



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Role of Ambidextrous Leadership in Strategic Learning for Iraqi  
Private Higher Education Institutions**

**Ali Jaber Abd Ali\*, Ahmed Abdullah Amanah**

College of Administration and Economics, University of Karbala

**Keywords:**

Ambidextrous Leadership, Strategic Learning.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 13 Jul. 2023

Accepted 27 Jul. 2023

Available online 30 Sep. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

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



**\*Corresponding author:**

**Ali Jaber Abd Ali**

College of Administration and Economics,  
University of Karbala



**Abstract:** The study aimed to test the effect of adopting Ambidextrous leadership behaviors in enhancing strategic learning processes in private universities and Faculties in Middle Euphrates region - Iraq. The dimensions of Ambidextrous leadership represented by (opening leadership behaviors and closing leadership behaviors) were adopted based on (Zacher&Rosing,2015), while the strategic learning processes represented by (generation, distribution, interpretation and implementation of strategic knowledge) were adopted based on (Idris&AL-Rubaie,2013). The importance of the study is highlighted by the importance of its variables, as it dealt with modern administrative variables through which it seeks to develop the performance of the work of private educational organizations in Iraq. It is also a scientific source through the interactive link between Ambidextrous leadership behaviors and strategic learning processes in those educational institutions. The private universities and Faculties in the Middle Euphrates region were selected as a community for the current study, through a questionnaire prepared for this purpose, and the sample reached (171) individuals from the administrative and scientific leaders, including (university presidents and their assistants, deans of Faculties and their assistants, heads of scientific and administrative departments). A set of statistical methods and appropriate treatment were used to analyze the data and

prove the three hypotheses assumed by the researcher within his current study, as confirmatory factor analysis, normal distribution tests, reliability, Cronbach alpha, internal consistency, a group of descriptive statistics, and a group of analytical statistics were used. The study reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a significant correlation and influence of Ambidextrous leadership in its two dimensions: the opening behaviors of leaders and the closing behaviors of leaders within the work environment in enhancing the strategic learning processes of those private universities and Faculties. The study concluded with a set of recommendations, the most prominent of which was the need for university and Faculty administrations to pay more attention to the field of application in adopting and supporting Ambidextrous leadership behaviors in the workplace to enhance their levels of strategic learning in order to enhance their strategic position to confront the effects of competing universities and Faculties in the contemporary local business environment.

## دور القيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي الأهلية العراقية

علي جابر عبد علي

احمد عبد الله امانة

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير مدى تبني سلوكيات القيادة البارعة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي في الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط – العراق. إذ تم اعتماد أبعاد القيادة البارعة والمتمثلة بـ (سلوكيات القيادة المفتوحة وسلوكيات القيادة المغلقة) استناداً لـ (Zacher & Rosing, 2015) في حين تم اعتماد عمليات التعلم الاستراتيجي والمتمثلة بـ (توليد، توزيع، تفسير وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) استناداً لـ (Idris & AL-Rubaie, 2013). إذ تبرز أهمية الدراسة عن طريق أهمية متغيراتها إذ إنها تناولت متغيرات إدارية حديثة تسعى من خلالها إلى تطوير أداء عمل المنظمات التعليمية الأهلية في العراق، كما تعد مصدر علمي من خلال الربط التفاعلي بين سلوكيات القيادة البارعة وعمليات التعلم الاستراتيجي في تلك المؤسسات التعليمية. إذ تم اختيار الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط كمجتمع للدراسة الحالية، وذلك عن طريق استمارة استبان أعدت لهذا الغرض، وبلغت العينة (171) فرداً من القيادات الإدارية والعلمية شملت (رؤساء الجامعات ومساعديهم، عمداء الكليات ومعاونيهم، رؤساء الأقسام العلمية والإدارية). وتم استخدام برنامج SPSS V.25 كأحد الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للقيادة البارعة ببعديها السلوكيات المفتوحة للقيادة والسلوكيات المغلقة للقيادة ضمن بيئة العمل في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي لتلك الجامعات والكليات الأهلية، وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أبرزها هو ضرورة أن تولي إدارة الجامعات والكليات ميدان التطبيق مزيداً من الاهتمام في تبني ودعم سلوكيات القيادة البارعة في مكان العمل لتعزيز مستويات التعلم الاستراتيجي لديها بما يعزز مكانتها الاستراتيجية لمواجهة تأثيرات الجامعات والكليات المنافسة في بيئة الأعمال المحلية المعاصرة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة البارعة، التعلم الاستراتيجي.

### المقدمة

أظهرت الدراسات المتعلقة بنظريات القيادة في العقد الأخير اهتمام كبير وواسع من قبل الباحثين حول نماذج وسلوكيات القيادة ومن أهم هذه النماذج القيادة البارعة إذ تعد مهارة حاسمة في مختلف المجالات حيث إن القادة البارعين يتمتعون بصفات ومهارات تساعد المنظمات على تحقيق النجاح ومواجهة التحديات ومن هنا انبثقت الفكرة لهذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه القيادة البارعة عبر سلوكياتها المختلفة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي. وقد أصبحت القيادة البارعة ركيزة أساسية من ركائز إدارة المنظمات لغرض اكتساب المعرفة وتحقيق مخزون معرفي تراكمي لتحقيق الأهداف. إذ كان لا بد على المنظمات إيلاء المزيد من الاهتمام للتعلم الاستراتيجي كونه وسيلة مهمة وفاعلة لتنمية المنظمات وتطويرها، إذ يركز التعلم الاستراتيجي على تبني أفكار تتعد ما تملكه المنظمات من خبرات عن تكنولوجيا المعلومات الحديثة وعلية يعد التعلم

الاستراتيجي نهج مهم يهدف إلى تعزيز قدرات المنظمات المبحوثة إذ يركز على مهارات التفكير والتخطيط ومعالجة المعلومات بشكل أعمق وأكثر تفصيلاً. وجاءت أهمية الدراسة من كونها طبقت في الجامعات والكليات الأهلية في الفرات الأوسط والتي تعد شريان حيوي موازي للتعليم الحكومي ورغد المجتمع العراقي بالملاكات متعددة التخصصات ضمن سوق العمل. كما تطرقنا في هذا الدراسة للمحاور الآتية المبحث الأول التأطير المنهجي للدراسة والمبحث الثاني الجانب النظري والمبحث الثالث الجانب التطبيقي للمبحث أما المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

### المبحث الأول: التأطير المنهجي للدراسة

**أولاً. مشكلة الدراسة:** تواجه المنظمات الأعمال بصورة عامة تحديات المنافسة والبيئات غير المستقرة فضلاً عن الاضطرابات الاقتصادية نتيجة هذه الأسباب تحتاج المنظمات إلى تطوير قدراتها الابداعية والاستراتيجية لكي تكون هذه المنظمات ذكية ولها القدرة على مواجهة التحديات المتنوعة أن تطبيق أبعاد التعلم الاستراتيجي يعد طريقة ممتازة في إدارة المنظمات وتتمثل مشكلة الدراسة في كيفية تعيين قادة بارعين يمكن الجامعات والكليات الأهلية – الفرات الأوسط للوصول لتعلم الاستراتيجي الذي يجعلها تواجه التحديات والمنافسة والاضطرابات الاقتصادية ومن مشكلة الدراسة تبرز مجموعة من الأسئلة

1. ما مدى إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في الجامعات والكليات الأهلية-الفرات الأوسط.
2. ما طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية؟
3. هل تسعى الجامعات والكليات الأهلية مجتمع الدراسة إلى تعزيز أبعاد التعلم الاستراتيجي لديها عبر تبني القيادة البارعة؟
4. هل هنالك علاقة الارتباط بين لسلوكيات القيادة البارعة وأبعاد التعلم الاستراتيجي في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة؟
5. هل يوجد تأثير سلوكيات القيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي في الجامعات والكليات الأهلية مجتمع الدراسة؟

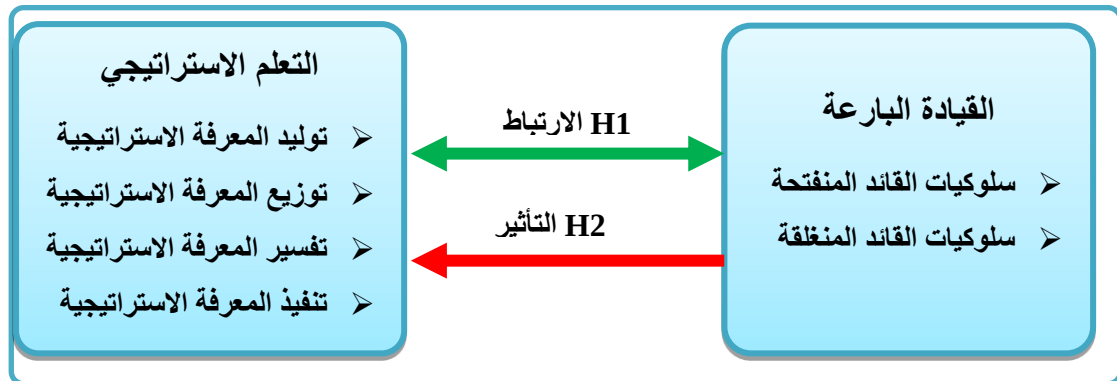
**ثانياً. أهمية الدراسة:** تبرز أهمية الدراسة كونها تناولت متغيرات حديثة تسعى من خلالها إلى تطوير أداء عمل المنظمات التعليمية (الجامعات والكليات الاهلية في الفرات الأوسط) التي تعد شريان حيوي موازي للتعليم الحكومي. وترغد المجتمع العراقي بالملاكات متعددة التخصصات بما يخدم سوق العمل. ويمكن تحديد أهمية الدراسة كما يأتي:

1. هذه الدراسة تعد بمثابة مكمل علمي، من خلال الربط التفاعلي بين القيادة البارعة والتعلم الاستراتيجي، إذ تساهم في تزويد الباحثين بالمعرفة حول متغيرات الدراسة ورغد المكتبات العراقية والعربية بمراجع تفيد الباحثين الآخرين.
2. ابراز دور سلوكيات القيادة البارعة كونها وسيلة وأداة تساهم في تحقيق التعلم الاستراتيجي وبالتالي تحقيق أهداف الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة.
3. دراسة العلاقة بين كل من القيادة البارعة بأبعادها والتعلم الاستراتيجي للمجموعة وفق نموذج فرضي مبني على ما تناولته الادبيات من أسس معرفية كما موضح في الشكل رقم (1).

**ثالثاً. أهداف الدراسة:**

1. توفير قاعدة معرفية مفاهيمية عن متغيرات الدراسة (القيادة البارعة، التعلم الاستراتيجي) للجامعات والكليات الأهلية في الفرات الأوسط تعد بمثابة خارطة طريق توجيه ودعم المستقبلي اتجاه ملاكاتها الوظيفية والتدريسية ومجتمعها الذي تعمل ضمنه.
  2. قياس مدى إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية ومدى أهميتها النسبية للجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة.
  3. قياس طبيعة (نوع وقوة) العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة البارعة بأبعادها والتعلم الاستراتيجي) في الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة.
  4. استكشاف اتجاهات التأثير للقيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي وتأثير أبعادها (بشكل مستقل ومتعدد) في التعلم الاستراتيجي للجامعات والكليات الأهلية في الفرات الأوسط.
  5. التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات في ضوء النتائج التطبيقية للجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة.
  6. تقديم مجموعة من التوصيات وآليات العمل المقترحة بما يعزز تحقيق أبعاد كلاً من متغيري الدراسة الحالية لإدارات تلك الجامعات والكليات الأهلية؟
- رابعاً. **مخطط الدراسة الفرضي:** تم بناء مخطط فرضي شامل لما تضمنته الدراسة من متغيرات وأبعاد فرعية بما يساهم في معالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، إذ تتكون من جزئين متفاعلين هما:

1. **المتغير المستقل:** يتمثل بالقيادة البارعة ويتضمن بعدين هما (سلوكيات القائد المنفتحة وسلوكيات القائد المغلقة) استناداً لـ (Zacher & Rosing, 2015).
2. **المتغير المعتمد:** يتمثل بالتعلم الاستراتيجي والذي يتكون من أربعة أبعاد هي (توليد، توزيع، تفسير، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) استناداً لـ (Idris & AL-Rubaie, 2013).



الشكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

**خامساً. فرضيات الدراسة:**

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة البارعة والتعلم الاستراتيجي، على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في الفرات الأوسط.
2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي، على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في الفرات الأوسط.

3. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في الفرات الأوسط.

**سادساً. مجتمع الدراسة وعينتها:**

1. **مجتمع الدراسة والعينة:** يتكون مجتمع الدراسة الحالية من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط وبواقع (17) كلية أهلية وخاصة وبلغت العينة (171) قيادياً من مختلف المستويات القيادية وشملت (رئيس جامعة، مساعد علمي، مساعد اداري، مدير مركز، عميد كلية، معاون عميد علمي، معاون عميد اداري، رؤساء الاقسام العلمية والادارية) وتم توزيع مجموعة من الاستبيانات بلغت (171) كون العينة كانت قصدية اتبعت أسلوب الحصر الشامل للمجتمع المراد دراسته، وتم استرجاع جميع الاستبيانات صالحة للتحليل الاحصائي أي بنسبة استرجاع بلغت (100%).

**سابعاً. الأدوات والاساليب المستخدمة في الدراسة:**

1. **أدوات جمع البيانات والمعلومات:** استخدم الباحث لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة في الجانب النظري (الكتب والدوريات والرسائل والأطاريح الجامعية وكذلك المواقع الالكترونية المختلفة)، ومالها من علاقة بمتغيرات الدراسة سواء كانت ورقية في المكتبات أو الكترونية عبر الانترنت من خلال بعض المواقع الالكترونية. أما فيما يخص الجانب الميداني اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات عن أفراد العينة والبيانات عن متغيرات الدراسة الحالية، إذ تم استخدام مقاييس أجنبية علمية رصينة لقياسها وتم الاستفادة من آراء الخبراء المحكمين من ذوي الاختصاص لترصين الاستبانة وتحكيمها لإظهارها بالمستوى العلمي الإطار اللغوي والتعبيري عن محتوى الفقرات لتكون أكثر وضوحاً للمستجيبين. وتتكون الاستبانة من محورين رئيسيين هما:

أ. **المحور الأول:** يتكون من البيانات الديموغرافية التي تخص المستجيب وتتضمن (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة الفعلية، المنصب الوظيفي)

ب. **الجزء الثاني:** يتضمن المقاييس التي تم استخدامها في قياس متغيرات الدراسة الحالية وتتكون من (6) أبعاد فرعية تم قياسها عبر (33) فقرة وباستخدام مقياس (Likart) الخماسي.

2. **ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية:**

أ. **أدوات الصدق والثبات وتتمثل بالآتي:** التحليل العاملي التوكيدي، معامل الثبات، معامل الاتساق الداخلي.

ب. **الأدوات الإحصائية الوصفية:** وتتمثل بالآتي: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية.

ج. **الأدوات الإحصائية التحليلية:** وتشمل الآتي: معامل ارتباط (Pearson)، نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling)، الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، وقد اعتمد في تنفيذ الأدوات المذكورة انفاً على بعض البرامج الحاسوبية وهي: برنامج (SPSS V. 25)، برنامج (Amos V. 23)، برنامج (Microsoft Excel 2010).

### **المبحث الثاني: التأطير النظري للدراسة**

**أولاً. القيادة البارعة:**

1. **مفهوم القيادة البارعة:** تتمثل بقدرة القائد على خلق الأفكار المثالية التي يصوغها فهو قادر على تحويل وتنفيذ هذه الأفكار ويسعى لتحقيق التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة الذين يمثلون تطلعات المنظمة في المستقبل وتركز القيادة البارعة على تصميم مستقبل مليء



بالتحديات وهي عامل ممتاز للتغيير والتحدي (Kurniadi et al., 2020: 250) وتمثل كفاءة التركيز على التحسينات التدريجية في الخدمات والعمليات الحالية بناءً على التقنيات الحالية بينما يشير الابتكار إلى المبادرات والعمليات الجذرية التي تنطوي على اكتساب وتطوير المعرفة التنظيمية الجديدة ومجموعات المهارات عندما ينصب التركيز على الكفاءة وتكون أنشطة التحسين ذات صلة استغلالية بينما يتطلب الابتكار أنشطة استكشافية (Magnusson et al., 2020: 330) كما بين (Gieske et al., 2020: 342) أن إيجاد التوازن بين الاستغلال والاستكشاف ضروري لتحسين أداء المنظمات أي توازن تحسين الممارسات الحالية والبناء على المهارات والمعرفة الحالية والابتكار والابتعاد عن الممارسات والعقليات الراسخة التقليدية والقدرة على أن تكون استكشافية وفي الوقت نفسه تستغل الكفاءات الموجودة تسمى القيادة البارعة. وبذلك أصبح واضحاً من الضروري أن تكون البراعة تمثل إحدى التطورات الفكرية وأن تعزيزها من خلال تعلم كيفية استغلال الفرص وقبل وقت مبكر واستكشاف الفرص الجديدة (Ahmed & Al-Kubais, 2021: 2). ووفقاً لذلك فإن القيادة البارعة توصف بقدرة المنظمة على البقاء والازدهار لفترة طويلة من خلال ممارسة التغيير التدريجي والثوري مع ترتيب الهياكل أو الثقافات أو العمليات المختلفة والمتناقضة (Chakma et al., 2021: 3) وذلك يعني أن القيادة البارعة تنطوي على وجود رغبة قوية في العمل بسبب جاذبية العمل نفسه وتنسيق التوتر بين الدوافع الداخلية والخارجية لتحفيز دوافع الموظفين (Ouyang et al., 2022: 4) وهي قدرة القائد على استخدام سلوكيات القيادة المفتوحة والمنغلق بكل براعة ومرونة لدعم الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية في المنظمة التي تؤدي إلى نتائج لتحقيق الأهداف النجاح (عبد، 2022: 63) وعرفت كمحفز لسلوك العمل المبتكر للموظفين إذ يشجع القادة الموظفين على إظهار سلوكيات مبتكرة لتزدهر في العمل من خلال الانخراط في الاستكشاف والاستغلال (Jabeen et al., 2023: 102) تمثل الأداء المبتكر للموظفين من خلال السلوك المنفتح لتسهيل الاستكشاف والسلوك المنغلق لتشجيع الاستغلال (Qahtan, 2023: 2314) ويرى الباحث أن القيادة البارعة تمثل قدرة القائد للقيام بعمليات تجمع بين الاستكشاف والاستغلال وقدرة القائد على تمييز سلوكيات القيادة المفتوحة وسلوكيات القيادة المنغلق أي تمثل بين مطالب التوتر الداخلي والخارجي نوع من السلوك الذي يدير الموقف وتمكن القيادة من دعم وتعزيز الابتكار والابداع حتى تكون قادرة على تحقيق مستوى النمو والاستقرار والاستدامة الانتاجية.

2. أهمية القيادة البارعة: لقد أشار (Petro et al., 2019: 15-18) إلى توظيف تقنيات التعلم والهيكلية والاتصالية لحل التحديات ومعالجة المتناقضات في الأبعاد السلوكية والفكرية والعلمية والتكنولوجية في جميع مستويات المنظمة. وإنها تؤدي دوراً حاسماً في التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة وأنشطة استغلالها، وبذلك ستكون المنظمة فاعلة مع استراتيجيتها في حالة التواجد تعكس أيضاً مدى تفكير القائد بشكل ايجابي في إحداث التغيير وتحريك المنظمة في اتجاهات أو أسواق جديدة عبر أنشطة الاستكشاف والاستغلال (Dahri et al., 2019: 59).

وأشار (Da Silva et al., 2020: 324) إلى أن القيادة البارعة تتولى مسؤولية توليد الأفكار الجديدة والابتكار وهي عملية تمر عبر مرحلتين هما إنشاء الابتكار وتبني الابتكار، وتتضمن مرحلة إنشاء الأفكار لحل المشاكل وتليها مرحلة تبني أو تنفيذ الأفكار وهذه العملية تسري من خلال سياقات معينة أي عن طريق السياق التنظيمي وتحويل هذه الأفكار إلى شيء مفيد للمنظمة وتنافسيتها.

تمتلك القيادة البارعة مجموعة من الصفات والمهارات التي تمكن القادة من التعامل مع التعقيد والغموض وعدم اليقين في البيئة، والتحلي بالرؤية الاستراتيجية، إذ يجب على القادة أن يكونوا قادرين على رؤية المستقبل وتحديد الهدف النهائي للمنظمة. ويتعين عليهم تحديد الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق هذه الرؤية (Hamid & Hussein, 2021: 1335) اما (Ahmed & Salah Al-Din, 2021: 3-4). فيريان أن القيادة البارعة أهم عامل يسهم في تطوير ونمو واستدامه طبيعة العمل الاقتصادي والبيئة الاجتماعية وما يميز العصر الحالي هو المنافسة القوية من خلال قوة القيادة، إذ يتم اكتساب الموارد المعرفية لغرض تطوير القيادة البارعة لدى القائد واصبح من الواضح جدا ولاشك فيه أن البراعة تمثل أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي أسهمت في تعزيز القيادة وتأثيرها في توليد المعرفة من أجل تحقيق البراعة، وإن تطوير نموذج فكري لتصميم نموذج للاختبار يتعلق بالمجال والبعد الميداني بمعالجة المشكلة الأساسية التي تواجه معظم منظمات الأعمال عن طريق التطوير والابتكار اللذان يعززان التأثير الحاسم للقيادة البارعة، إذ إنها تحسن جانب الادارة الداخلية والانتاج الجديد.

3. **أبعاد القيادة البارعة:** إن معظم الباحثين يتفقون على قياسها عبر بعدين هما (سلوكيات القيادة المفتوحة والمنغلقة) استناداً (Zacher & Rosing, 2015) والتي تم اعتمادهما في هذه الدراسة وبتوافق كلاً من (الشمري، 2020، بناي والظالمي، 2020، شيرواني، 2021، Mohiya & Sulphay, 2021; الحميري، 2022; هاشم وداد، 2022، Gouda & Tiwaki, 2022; Mohmood, 2022; عبد، 2022، Alo, 2023).

أ. **سلوكيات القيادة المفتوحة:** تلك السلوكيات التي تزيد من التباين في سلوكيات الأفراد العاملين من خلال تشجيعهم على التجربة والمجازفة وإعطاء الأفراد العاملين مجالاً للتفكير والتمثيل المستقل من خلال دعم محاولات الأفراد العاملين إذ يقلل الروتين والنهج المعمول بهما أي بعبارة أخرى، تحفز سلوكيات المفتوحة للقيادة سلوكيات الاستكشافية للتابعين. (Zacher & Rosing, 2015: 56) كما يعني منح الموظفين الحرية المطلوبة لإنجاز مهام محددة هذا يتضمن رعاية سلوك الاستكشاف بين المرؤوسين وأيضاً يتألف الابتعاد عن الروتين ووجود نموذج تفكير مبتكر إذ يحفز على التفكير المستقل ويتحدى العادات والأعراف السائدة. (Mohiya & Sulphay, 2021: 4) وأشار (Haider et al., 2023: 19) أن سلوكيات القيادة المفتوحة تشجع على كسر الاجراءات والقواعد الروتينية والانفتاح في القيادة وتسمح بالعمل وتشجيع على القيام بالاشياء وبطرق مختلفة وافساح المجال للابداع والتفكير وزيادة الانتاج المبتكر وتنوع الأساليب وتوليد القدرة للأفراد العاملين للاكتشاف والابداع. وتم تحديدها بمجموعة من السلوكيات التي تشجع على المبادرة الابداعية وتحفز العاملين على الافكار الجديدة والخروج عن القواعد لغرض مصلحة المنظمة والعمل في مواجهة المستقبل ومتابعة وتحديد دون تردد أو خوف. (عبد، 2022: 71) فالقيادة المفتوحة يجب أن تكون هنالك توجه نحو زيادة التباين لسلوكيات العاملين وذلك من خلال تنفيذ العاملين المهام المطلوبة منهم بشكل أكثر حرية في مواجه أي تحديات وبحرية لتقديم حلول ابداعية مبتكرة وتبني منهج التشجيع وعطاء مساحة واسعة في العمل ودعم للأبداع والابتكار. (الخطيب، 2022: 39) وأوضح (Qahtan & Dawood, 2023: 2317) أنها تمثل قدرة القائد على تعظيم الأنشطة الاستكشافية على أساس سلوكيات القيادة المفتوحة والتحول المرن من اجراءات بطريقة تحفيزية لتعزيز أداء الموظف المبتكر وبشكل ايجابي لاستكشاف الأفكار وتوليدها وتنفيذها بشكل صحيح.



ويرى الباحث أن سلوك القيادة المنفتحة هي سلوكيات تزيد التباين بين السلوكيات القادة وتشجعهم للقيام بالأدوار القيادية بشكل مختلف، وتسمح لهم أيضاً بالتفكير الخلاق والتمثيل المستقبلي وتحدي الوضع الراهن.

**ب. سلوكيات القيادة المغلقة:** لقد اتفق كل من (Zacher & Rosing, 2015: 56) (Ahlers & Wilms, 2017: 16) أن هذه السلوكيات تشدد على تقليل التباين وتحقيق الكفاءة في سلوكيات العاملين والتأكيد على تطبيق القانون وتحقيق الأهداف ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما تطلب ذلك. وهو السلوك القيادي الذي يقيد إنجاز منظمات معينة يسعى إلى تقليل الاختلاف في مكان العمل ويتدخل كثيراً في العمل ويضع القواعد والإجراءات ويراقب الأهداف التنظيمية عن كثب. (Mohiya & Sulphay, 2021: 4) كما إنها مجموعة من السلوكيات القيادية التي تضع الإجراءات والقواعد لإنجاز الأعمال وتراقب الأهداف المتحققة وتقلل التباين وتضع خطوط لتنفيذ الهدف المحدد. (عبد، 2022: 73) ويرى (الحميري وبرتو، 2022: 433) أن القائد البارع يعتمد الإجراءات التي تقلل من التداخل والتباين ووضع القواعد والإجراءات ومراقبة الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية. إذ يعمل سلوك القيادة المغلقة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال استغلال الموظفين وبكفاءة عالية والابتعاد عن أي مخاطرة وضمن التعليمات والإجراءات بحذافيرها أي بعيد عن الأساليب الإبداعية. كما يرى (الخطيب، 2022: 39) هي مجموعة من سلوكيات القائد التي تتضمن اتخاذ الإجراءات التصحيحية ووضع إرشادات محددة ومراقبة تحقيق الهدف ومراقبة تحقيق الهدف والتحكم فيه واتخاذ الإجراءات التصحيحية والالتزام بالقواعد والاهتمام بإنجاز المهام الموحدة والعقوبات على الأخطاء. (Saeed et al., 2023: 83) ويمثل سلوك القيادة المغلقة بالترويج للأنشطة واستثمارها ضمن الإجراءات والقواعد داخل المنظمة. (Qahtan & Dawood, 2023: 2318) ويرى الباحث أن سلوك القيادة المغلقة هو السلوك الذي يدعم الاستراتيجيات المتبعة من لدن المنظمة ويركز على تحقيق الأهداف بدرجة عالية وتميز إلى أقصى حد للفائدة عن التحسينات الإضافية للأبداع الحالي من أجل ضمان وتعزيز الأساليب وقواعد تنفيذ المهام والالتزام بالروتين.

#### ثانياً. التعلم الاستراتيجي:

1. **مفهوم التعلم الاستراتيجي:** وهو الطريق الذهني يسهم في توليد وتوزيع وتفسير وتنفيذ أنواع مختلفة من المعرفة ويساعد المتعلم في تنظيم المعلومات وتخزينها في الذاكرة. (الفتلاوي وآخرون، 2020: 30) كما بين (Reese, 2020: 2) كيف تكون أكثر ذكاءً من منافسيك وتحويل الأفكار الرئيسة إلى ميزة تنافسية يأخذ من خلال عملية التعلم الاستراتيجي، إذ يمكن المنظمة أن تصبح متكيفة ومرنة في بيئة عمل ديناميكية إذ يعد التعلم أمراً أساسياً في تكيف المنظمات باستمرار مع بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. كما أن تنفيذ المعرفة الاستراتيجية بوصفها فعل يستلزم إنشاء العمليات أو الأنشطة التي تمكن المنظمات الأكاديمية في العراق أن تكون أفضل حالاً أو براعة من خلال توليد المعرفة وتخزينها واستخدامها من أجل الخروج بشيء إيجابي وبالتالي تحقيق الأهداف. (Maqbool et al., 2020: 30) فالتعلم الاستراتيجي سمة أساسية في العملية الاستراتيجية أي مجموعة من الخبرة المتراكمة والمعرفة وترميزها وتوظيفها بشكل المناسب، وحسب تأثيرها المباشر على مسارات الوظيفة وغير المباشر في القدرات الديناميكية. (شلاكة وجودة، 2021: 346) وعرف بأنه عملية بيئية تفاعلية داخل المنظمة تدمج التعلم على مستويات تنظيمية مختلفة بما في ذلك عمليات توليد المعرفة الاستراتيجية للموارد

البشرية واشتقاق المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية. (Al-Hawary & Al-Rasheedy, 2021: 47) كما يعد القدرة على تطوير وتشجيع الأفكار ووجهات المفيدة لتجديد الأفكار المبتكرة وبشكل جيد وقيمة جيدة وفريدة من نوعها لتفعيل الأفكار الابداعية. (Sudarmo, 2021: 1951) كما أنه عملية موجهة نحو تحقيق أهداف معينة واستثمارها بشكل مميز مع التأكيد على ضمان العمليات التنظيمية وتبني نجاح المنظمة وتعظيم العمليات وانتاجية العاملين (الشمري والحسناوي، 2022: 87) يعد التعلم الاستراتيجي أحد مكونات التفكير الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكونات مثل الإدراك والتفكير الاهتمام بتنظيم التعلم الاستراتيجي وفق قواعد معينة ومناسبة للمنظمات لتحويلها إلى منظمات متعلمة تساعدها على الاستجابة لمتطلبات زبائنها. (حسين، 2022: 47) يعكس قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وإعادة تحديد المسار الاستراتيجي أي أنه يمثل أولوية محددة لمجالات التعلم بناءً على الافتراضات الاستراتيجية مما يعني أن التعلم يتم إنشاؤه لتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة. (Liu et al., 2023: 7) وهو نهج عملي للتعلم يضع خطة مرحلية وينفذ إجراءات محددة للمساعدة في تحقيق الأهداف التعليمية بشكل أكثر كفاءة ودقة. (حميد واسعد، 2023: 322).

ويمكن للباحث أن يعرفه إجرائياً بأنه: (يمثل قدرة إدارة المنظمة على تنفيذ برنامج استراتيجي للمعرفة والمتمثل بتوليد المعرفة وتوزيعها وتفسيرها وتنفيذها، ويمكن من النجاح والتكيف مع الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية وتطويرها كلما دعت الحاجة لذلك).

2. **أهمية التعلم الاستراتيجي:** عندما نريد تحقيق النجاح في أي عمل فإن عليك البدء في انشاء استراتيجية عمل وإن التعلم الاستراتيجي يعمل بشكل جيد ويجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من إدارة العمل وليس عمل ثانوي لأن الابداع الاستراتيجي مهم وضروري في أداء الأعمال الابداعية وعدم تركه الاجراءات بشكل عشوائي واستخدام البحث والتطوير المنهجي لتحفيز الابداع ولدفع الابداع الاستراتيجي إذ تتضمن العملية سلسلة معينة من الأنشطة كل منها مصمم لإنتاج مخرجات محددة تغذي المرحلة التالية من الدورة بالرغم من تصوير هذه الأنشطة على أنها متسلسلة إلا أن الحياة فوضوية غالباً ما يكون من الضروري تكرار مرحلة أو حلقة مرة أخرى في عملية تكرارية هذا جزء من التعلم وهو أمر جيد طالما أن الدورة بأكملها قد اكتملت وإليك كيف يعمل هيكل المنظمات المتعلمة. وأشار (الفتلاوي وآخرون، 2020: 31) إلى أهمية التعلم الاستراتيجي تركز على مساعدة المنظمة من خلال التعرف على المتغيرات البيئية بسرعة واغتنام الفرص المتاحة لديها وتعديل استراتيجياتها وجرأتها وأهدافها وتجعلها على ان تكون قادرة على التطوير والتميز والتنافس. ووضح (Liu Long & Liu, 2023: 8) أن أهمية التعلم الاستراتيجي للمنظمات تكمن في تحقيق غرض اكتساب وإدراك واستيعاب المعلومات الاستراتيجية لتحسين جودة الفرد بشكل مستدام من خلال عدد من الجوانب الفكرية والنفسية والاجتماعية ويمكن أن يكون قادر على إظهار إيجابية في القدرة على التفكير والمهارات والمواقف بشكل عام ويمكن أن تكون التغييرات في نتائج التعلم يتم ملاحظتها بشكل موضوعي والتي يمكن إثباتها وقياسها في القدرات أو الإنجازات من ذوي الخبرة من لدن العاملين نتيجة لتجارب التعلم التي تم بناؤها من خلال عملية التعلم. كما تعد الثقافة التنظيمية أساسية في تعزيز المعرفة ومشاركة المعلومات إذ تركز المنظمات على إجراءات وعمليات ذكية تمكن من الإدارة بكفاءة أكبر وذلك من خلال مهارات التعلم. (Belinski et al., 2020: 4)

ويرى الباحث بأن أهمية التعلم الاستراتيجي بأنه مفتاح نجاح المنظمات من أجل تحقيق حياة طويلة لأن المنظمات الأكثر نجاحاً وقد تستمر في الوجود إذا كانت تعاني من فقر في التعلم لن يكونوا قادرين على استخدام قدراتهم بشكل كامل لغرض نمو واستدامة أنشطة المنظمة.

3. **أبعاد التعلم الاستراتيجي:** تم التعامل مع دراسة التعلم الاستراتيجي من قبل العديد من الكتاب والباحثين، وإن معظم الباحثين يتفقون مع (Idris & AL-Rubaie, 2013) في التحديد أبعادها إذ تم اختيار أبعاد التعلم الاستراتيجي بناء على أهميتها وتوافقها مع موضوعات البحث الحالية لدينا (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) وحسب المصادر العلمية هي (Adhab, 2021) و(الطرفي، 2021) و(الحاتمي، 2022) و(حميد واسعد، 2023).

أ. **توليد المعرفة الاستراتيجية:** لقد أوضح (Hamdan, 2020: 220) أن توليد المعرفة يشمل أسر أو ابتكار أو شراء أو اكتشاف أو استحواذ أو امتصاص أو اكتساب كل هذه العمليات التي تم الإشارة إليها بالتالي تنتج توليد المعرفة فالأسر هو الحصول الكامل للمعرفة في عقول واذهان المبدعين، أما الابتكار فيشير إلى معرفة مكتشفة جديدة والشراء هو الحصول على المعرفة عن طريق الشراء وتكون بشكل مباشر أو غير مباشر أي تعاقد وغيرها، أما الاكتشاف فيشير إلى التعرف المعرفي واكتشاف لكفاءاتها والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم واكتساب المعرفة الظاهرة. ويرى (الفتلاوي وآخرون، 2020: 31) أن توليد المعرفة الاستراتيجية تعكس قيام المنظمة بالبحث عن المعرفة والمعلومات التي تريدها من مصادرهما فتوليد المعرفة الاستراتيجية تتسم بالفاعلية كونها المحرك الفاعل والنشط لإدارة المعرفة وتحتاج كل منظمة من المنظمات للمعرفة الاستراتيجية لتحقيق من خلالها تعزيز نجاحها واستمراره. وبين (الطرفي، 2021: 146) أن توليد المعرفة هو اكتساب المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة من خلال تفاعلها والتركيز على تبادل المعلومات وتقاسمها ويعتمد على توصيل المعلومات وتدفعها والعلاقات بين أفراد المنظمة داخل المنظمة. وأشار (حميد واسعد، 2023: 123) إليها في وجهتين هما المخزون والعملية يشير المخزون إلى أنه يساهم في المخزون الحالي من المعرفة والتي يصبح بعضها زائداً عن الحاجة أو تقل أهميته. لطالما عدت عملية توليد المعرفة في أي منظمة واحدة من دعم وخلق نجاح المنظمة وهي عامل رئيس في هذا النجاح أن توليد المعرفة الموجودة في المنظمة هي واحدة من العواصم التي يمكن أن توفر ميزة تنافسية للمنظمة. (Nguyen et al., 2023: 171) يمكن توليد معرفة جديدة من خلال الجمع بين المعرفة الموجودة أو استغلال المعرفة الموجودة بشكل أفضل

ويرى الباحث بأنها عملية تتسم بالفاعلية كونها المحرك الفاعل والنشط لإدارة المعرفة، إذ تحتاج جميع المنظمات للمعرفة الاستراتيجية لتحقيق من خلالها تعزيز تميزها واستدامة نجاحها في بيئة الأعمال.

ب. **توزيع المعرفة الاستراتيجية:** ينصب تركيز المنظمة في المقام الأول على توزيع المعرفة الموجودة مع التركيز المقابل على الآليات المرتبطة بها، يهدف هذا النهج إلى تعزيز التعلم والإبداع من خلال التركيز على العمليات المتضمنة في خلق المعرفة أي إنه ينطوي على مشاركة المعرفة وتوزيعها عبر مختلف مجالات المنظم والأفراد يتمثل الهدف الاستراتيجي في تعزيز العمليات فاعلة والإبداع داخل مجتمعات ممارسة المعرفة مع التركيز على توزيع المعرفة في أنحاء المنظمة. (Mathrani & dwards, 2020: 2) وبين (الفتلاوي وآخرون، 2020: 31) بأنها قدرة المنظمة

على مشاركة المعرفة ووضعها ضمن اطار واجراءات ونظام يسمح بتوزيعها على جميع الموظفين والمهتمين لها. أن توزيع المعرفة الاستراتيجية من خلال توزيع المعرفة وتعميمها بين الأفراد والجماعات في المنظمة إذ توصف المعرفة بأنها متزايدة تسعى المنظمات إلى زيادة المشاركة أثناء نموها عند استخدامها ومشاركتها من خلال تبادل الأفكار والمهارات والخبرات. (عذاب، 2021: 68) وأشار (الحاتمي، 2022: 73) إلى أن عملية توزيع المعرفة تزداد بالاستخدام والمشاركة والمهارات والخبرات الذي تتفاعل بين الأفراد وسعت المنظمات إلى تشجيع وتوزيع المعرفة بشكل فاعل ومميز. وذكر (Nguyen et al., 2023: 171) أن مؤشرات توزيع المعرفة هي التنشئة الاجتماعية في هذه المرحلة عملية توزيع وتوليد المعرفة الضمنية من خلال التفاعل المباشر والخبرة داخل أفراد المنظمة أو تحدث مرحلة تحويل المعرفة الضمنية على مستوى الفرد والجماعة التنشئة الاجتماعية هي عملية توزيع الخبرة وتوليد المعرفة أما عملية التخريج أو التغيير في المعرفة من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة أو إظهار المعرفة الضمنية في مفهوم أكثر واقعية. وبين (Hananta & Suratman, 2023: 12) تحتاج المنظمات إلى الانتباه إلى أهمية ممارسات توزيع المعرفة كشكل من أشكال توجيه وتوزيع المعرفة لزيادة المعرفة ويعد توزيع المعرفة أمراً مهماً لنجاح المنظمة لأنها تؤدي إلى انتشار أسرع للمعرفة إلى أجزاء من المنظمة يمكنها الاستفادة منها. ويرى الباحث بأنها عملية تنتج الكثير من الفرص للموارد البشرية والمنظمات لتحقيق التميز والتقدم التي ينشأ من عملية توزيع المعرفة وتبادلها عبر مستوياتها الوظيفية المختلفة عبر أفرادها الذين يسهمون بتطويرها.

**ج. تفسير المعرفة الاستراتيجية:** لقد بين (شلاكة وجودة، 2021: 142) يستلزم التعلم الاستراتيجي العديد من النتائج الإيجابية يتضمن بعضها تأثيرها على الرضا الوظيفي والقدرة على قبول ومواجهة التغييرات والتحديات بالإضافة إلى الالتزام التنظيمي للموظفين مع زيادة الكفاءة والإبداع بالنظر إلى أهمية التعلم الاستراتيجي في إدارة المعرفة يجب على المنظمات تركيز جهودها لتجنب الجمود المعرفي يؤدي الاستخدام والتطبيق ارتباط المعرفة داخل المنظمة. ويرى (الطرفي، 2021: 147) أن عملية التفسير تتعلق بفهم المعلومات التي تم تصميمها جديداً وقدمت فهماً لكيفية تأثير قدرة المنظمة على تنمية الفهم المشترك لكيفية عمل الأفراد وعمل المنظمة في تفسير المعرفة من وجهة نظر الوحدة حسب نوع المعلومات ووقت الحدث فإن استراتيجية الاستكشاف تعمل على إنشاء معرفة جديدة ضمن الإجراءات الاستكشافية والتجريبية التي تكون ملازمة لسلوك الأعمال التي تطبق المعرفة الاستراتيجية الجديدة والاستراتيجيات الحالية وعملية تقييم المعرفة الاستكشافية ودمجها وتوزيعها بطرائق التي تمكن المنظمة من استخدامها والعمل بها لتحقيق الأهداف التنظيمية. أما (عذاب، 2021: 53) فيركز على الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة وما يتعلق بعمل وأهداف المنظمة والتي تعكس بشكل إيجابي العلاقة بين المنظمات ووحدة جهودها الفكرية لتفسير المعرفة من أجل خلق المهارات الإبداعية التي تدل على قدرة المنظمة على التعلم من خلال متابعة التغييرات في البيئة والتكيف معها بطريقة فريدة ومستمرة كما يطور برامج الدعم ويساعد على تعلم الابتكار. وأشار (Al-Hawary & Al-Rasheedy, 2021: 48) إلى أن قدرة المنظمات على تطوير وتفسير المعرفة استراتيجية التي تؤثر على سلوك الأفراد وكيفية أداء المنظمات إذ إن التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية على وجه الخصوص يكمله الحاجة إلى مخططات تفسيرية جديدة وأن المعنى الحالي للتعلم الاستراتيجي يحتاج إلى تغيير النماذج العقلية وتجارب دورة التعلم الاستراتيجي بالتأكيد يتأثر

إدراك وتفسير النتائج بشدة بالتوقعات المنبثقة من النماذج العقلية الحالية ما يحدث إذ إن الاستيعاب له اليد العليا وبذلك يقيد عملية التعلم ونتيجة لذلك فإن التعلم على المستوى الاستراتيجي بعيد كل البعد عن الفاعلية ويتم تأكيد النماذج العقلية في وقت أقرب من كونها ضعيفة ومعدلة.

ويرى الباحث بأنها عملية تحديد الاجزاء المهمة والمناقشة حول توليد المعرفة وتفسيرها بشكل يساعد المنظمة على صنع معنى جديد للمعرفة الاستراتيجية والملائمة للمستقبل.

**د. تنفيذ المعرفة الاستراتيجية:** لقد بين (Al-Hawary & Al-Rasheedy, 2021: 48) أن العمل التنظيمي الفاعل يعتمد على تنفيذ المعرفة ودمجها في عمل متماسك وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى إضفاء الطابع المؤسسي على المعرفة في الجوانب الجماعية للمنظمة مثل الأنظمة التنظيمية والهياكل والإجراءات والاستراتيجيات وفي عملية تنفيذ المعرفة تقوم الإدارات المختلفة داخل المنظمة باختبار مدى تنفيذ المبادرة الاستراتيجية المتقدمة. (Rudolph, 2021: 2) كما يمكن التعلم الاستراتيجي المنظمة من تنفيذ جميع الإجراءات الفاعلة في استراتيجية منظمة ومخططاتها من خلال توليد المعرفة الاستراتيجية المطلوبة والتي تعد جزءاً مهماً من التعلم الاستراتيجي لأنها أحد العناصر الأساسية وأيضاً لنشر المعرفة وتفسيرها وتطبيقها. وتجدر الإشارة إلى أن عملية التعلم الاستراتيجي تكتمل بتنفيذ المعرفة الاستراتيجية ويجب أن يظهر تأثيرها من حيث إحداث الابتكارات المرغوبة واكتساب المنظمة القدرة التنافسية (الطرفي، 2021: 147) وأشار (طوفان والجنابي، 2022: 9) أن استراتيجية الاستثمار تسعى هذه الاستراتيجية للتكيف والتأثير وتصميم واستثمار الخارجي للمنظمة وتعزيز القدرات والاستجابة وصياغة السياسات والأنظمة استثمار الفرص داخليا وخارجيا على الاطار التعليمي والاجتماعي والاداري للمنظمة. وبين (حميد واسعد، 2023: 123) ان تنفيذ المعرفة الاستراتيجية هي منهجية المعرفة في الجوانب الجماعية لمنظمة ما مثل النظم التنظيمية والهياكل والإجراءات والاستراتيجيات تُعرف مجتمعة باسم الذاكرة التنظيمية هي عملية رسمية تنظم المعرفة الاستراتيجية الجديدة في الجوانب غير البشرية للمؤسسة وهي عملية لتعظيم أو الاستفادة من المعرفة المتاحة لضمان نجاح المنظمة على المدى الطويل.

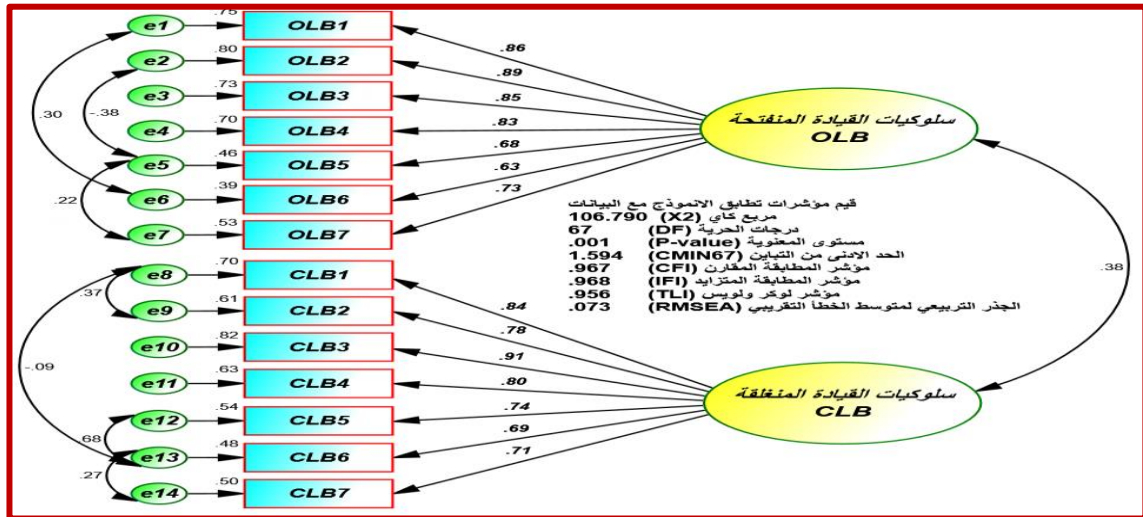
ويرى الباحث بانها عملية تجعل المعرفة الاستراتيجية أكثر ملائمة لتوظيفها واستخدامها لتنفيذ الأنشطة الجديدة للمنظمة ومرتبطة بتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة.

### المبحث الثالث: اختبار وتطوير أداة القياس

#### أولاً. التحليل العاملي التوكيدي:

**1. التحليل العاملي التوكيدي للقيادة البارعة:** يتضمن متغير القيادة البارعة مقياس يتكون من بعدين اساسيين هما سلوكيات القيادة المنفتحة (7) فقرات، وسلوكيات القيادة المنغلقة (7) فقرات. اذ يظهر من نتائج الشكل رقم (2) أن نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة المتحققة ظهرت أن جميع القيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق وبعد القيام بسبعة من مؤشرات التعديل فقد اتضحت النتائج بأن جميع معايير المطابقة ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها، وهذا يؤكد أن نموذج التحليل العاملي التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة، وهذا يضمن أن القيادة البارعة يتمثل بواقع بعدين يقاس كل منهما بـ(7) فقرات على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة.

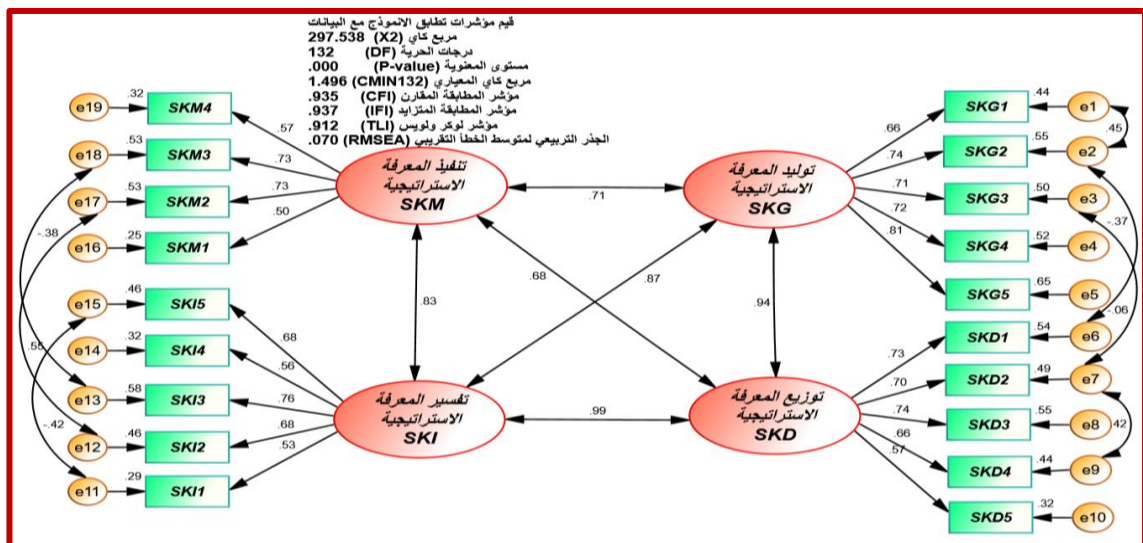




الشكل (2): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة البارعة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.25).

2. التحليل العاملي التوكيدي للتعليم الاستراتيجي: يتضمن متغير التعلم الاستراتيجي مقياس يتكون من أربعة أبعاد أساسية هي توليد المعرفة الاستراتيجية (5) فقرة، توزيع المعرفة الاستراتيجية (5) فقرة، تفسير المعرفة الاستراتيجية (5) فقرة، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية (4) فقرة. اذ يظهر من نتائج الشكل رقم (3) أن نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة المتحققة ظهرت جميعها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق وبعد القيام بسبعة من مؤشرات التعديل فقد اتضحت النتائج بأن جميع معايير المطابقة ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها، وهذا يؤكد أن نموذج التحليل العاملي التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة، وهذا يضمن أن التعلم الاستراتيجي يتمثل بواقع أربعة أبعاد مترابطة على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.



الشكل (3): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التعلم الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.25).



ثانياً. قياس الثبات ومعولية المقاييس: يعد اختبار الثبات والمعولية من أهم الاختبارات التي يجب التأكد منها قبل تحليل البيانات من أجل الاطمئنان لتعميم النتائج على مستوى المجتمع، ومن أشهر الأساليب التي يعتمد عليها في قياس اختبار الثبات للمقاييس السلوكية هو (Cronbach's Alpha) الذي يعد أداة تستخدم بشكل شائع في قياس موثوقية الاختبارات النفسية والمتغيرات التي تدرس الظواهر الاجتماعية، وتتراوح قيمة كرونباخ ألفا من صفر إلى واحد على أساس أن القيم الأعلى تدل على أن العناصر تقيس البعد نفسه، وعلى العكس من ذلك، إذا كانت قيمته منخفضة، فهذا يعني أن بعض العناصر أو كلها لا تقيس البعد نفسه. (Bujang et al., 2018: 85) وتكون قيمة كرونباخ ألفا مقبولة إذا كانت قيمه محصورة بين (0.70-0.80) وتكون جيدة إذا تجاوزت (0.80) في حين تكون قيمه ممتازة في حال إنها تجاوزت (0.90) (Sharma, 2016: 273). إذ يتضح من الجدول رقم (1) أن قيم معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات وأبعادها الفرعية قد كانت بين (0.746-0.902) وهذه نسب عالية استناداً إلى قيم الثبات المقبولة، أما بالنسبة إلى قيم معامل الصدق الهيكلي فقد حقق قيم عالية المستوى، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى بيئة التطبيق الميدانية.

الجدول (1): قيم اختبار كرونباخ ألفا لمقاييس البحث

| ت | الأبعاد الفرعية            | قيمة كرونباخ ألفا للبعد | معامل الصدق الهيكلي |
|---|----------------------------|-------------------------|---------------------|
| 1 | سلوكيات القيادة المنفتحة   | 0.839                   | 0.916               |
| 2 | سلوكيات القيادة المغلقة    | 0.866                   | 0.931               |
| 3 | القيادة البارعة            | 0.902                   | 0.950               |
| 4 | توليد المعرفة الاستراتيجية | 0.813                   | 0.902               |
| 5 | توزيع المعرفة الاستراتيجية | 0.746                   | 0.864               |
| 6 | تفسير المعرفة الاستراتيجية | 0.785                   | 0.886               |
| 7 | تنفيذ المعرفة الاستراتيجية | 0.824                   | 0.908               |
| 8 | التعلم الاستراتيجي         | 0.891                   | 0.944               |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

### ثالثاً. الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة:

1. وصف وتشخيص اجابات افراد العينة عن متغير القيادة البارعة: تشمل هذه الفقرة وصف وتشخيص القيادة البارعة بشكل اجمالي، إذ يتبين من الجدول رقم (2) نتائج توافر مستوى القيادة البارعة والذي جرى قياسه ببعدين أساسيين، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (4,162) وانحراف معياري قدره (0.325) ومعامل اختلاف (7.81%) وأهمية نسبية (83.24%)، مما يؤكد أن القيادة البارعة قد حصل على مستوى مرتفع من الأهمية استناداً إلى استجابات أفراد عينة الدراسة. واستناداً إلى ما تقدم يمكن ترتيب أبعاد القيادة البارعة ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي: (سلوكيات القيادة المغلقة، سلوكيات القيادة المنفتحة) وكما موضح في الجدول رقم (2).

الجدول (2): المقاييس الوصفية للقيادة البارعة بأبعادها

| ت | الأبعاد                              | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية |
|---|--------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|-----------------|
| 1 | سلوكيات القيادة المنفتحة             | 4.124         | 0.387             | 9.38           | 82.48           |
| 2 | سلوكيات القيادة المغلقة              | 4.200         | 0.384             | 9.15           | 84.00           |
|   | المتوسط العام لمتغير القيادة البارعة | 4.162         | 0.325             | 7.81           | 83.24           |

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

2. وصف وتحليل التعلم الاستراتيجي بشكل اجمالي: تشمل هذه الفقرة وصف وتحليل التعلم الاستراتيجي بشكل اجمالي، إذ يتبين من الجدول رقم (3) نتائج توافر مستوى التعلم الاستراتيجي والذي جرى قياسه بـ(4) أبعاد فرعية، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (4,059) وانحراف معياري قدره (0,403) ومعامل اختلاف (9.93%) وأهمية نسبية (81.18%)، مما يؤكد أن التعلم الاستراتيجي قد حصل على مستوى مرتفع من الأهمية استناداً إلى استجابات أفراد عينة الدراسة. واستناداً إلى ما تقدم يمكن ترتيب أبعاد التعلم الاستراتيجي ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي: (توزيع المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية، توليد المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية) وكما موضح في الجدول رقم (3).

الجدول (3): وصف وتحليل التعلم الاستراتيجي بأبعاده

| ت | الأبعاد                                 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية |
|---|-----------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|-----------------|
| 1 | توليد المعرفة الاستراتيجية              | 4.088         | 0.467             | 11.43          | 81.76           |
| 2 | توزيع المعرفة الاستراتيجية              | 4.099         | 0.531             | 12.94          | 81.98           |
| 3 | تفسير المعرفة الاستراتيجية              | 3.956         | 0.499             | 12.62          | 79.12           |
| 4 | تنفيذ المعرفة الاستراتيجية              | 4.095         | 0.452             | 11.04          | 81.90           |
|   | المتوسط العام لمتغير التعلم الاستراتيجي | 4.059         | 0.403             | 9.93           | 81.18           |

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ومما سبق من نتائج والتي تشير إلى أن الباحث قد أجاب عن السؤال الأول من أسئلة مشكلة الدراسة الواردة في المنهجية العلمية، فضلاً عن تحقيق الهدف الثاني من أهداف الدراسة. وعليه يمكن القول بأن هناك إدراك كافي لأفراد العينة عن متغيرات الدراسة وإنها محط اهتمام من لديهم فضلاً عن امكانية تبنيها عبر مؤسساتهم التعليمية والإفادة من مزاياها في تدعيم موقفها التنافسي ومكانتها الاستراتيجية بين المؤسسات التعليمية العراقية الأخرى.

رابعاً. اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها الميدانية:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والتعلم الاستراتيجي) بهدف اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية وتفسير نتائجها الميدانية تطلب ذلك الاستدلال بقيم معامل الارتباط البسيط (Pearson) الذي تبين امكانية استخدامه لأن البيانات خضعت للتوزيع الطبيعي كما تم اختباره سابقاً في المبحث، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)، وبذلك ستعرض جداول التحليل الاحصائي في هذه الفقرة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، كما تشير النتائج

هنا إلى نوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط حسب مستوى معنوية (0.01). ولتفسير قوة معامل الارتباط.

يظهر من خلال الجدول رقم (4) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والتعلم الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.675) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى الجامعات والكليات الأهلية محل الدراسة والتطبيق. وهذه النتيجة تدل على أنه كلما اهتمت الادارة في الجامعات والكليات عينة الدراسة بسلوكيات القيادة البارعة من حيث دعمها القادة في تبني سلوكيات عمل جديدة وتمنحهم الفرص اللازمة لتحسين قدراتهم وامكاناتهم الذاتية والاكاديمية وتفعيل جهودهم في تحسين ومد جسور العلاقة الدافئة مع التابعين وتشجيعهم على تبني سلوكيات التعاون والمساعدة والتشارك في المعلومات وتعزيز علاقاتهم الاجتماعية وتطويعها ضمن ثقافة الجامعة الرسمية من أجل ضمان تحقيق مستويات عالية من التعلم الاستراتيجي. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى."

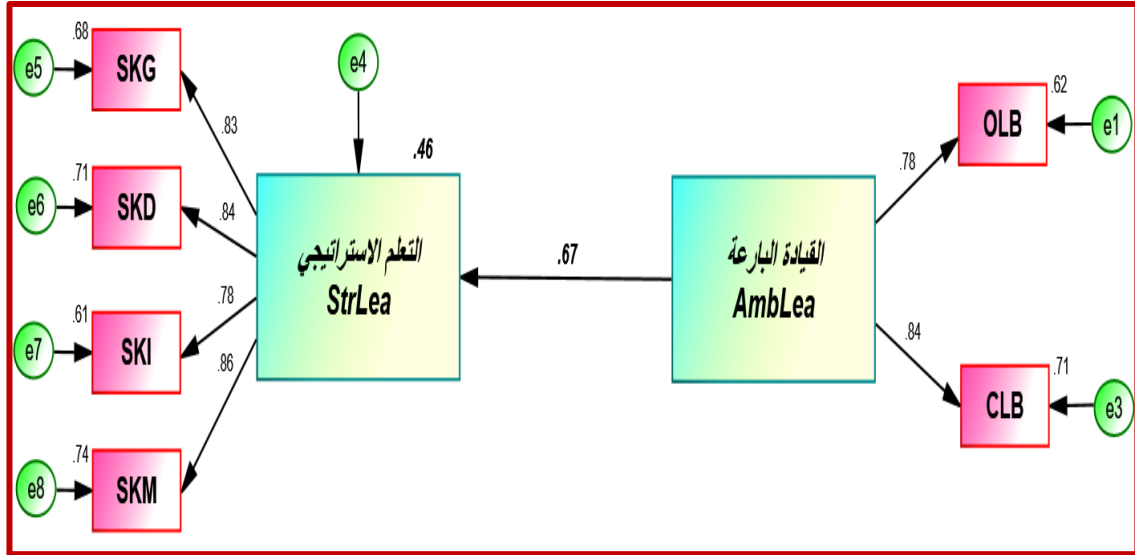
الجدول (4): علاقات الارتباط بين القيادة البارعة بأبعادها والتعلم الاستراتيجي

| المتغير المستقل<br>المتغير التابع                                                                                      | القيادة<br>البارعة | ابعاد القيادة البارعة    |                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|-------------------------|
|                                                                                                                        |                    | سلوكيات القيادة المفتوحة | سلوكيات القيادة المغلقة |
| التعلم الاستراتيجي                                                                                                     | .675**             | .561**                   | .578**                  |
| Sig. (2-tailed)                                                                                                        | .000               | .000                     | .000                    |
| النتيجة (القرار): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين القيادة البارعة بأبعادها والتعلم الاستراتيجي |                    |                          |                         |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) n=171

2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي) تبني الباحث أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية لغرض اختبار فرضية التأثير الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وهي تقنية متقدمة توفر اطاراً شاملاً للعلاقات الاحصائية بين مجموعة من المتغيرات الكامنة، تعتمد في علوم عدة وتستخدم في تشخيص مستوى العلاقات والتأثير بين المتغيرات وتوفر اجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) الذي يحدد نوع وعدد المؤشرات الميدانية التي تقيس المتغيرات الكامنة، وبذلك تحل هذه التقنية مكان جميع أنواع تحليلات الانحدار التقليدية، وبالتالي فإن (SEM) هي تقنية تحليلية يمكن استخدامها إما لإجراء تحليل الانحدار بمختلف أنواعه أو تحليل المسار أو (CFA) أو الجمع بين هذه الأساليب حسب الحاجة إليها (Mehmetoglu & Venturini, 2021: 6) إذ يوضح الشكل رقم (4) وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي، إذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0,67) وهذا يعني أن متغير سلوكيات القيادة البارعة يؤثر في متغير التعلم الاستراتيجي بنسبة (67%) على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة، وهذا يعني أن التعلم الاستراتيجي سيزداد بمقدار (67%) في حال زيادة الاهتمام بالقيادة البارعة وحدة واحدة. كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة (C.R.) (11,914) هي قيمة معنوية. كما يتضح من الشكل رقم (4) أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0,46) وهذا يعني أن التغيرات

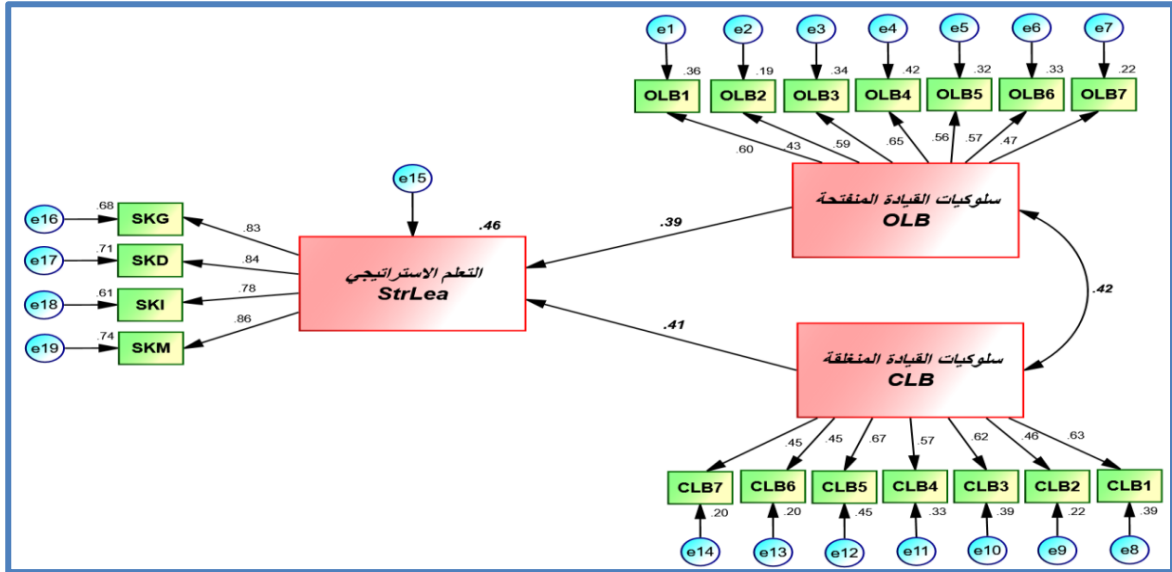
التي تحصل في متغير التعلم الاستراتيجي يعود (46%) منها الى تغير القيادة البارعة والنسبة المتبقية البالغة (54%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج الدراسة. وهذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة. "وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (4): انموذج تأثير القيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23).

3. اختبار فرضية التأثير المتعدد: (يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لكل من سلوكيات القيادة المفتوحة وسلوكيات القيادة المنغلقة مجتمعين في التعلم الاستراتيجي) يوضح الشكل رقم (5) مسارات الانحدار المعيارية وقيمة ( $R^2$ ) للتأثير المتعدد للبعدين المستقلين (سلوكيات القيادة المفتوحة وسلوكيات القيادة المنغلقة) في المتغير التابع (التعلم الاستراتيجي)، كما يتضح مسارات التأثير والتقديرية المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية. إذ يوضح الشكل رقم (5) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المفتوحة وسلوكيات القيادة المنغلقة في التعلم الاستراتيجي، إذ يتضح أن قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير كل من سلوكيات القيادة المفتوحة وسلوكيات القيادة المنغلقة في التعلم الاستراتيجي قد بلغ (0.41, 0.39) على التوالي، ما يعني أن التعلم الاستراتيجي في الجامعات والكليات عينة الدراسة سيتغير بمقدار (0.80) إذا ازداد مستوى سلوكيات القيادة المفتوحة وسلوكيات القيادة المنغلقة بمقدار وحدة انحراف واحدة بصورة مجتمعة، وما يدعم ذلك معنوية هذه المسارات وهذا يتضح من خلال قيم النسبة الحرجة (C.R.) والتي بلغت (6.625, 6.181) على التوالي وهي قيم معنوية، وكما يتضح في الانموذج نفسه بأن سلوكيات القيادة المنغلقة كانت صاحبة التأثير الأكبر في التعلم الاستراتيجي ويأتي بعدها بالمرتبة الثانية سلوكيات القيادة المفتوحة. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.46) ما يعني أن بعدي الدراسة المستقلين (سلوكيات القيادة المفتوحة وسلوكيات القيادة المنغلقة) بصورة مجتمعة يفسران ما نسبته (46%) من التغيرات التي تحدث في متغير التعلم الاستراتيجي، أما النسبة المتبقية والبالغة (54%) فهي تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في الانموذج. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (5): تأثير سلوكيات القيادة المفتوحة وسلوكيات القيادة المغلقة في التعلم الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V. 25).  
ومما سبق من نتائج في هذا المبحث والتي تشير إلى أن الباحث قد أجاب عن باقي الأسئلة مشكلة الدراسة الواردة في المنهجية العلمية والبالغ عددها أربعة الأسئلة، فضلاً عن تحقيق بقية أهداف الدراسة. وعليه يمكن القول بأن هناك علاقة ارتباط واتجاهات تأثير ايجابية ومعنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية في المؤسسات التعليمية ميدان التطبيق وإن زيادة الاهتمام بهذه المتغيرات من لدن ادارات تلك المؤسسات سيسهم بشكل كبير في تنامي مخزونها المعرفي وتراكمه عبر سلوكيات القيادة البارعة التي تعزز وتكامل عمل عمليات التعلم الاستراتيجي عبر أنشطة الاستكشاف والاستثمار للمعرفة الاستراتيجية.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً. الاستنتاجات:

1. أظهرت الدراسة اهتمام الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة بسلوكيات القيادة البارعة من حيث دعمها للقيادة في تبني سلوكيات عمل جديدة ومنحهم الفرص لتحسين القدرات.
2. حققت القيادة البارعة وأبعادها مستوى توافر مرتفع نسبياً في الجامعات والكليات الأهلية – الفرات الأوسط قيد الدراسة، وهذا يدل على وعي القيادات الادارية في الجامعات والكليات المبحوثة بأهمية القيادة البارعة في تطوير قدرات الجامعات المبحوثة لمواجهة التحديات المختلفة.
3. حقق التعلم الاستراتيجي وأبعاده مستوى توافر مرتفع نسبياً في الجامعات والكليات الأهلية – الفرات الأوسط مما يدل على أن الجامعات والكليات المبحوثة تركز على توليد المعرفة الاستراتيجية واستخدامها في تحسين الخدمات وتهدف إلى تبادل المعلومات والبيانات الاستراتيجية وتبني المعلومات الجديدة من الناحية الاستراتيجية وكيفية تأثيرها فيصنع قراراتها الاستراتيجية.
4. توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة بأبعادها والتعلم الاستراتيجي مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانيين وبالتالي قبول الفرضية الأولى.



5. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة البارعة بأبعادها في تعزيز التعلم الاستراتيجي وهذا ما يدعو الجامعات والكليات الأهلية – الفرات الأوسط إلى استخدام أبعاد القيادة البارعة لتعزيز التعلم الاستراتيجي.

6. لقد اسهمت القيادة البارعة عبر أبعادها في تعزيز التعلم على المستوى الاستراتيجي بمستوى جيد مما يدعم توجهات الباحث في دراسة هذه العلاقة.

#### ثانياً. المقترحات:

1. من الضروري على الجامعات والكليات الأهلية - الفرات الأوسط قيد الدراسة تبني وتطوير أبعاد القيادة البارعة لدى القادة لأنها أحد أسباب النجاح التنظيمي.
2. زيادة الاهتمام من قبل الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة لمتغيري الدراسة ونسبة تأثيرها الايجابي من خلال المؤتمرات والندوات التنقيفية توضح فيها أبرز المشاكل الذي تؤثر على هذه المتغيرات.
3. ضرورة أن تقوم الجامعات والكليات الأهلية –الفرات الأوسط قيد الدراسة تعزيز تركيزها في تعزيز أبعاد التعلم الاستراتيجي وذلك من خلال توليد المعرفة الاستراتيجية وتوزيعها وتفسيرها وتنفيذها.
4. يتحتم على الجامعات والكليات الأهلية – الفرات الأوسط إيلاء المزيد من الاهتمام بالقيادة البارعة لتعزيز مكانتها التنافسية.
5. يتحتم على القيادات في الجامعات والكليات الأهلية في الفرات الأوسط على إيلاء التعلم الاستراتيجي اهمية كبيرة، لما له من تأثير أكبر في تحقيق النجاح والابداع.
6. ضرورة استثمار علاقتي الارتباط والتأثير الايجابيتين بين القيادة البارعة والتعلم الاستراتيجي عن طريق قيام الجامعات والكليات الأهلية-الفرات الأوسط بوضع خطط استباقية للاستفادة من هذه العلاقة لتعزيز ادائها.
7. يستلزم الجامعات والكليات الأهلية – الفرات الأوسط اخضاع القيادات إلى دورات تدريبية لغرض اكسابهم المهارات المطلوبة التي تنعكس على سلوكياتهم.
8. البحث من لدن الجامعات والكليات الأهلية –الفرات الوسط عن القيادات البارعة التي تساعد المنظمات المبحوثة في تحقيق أهدافها ومواجه التحديات التي تعترضها والاضطرابات الاقتصادية.
9. على الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة توفير بيئة عمل ملائمة تشعرهم بالارتياح والأمان بالاعتماد على برامج للحوافز والمكافأة المادية والمعنوية لتعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي الذي يحقق لها ميزة تنافسية عن بقية الجامعات.

#### المصادر

##### اولاً. المصادر العربية:

1. الحاتمي، ولاء محسن علي، (2022)، التعلم الاستراتيجي وتأثير في سلوك الانحراف في مكان العمل، كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء، المجلد (11) العدد (44).
2. حسين، ألهم عبدالرحمن (2022)، اتجاهات معلمي المرحلة الثانوية نحو توظيف استراتيجية التعلم المدمج مع المطلوب في تحسين نواتج التعلم، مجلة الفنون والآداب وعلم الانسانية والاجتماع، العدد (81).
3. حميد، شكور مجيد، اسعد، بارزان صالح (2023)، دور التعلم الاستراتيجي في تعزيز المناعة التنظيمية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين \_اربيل، مجلد (19) العدد (6) الطبعة (1).

4. الحميري، بشار عباس، برتو، محمد فخري (2022) "تأثير القيادة البارعة في الأداء العالي"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة بابل، مجلد (14)، العدد (3)
  5. الخطيب، تغريد محمد، (2022) "القيادة البارعة وتأثيرها في الانتماء التنظيمي في المدارس الحكومية الاردنية من وجهة نظر المعلم " مجلة جامعة الاقصى للعلوم الانسانية، مجلد 24 العدد 4 ص 32-58.
  6. شلاكة وجودة (2021)، أثر قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال وسيط دور آليات التعلم الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات مصرف الرافدين " مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (13) العدد (4).
  7. الشمري، عبيد محمد مهدي، الحساوي، منتظر كاظم (2022) ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان –الاردن.
  8. شيرواني، عبد الرحمن زرار (2021) سلوكيات القيادة البارعة في تعزيز المناعة التنظيمية، دراسة تحليلية الآراء عينة من اطباء المستشفيات الخاصة في اربيل مجلة زانست العلمية مجلد 6 العدد 4.
  9. الطرفي، علاء حسين فاضل (2021)، تأثير التعلم الاستراتيجي في تبني استراتيجيات الاعمال الرقمية من خلال الدور الوسيط للإمكانيات الاستراتيجية، مجلة الريادة للمال والاعمال، مجلد الثاني، العدد (3).
  10. طوفان، مثال جواد عبد، الجنابي، عادل عباس عبد الحسين، (2022)، دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية، مجلة واسط للعلوم الانسانية، مجلد (18) العدد (51).
  11. الظالمي، محمد جبار، بناي، ضياء فالح (2020) دور سلوك القيادة البارعة في تعزيز الابداع في مكان العمل، دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة كربلاء، مجلة الريادة للمال والاعمال المجلد الاول، العدد 1.
  12. عبد، داليا خالد (2022) "تأثير استراتيجيات الامواج المتداخلة في تحقيق التميز التنظيمي بتوسط القيادة البارعة" كلية العلوم السياحية جامعة المستنصرية، دراسة استطلاعية في هيئة السياحة العراقية.
  13. عذاب، احمد ناجي (2021) التعلم الاستراتيجي وتأثيره في ممارسات ادارة الموارد البشرية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
  14. الفتلاوي، ميثاق هاتف، القطان، مناف عبد الكاظم، عبدالله، حسين علي (2020)، تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي-دراسة اختبارية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية في محافظة البصرة/العراق، (126)، 26-42.
  15. هاشم، كاظم هاني، داود، فضيلة سلمان (2022)، تأثير سلوكيات القيادة البارعة في التميز التنظيمي، بحث تطبيقي مقارنة بين شركة الزوراء وشركة الصناعات الكهربائية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، مجلد 17 العدد 61.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Adhab, A. N., (2021), Strategic Learning and its Impact on Human Resource Management Practices: Analytical research in the Directorate of Training and Rehabilitation of the Ministry of the Interior. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(12), 4517-4526
2. Ahmed, A. H., & Al-Kubaisi, S. A. D. A., (2021), The effect of creating knowledge according to the model (Nonaka & Takeuchi, 1995) on organizational ambidexterity: A

- study on a sample of Iraqi private banks. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 7-77. 77(777).
3. Al-Hawary, S. I. S., & Al-Rasheedy, H. H., (2021), The effect of strategic learning for human resources on dynamic capabilities of airlines companies in Kuwait. *International Journal of Business Information Systems*, 37(4), 421-441.
  4. Belinski, R., Peixe, A. M., Frederico, G. F., & Garza-Reyes, J. A., (2020), Organizational learning and Industry 4.0: findings from a systematic literature review and research agenda. *Benchmarking: An International Journal*, 27(8), 2435-2457.
  5. Chakma, R., Paul, J., & Dhir, S., (2021), Organizational ambidexterity: A review and research agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
  6. Da Silva, J., Riana, I. G., & Soares, A. D. C., (2020), The Effect of Human Resources Management Practices on Innovation and Employee Performance (Study Conducted at NGOs Members of FONGTIL) Dili. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(9), 322-330.
  7. Demir, S., (2022), Comparison of normality tests in terms of sample sizes under different skewness and Kurtosis coefficients. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 9(2), 397-409.
  8. Gieske, H., Duijn, M., & Van Buuren, A., (2020), Ambidextrous practices in public service organizations: Innovation and optimization tensions in Dutch water authorities. *Public Management Review*, 22(3), 341-363
  9. Gouda, G. K., & Tiwari, B., (2022), Ambidextrous leadership: a distinct pathway to build talent agility and engagement. *Human Resource Development International*, 1-9.
  10. Haider, S. A., Zubair, M., Tehseen, S., Iqbal, S., & Sohail, M., (2023), How does ambidextrous leadership promote innovation in project-based construction companies? Through mediating role of knowledge-sharing and moderating role of innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 99-118.
  11. Hamdan, C., (2020), Factors Affecting the Development of Knowledge Management and its Impact on Business Organizations. Jinan University, chaza.
  12. Hamid, A. M., & Hussein, S. A., (2021), The relationship of strategic leadership with organizational prowess among a sample of Iraqi federal police leaders. *Pal Arch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(10), 1330- 1350.
  13. Hananta, M. A. T., & Suratman, A., (2023), How are leaders trusted in the knowledge-sharing process?. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 5(1), 11-22.
  14. Idris, W. M. S., & Al-Rubaie, M. T. K., (2013), Examining the impact of strategic learning on strategic agility. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 70.
  15. Jabeen, I., Zahur, H., & Jalalzai, N. N., (2023), Impact of Ambidextrous Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Individual Ambidexterity. *Journal of Development and Social Sciences*, 4(1), 102-112.
  16. Kurniadi, R., Lian, B., & Wahidy, A., (2020), Visionary leadership and organizational culture on teacher's performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(3), 249-256.

17. Liu, R., Long, J., & Liu, L., (2023), Seeking the resilience of service firms: a strategic learning process based on digital platform capability. *Journal of Services Marketing*, 37(3), 371-391.
18. Magnusson, J., Koutsikouri, D., & Päivärinta, T., (2020), Efficiency creep and shadow innovation: enacting ambidextrous IT Governance in the public sector. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 329-349.
19. Maqbool, A., Majid, A., Akhtar, A., Alvi, S. M., & Bano, S., (2020), Role of Strategic Learning Capabilities in Enhancing Innovative Work Behaviour: Mediating Role of Employees' engagement. *Academic Research International*, 11(1), 28-37
20. Mathrani, S., & Edwards, B., (2020), Knowledge-sharing strategies in distributed collaborative product development. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 194
21. Mehmetoglu, M., & Venturini, S., (2021), Structural equation modelling with partial least squares using Stata and R. Crc Press.
22. Mohiya, M., & Sulphay, M. M., (2021), Do Saudi Arabian leaders exhibit ambidextrous leadership: A qualitative examination. *Sage Open*, 11(4), 21582440211054496
23. Nguyen, M., Rundle-Thiele, S., Malik, A., & Budhwar, P., (2023), Impact of technology-based knowledge sharing on employee outcomes: moderation effects of training, support and leadership. *Journal of Knowledge Management*, (ahead-of-print).
24. Ouyang, C., Zhu, Y., & Ma, Z., (2022), Ambidextrous Leadership and Employee Voice Behavior: The Role of Work Motivation and Ambidextrous Culture. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 2899-2914.
25. Qahtan Muhammad Ali, L. Q. M. A., & Dawood, F. S., (2023), The influence of Ambidextrous leadership on the Perma model of worker welfare. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 14(1), 2313- 2326.
26. Qahtan, I., Zahur, H., & Jalalzai, N. N., (2023), Impact of Ambidextrous Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Individual Ambidexterity. *Journal of Development and Social Sciences*, 4(1), 102-112.
27. Reese, S. (2020). Strategic learning: how to be smarter than your competition and turn key insights into competitive advantage. *The 159. Learning Organization*, 27(4), 383-386.
28. Rudolph, J. Kamei, Robert K., (2021), Strategic learning. A holistic approach to studying. World Scientific
29. Saeed, H., Som, H. M., Rosli Mahmood, D., & Hamid, H., (2023), Hospital Innovation and its Relationship with Transformational and Ambidextrous Leadership. *Central European Management Journal*, 31(1), 170-181.
30. Sudarmo, M. S. N., (2021), The identification of online strategy learning results while students learn from home during the disruption of the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* | Vol, 27(2), 1951.
31. Zacher, H. and K. Rosing, (2015), "Ambidextrous leadership and team innovation", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 36, no. 1, pp. 54-68, Available: 10.1108/lodj-11- 2012-0141.