	المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل والمتغير التابع
0.553	0.255	الارتباط R
0.000	0.000	p.value
384	384	N

وتشير نتائج الجدول رقم (34) إلى الآتي:

❖ وجود علاقة معنوية وإيجابية بين أبعاد القيادة البارعة مع أبعاد المقدرات الجوهرية، إذ إن معاملات الارتباط بين سلوك الانفتاح مع جميع أبعاد المقدرات الجوهرية (0.219، 0.101، 0.255) على الترتيب وجميعها ذات دلالة إحصائية إذ إن مستوى الدلالة أقل مستوى المعنوية (0.001) عدا سلوك الانفتاح مع رأس المال البشري فكانت معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، وبهذه النتيجة فإن الفرضيات الفرعية 1-3 تحقق، أي أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوي بين ذكاء الزبائن وجميع أبعاد تكنولوجيا المعلومات، أي إن النتيجة تدعم الشق الأول من الفرضية الفرعية الثانية.

❖ وجود علاقة إيجابية معنوية بين سلوك الانغلاق مع أبعاد المقدرات الجوهرية، إذ إن معاملات الارتباط بين سلوك الانغلاق مع جميع أبعاد المقدرات الجوهرية (0.595، 0.333، 0.553) على الترتيب وجميعها ذات دلالة إحصائية إذ إن مستوى الدلالة أقل مستوى المعنوية (0.001)، وبهذه النتيجة فإن الفرضيات الفرعية 4-6 تحقق، أي إنه توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوي بين سلوك الانغلاق وجميع أبعاد المقدرات الجوهرية، أي إن النتيجة تدعم الفرضيات 4-6.

يتبين من النتائج في الجدول رقم (34) وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين أبعاد القيادة البارعة وأبعاد المقدرات الجوهرية، وبهذه النتيجة تدعم الفرضية الرئيسية الثانية

ثامناً. الاستنتاجات:

1. متغير القيادة البارعة هو مفهوم يشير إلى القدرة على توجيه وإلهام الأفراد لتحقيق أهداف متميزة، من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، وتطبيق أساليب مبتكرة، وتحفيز التفاعل الإيجابي داخل المنظمة، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات والتغيرات لتحقيق النجاح المستدام.
2. تواجه الجامعات الأهلية معوقات في تطبيق القيادة البارعة تتمثل في غياب الرؤية الواضحة، ونقص الدعم المؤسسي، والمقاومة للتغيير. كما إن الضغط النفسي، ونقص المهارات القيادية، وضعف التفويض الفعال قد يعوق قدرة القائد على اتخاذ قرارات مؤثرة. فضلاً عن ذلك، تؤثر البيئة التنظيمية غير الداعمة، البنية التحتية على نجاح القيادة البارعة.
3. أكدت نتائج الارتباط غير المباشر أن القيادة البارعة وأبعادها تزيد من المقدرات الجوهرية بجميع أبعادها إذ طبقت بشكل منفرد.
4. بينت نتائج الارتباط غير المباشر أن المقدرات الجوهرية وأبعادها تزيد من الصلابة التنظيمية بجميع أبعادها إذ طبقت بشكل منفرد.

تاسعاً. التوصيات:

1. تعزيز القيادة البارعة لدى الجامعات الأهلية بعينة الدراسة وتوظيفها بشكل علمي بغرض الوصول إلى المستوى الأفضل بها، وبالشكل الذي يحقق تقديم خدمات تعليمية أفضل في ضوء التوظيف الأمثل للمقدرات الجوهرية التي تمتلكها الجامعات الأهلية المختارة من خلال الإجراءات الآتية:

2. الاهتمام ببُعد سلوك الانفتاح بما يعزز من مرونة الجامعة في التكيف مع المتغيرات البيئية واستيعاب الأفكار الجديدة.
 3. تعزيز بُعد سلوك الانغلاق باعتباره عنصراً داعماً لحفظ الهوية المؤسسية وتنظيم العمليات الداخلية بطريقة تضمن الانضباط والاستقرار الإداري.
 4. الاهتمام بالمقدرات الجوهرية واستغلالها الذي يعد المقوم الرئيس للجامعات الأهلية المختارة.
- المصادر**

اولاً. المصادر العربية:

1. عبد الرحمن زرار عبد الرحمن شيرواني، (2021)، "سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية: دراسة لآراء عينة من الاطباء في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة اربيل"، مجلة قه لاي زانست، العلمية، المجلد (6) - العدد (4)، خريف 2021.
2. رشيد، صالح عبد الرضا ومزهر، زينب حميد (2018)، "توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك العمل الإبداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية" مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (1).
3. ابو زيد، حماده فوزي ثابت، (2019)، "العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والاداء بتوسط دور رأس المال التنظيمي الاجتماعي والمحددات التنظيمية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019، 559—598.
4. رشيد، صالح عبد الرضا والعطوي، عامر علي حسين، (2012)، "القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية: الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد الثقافي". بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الادارة في عصر المعرفة) 15—17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
5. النجار، احمد كرم وشعيب، محمد محمود، (2021)، "المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية"، بحث منشور في مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، (JAAUTH)، المجلد (20)، العدد (2)، ص 336-354.
6. جابر مهدي وسهيله، بارة، (2021) بعنوان (أثر المقدرات الجوهرية في المركز التنافسي من خلال التعلم التنظيمي، دراسة حالة شركة مطاحن بلغيث الكبرى)، بحث منشور في مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد (2).
7. العنزي، سعد علي (2019)، "فاعلية ادارة المنظمات" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
8. القريوتي، محمد قاسم، (2009) مبادئ تسويق الحديث: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
9. شلاش، فارس جعباز، الخفاجي، هدى محمد كريم، (2014)، المقدرات الجوهرية وأثرها في أداء العمليات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية – محافظة الحلة، مجلة القادسية الاقتصادية والإدارية، المجلد (16)، العدد (1).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Zacher. H & Rosing. K (2015) Ambidextrous leadership and team innovation, Leadership & Organization Development Journal, Vol: 36, No: 1.
2. Coleman. N (2015) An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units, A Doctor of Education Dissertation Submitted to The Faculty of the Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University.
3. Seetge. J (2012) Leading innovation in fast-growing firms: A multiple case study in the Internet industry case study in the Internet industry. Master thesis of Science in Business Administration. University of Twente, Germany.
4. Bledow.R, Frese & Mueller (2014) Ambidextrous Leadership for Innovation: The Influence of Culture. <https://www.researchgate.net/publication/235289119>
5. . Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. Academy of Management Review, 36(2): 381-403.
6. Rosing.K, Frese.M, Bausch. A (2011) Explaining the heterogeneity of the leadership innovation relationship: Ambidextrous leadership. Advances in Global Leadership, Vol: 6.
7. Daft, Richard L. "Organization Theory and Design", 10th edition south-western, Cengage Learning, USA, 2010.
8. Armstrong, Michael & Stephen Taylor "Armstrong's handbook of human resource management practice" 13th edition, Graphicraft Limited Hong Kong 2014.
9. Rothaermel, Frank T. "Strategic Management" 2nd edition McGraw-Hill, New York, USA. 2015.
10. Silber, Kenneth and Lynn Kearny "Organization Intelligence: A Guide To Understanding The Business of your Organization for H.R Training And Performance" 1st Edition, John Wiley and Sons, Inc., New Jersey, USA, 2010.