

القيادة البارعة (مقال مراجعة)

م.م. امير عباس رحمة الله/جامعة بغداد/كلية العلوم الاسلامية/ameer.a@comed.uobaghdad.edu.iq

P: ISSN : 1813-6729

E : ISSN : 2707-1359

<https://doi.org/10.31272/jae.i142.1047>

المستخلص

تلعب القيادة البارعة دوراً مهماً في التفاعل ما بين الموظفين وبيئة العمل في المنظمة , كونه محفز على اداء العمل بصورة جيدة بما ينسجم مع اهداف المنظمة عبر السلوكيات الثلاثة (المنفتحة والمنغلقة والمرنة) , فضلاً عن الاثر المترتب على استعمال هذه السلوكيات في انشطتها الاستثمارية و الاستكشافية في تحقيق التفوق الاستراتيجي , لما تمتلك من القدرة على الحد من انخفاض اداء الموظفين وتحسين زيادة الانتاجية وحل المشاكل الذي تحصل اثناء العمل , لذلك برزت الحاجة الى القيادة البارعة بابعادها الثلاثة في ادارة العمل بغية تعزيز مكانة المنظمة الاستراتيجية و مواجهة التحديات فضلاً عن استدامة المنافسة مع المنظمات المناظرة في بيئة العمل , والتعرف على المقترحات التي تسعى لتحقيق الافادة الممكنة لسلوكيات القيادة البارعة بهدف توفير قاعدة معرفية وخارطة طريق ودعم مستقبلي اتجاه الموظفين لتطبيق الخطط المرسومة وتحقيق غياتها.

الكلمات المفتاحية : سلوكيات القيادة المنفتحة , سلوكيات القيادة المنغلقة , سلوكيات القيادة المرنة .



مجلة الادارة والاقتصاد

مجلد 49 العدد 142 / آذار / 2024

الصفحات : 278 - 283

القيادة البراعة (مقال مراجعة)

المقدمة

لكي تتمكن المنظمات من الحفاظ على الريادية والمنافسة والنمو في أعمالها ، ينبغي اتباع أسلوب متميز في القيادة بما يسمح لها بالعمل على وفق الخطط المرسومة وتحقيق أهداف المنظمة ، عبر تبني سلوكيات تعمل على الموائمة بين مختلف الأهداف المتمثلة بالقيادة البراعة والتي تُعد مجموعة من السلوكيات القيادية الجامعة ما بين القيادة المنفتحة، القيادة المنغلقة ومرونة التبديل ، من خلال استهداف أنشطة الابتكار والأبداع والتي تتسم بالتعقيد كما ينبغي أن يقابلها نهج قيادة بالقدر نفسه من التعقيد ومعالجة المعلومات بشكل مفصل ، لذا لا بد على المنظمة إيلاء المزيد من الاهتمام بتطوير أداء الموظفين ومنحهم دور القيادة في أداء أعمالهم مما ينعكس إيجاباً على تحسين وزيادة الانتاجية ، كون المنظمات تعتمد بشكل اساسي على مدى نجاح الموظفين في أداء أعمالهم والتي تتوقف على الخبر والابداع والبراعة ومستوى التزامهم بالعمل .

أولاً : أهمية

تتجلى الأهمية في الآتي :

- 1- الكشف عن سلوكيات القيادة البراعة والتي تعزز من الابداع في موقع العمل لدى الموظفين.
- 2- تتبع أهمية مفهوم القيادة البراعة لتطوير امكانية الموظفين ، فضلاً عن رفع مستوى كفاءة وتحسين الاداء وزيادة الانتاجية .

ثانياً : أهداف

- 1- التعرف على مدى توفر سلوكيات القيادة البراعة لدى الموظفين.
- 2- استشفاف مدة تأثير القيادة البراعة في تحسين أداء وقدرات الموظفين .

ثالثاً :- نشأت القيادة البراعة

تُعد القيادة من الظواهر الذي اهتمت بها الكثير من فروع المعرفة ، وظهرت كعلم ونظريات ونشأت بعد آلاف السنين ، اذ ظهر مصطلح القيادة (Leadership) في أواخر القرن السابع عشر من التقويم الميلادي ، اذ يعود أصل كلمة البراعة (ambidexterity) تاريخياً إلى اللغة اللاتينية ، وذلك فان المقطع ambi تعني اليمين والمقطع الآخر dexterity تعني الي كلاهما ، ووفقاً للفكر الإداري أشارت الدراسات ذات الصلة الى ان مفهوم البراعة تعني قدرة الشخص على استعمال كلتا يديه بسهولة ومتساوية ، وبعد ذلك تبنى منظرو التنظيم مصطلح (البارع) لوصف سلوك المنظمات المتميزة لما له من أهمية استراتيجية على المنظمة للحفاظ على المنافسة مع المنظمات الاخر المتناظرة في بيئة العمل ، واتفق معظم العلماء على أن (Duncan) هو أول من صاغ مصطلح (البراعة التنظيمية) ومن ثم تبنته واعتمده الدراسات اللاحقة بأن المنظمة ينبغي ان تكون حساسة من الجانب الاستراتيجي للتغيرات المهمة وان يكون اهتمامها ايضاً بإجراء انشطتها بالطرق الاكثر فعالية ، وبعد ذلك تم تطوير نموذج اولي للقيادة البراعة لوجود حاجة لأسلوب القيادة المشتركة واستجابة للمنظمات الذي تواجه الضغوط في مختلف الانشطة الاكتشافية والاستثمارية بغية التعامل مع الظروف المختلفة نتيجة التعقيد والتسارع لبيئة الاعمال المعاصرة (Dawood 2022:675). وتم تطوير مصطلح القيادة البراعة على يد العديد من الكتاب والباحثين بسبب الحاجة الى قيادة لديها القدرة والامكانية من التعقيد السلوكي والمعرفي بغية تمكينها من القيام بادوار معقدة في ان واحد ، بهدف تحسين قدرات المنظمة على استثمار الفرص فضلاً عن الكفاءة والمرونة والقدرة على التكيف ، لذلك هناك صفتان تتميز بها القيادة البراعة الاولى التوجه المستقبلي الذي تتمثل بقدرة القائد البارع على صياغة رؤيتهم وتروؤس فريقهم في بيئة غير مؤكد والثانية بناء المجتمع تشير الى جهود القائد البارع تشجيع فريق للدعم من المتابعين في انشاء القيم الاستراتيجية للمنظمة (هاشم وداود ، 2022 : 57) .

رابعاً : مفهوم القيادة البراعة

هي قدرة القائد على خلق الافكار المثالية التي يصوغها والامكانية على تحويل وتنفيذ هذه الافكار ، اذ يسعى لتحقيق التفاعل الاجتماعي ما بين اعضاء المنظمة واصحاب المصالح الذين يمثلون تطلعات وتوجهات المنظمة في المستقبل ، كما تركز القيادة البراعة بقدرة المنظمة على الازدهار والبقاء لفترات طويلة عبر التمييز التدريجي ، فضلاً عن ذلك ترتيب الهياكل والثقافات والعمليات المختلفة والمتناقضة ، اذ تتطوي القادة البراعة على وجود الرغبة القوية في العمل بسبب جاذبية العمل وتنسيق التوتر ما بين الدوافع الداخلية والخارجية بغية تحفيز دوافع الموظفين على تحقيق الهدف المنشود (Abd Ali & Amanah,2023:348). كما تعرف القيادة البراعة بانها مقدرة الموظف على الانشغال بالأنشطة الاستكشافية والتوسعية بشكل متزامن ، اي القدرة على تحقيق التزامن في

القيادة البارعة (مقال مراجعة)

عمليات التعلم التنظيمي باستكشاف القدرات الحديثة مع توسيع القدرات الحالية بمهارات متساوية , باعتبارها تمثل امكانيات القائد في تعزيز الانشطة الاستكشافية اعتماداً على سلوكه المنغلق والعمل على الانتقال بمرونة ما بين هذه السلوكيات على وفق متطلبات المواقف , اذ تتطلب الدمج بين سلوكيات القيادة المختلفة باعتباره من المتطلبات الديناميكية التنظيمية التي يصعب الابقاء بها في ذات الوقت (الحساوي, 2023: 415). كما تعرف بقدرة القائد على توليد الاعتدال الوجداني بغية الاستمرار والتغيير , مع تخفيض التخوف لدى المرؤوسين من عدم اليقين وتعزيز دافعهم للانخراط في الاجراءات المبتكرة والمخاطرة , اذ تتضمن القيادة البارعة ثلاثة مكونات هي القيادة المنفتحة لغرس القيم الاستكشافية , والقيادة المغلقة لتبني الافكار واستثمارها , والقيادة المرنة للتحويل بن كلا السلوكين السابقين وفق متطلبات الحالة (دغيم وراشد, 2023: 7). اذ يحتاج القادة إلى المشاركة في السلوك المنفتح عندما تكون متطلبات الإبداع هي السائدة، في حين أنها تحتاج إلى إظهارها سلوك الإغلاق عندما تكون متطلبات التنفيذ سائدة ، بالإضافة إلى سلوكيات الفتح والإغلاق، فإن مرونة السلوكية لتوافق القائد للمتطلبات الظرفية هي الجانب الأساسي الثالث للقيادة البارعة (7: 2023 , Rosing & Zacher). لذلك تؤدي القيادة البارعة دوراً مهماً في الوظائف الإدارية مثل تحديد الاهداف والقيادة والتنظيم والتقويم , ويعد امر في بالغ الأهمية للابتكار والتحسين المستدام للمنظمة , كما تؤدي دوراً أساسياً لصياغة الاهداف من اجل ان تكون المنظمة بارعة ومتميزة ومقتدرة على تنفيذ استراتيجية البراعة التنظيمية وضمان البراعة كجزء من عمل المنظمة وتحويل العمليات من الاستغلال على المستوى الكلي (ابراهيم والعميدي , 2023: 56). إن القيادة البارعة لا تتعلق بقائد واحد في القمة فحسب وانما تكون مشتركة عبر المستويات الهرمية لمعالجة التوترات وإدارة التناقضات في جميع أنحاء المنظمة , لما يلعبه من دور مهم في منح رؤوسهم بالاستقلالية الكافية لاستكشاف فرص جديدة، بينما يبقى المديرين مشاركين ومستمرين لتخصيص الموارد في المنظمة لدعم الأنشطة الجديدة , عبر المبادرة , والرقابة , العلاقات الخارجية , حل المشكلة , بما ينسجم مع تطلعات المنظمة واهدافها (329: Probst et al,2011).

خامساً: أهمية القيادة البارعة

تتبع أهمية القيادة البارعة في المنظمة عبر الاتي (حسن , 2021 :52).

- 1- مواجهة التحديات الموجودة في بيئة الاعمال المعاصرة .
 - 2- انجاز افضل طريقة لادارة العمليات وربطها بالاهداف العلمية .
 - 3- تسمح للموظفين بتحمل مستويات عالية من الابتكار والابداع .
 - 4- تعد مصدر للحصول على الميزة التنافسية لتحقيق الاداء المنفوق والمستدام .
 - 5- تعزز من قدرة المنظمة على ادارة التناقضات والتوترات الحالية والمستقبلية .
- في حين يرى (برتو والحيميري , 2022 :432) ان اهمية القيادة البارعة تتجلى بالاتي:
- 1- منح المرؤوسين استقلالية اكبر وكافية في الاستكشاف .
 - 2- تمتع المدير وفريق العمل باستقلالية كبيرة .
 - 3- اطلاق المدير للمبادرات والاشراف عليها ودعمها.
- وذكر (حمود وصاحب , 2022 :464) ان اهمية القيادة البارعة تكمن في تعزيز فن القيادة الاستراتيجية كما مبين في الاتي :

- 1- مساعدة الموظفين في بروز مهاراتهم وتحفيزهم نحو التحسين المستمر .
- 2- الاهتمام بالموارد البشرية مع خلق ثقافة تنظيمية.
- 3- تشجيع الاستماع الى القائد البارع والخذ بافكاره المطروحة ونصائحه .
- 4- تحقيق الاهداف المستقبلية والنظر الى ابعدها من الاهداف بمزج الخيار مع الواقع .

سادساً : سلوكيات القيادة البارعة

تركز القيادة البارعة على ثلاثة سلوكيات مهمة من القيادة منها(القيادة المنفتحة والقيادة المنغلقه , القيادة المرنة) وتعتبر هذه الانواع اساس عمل القادة في المنظمة.

- 1- القيادة المنفتحة : تعمل على تشجيع الموظفين باداء المهام الصعبة وذات التحديات الكبيرة وامكانية التكيف مع الوضع الراهن والقدرة العالية على توليد مناخ عمل منفتح على الافكار الجديد بصورة اكبر , فضلاً عن تأكيدها الى حاجة الموظفين للتدريب والتطوير مع تشجيعهم على الانسجام في العمل وفق الخطط المرسومة , ومنهم مجال للتفكير بشكل مستقل ومن ثم اداء الاعمال(علوان والنجار , 2022 :24). هي مجموعة من السلوكيات تتضمن اعطاء مساحة واسعة للتفكير والاداء المستقل بغية تحفيز الموظفين بايجاد الوسائل البديلة لانجاز المهام بما ينسجم مع تحقيق الهدف (مزهر ورشيد , 2018 :12). ويعرف السلوك المنفتح بانه مجموع من

القيادة البارعة (مقال مراجعة)

السلوكيات المنفتحة والغير محددة لاداء الاعمال والمتضمنة زيادة التباين في السلوكيات الخاصة بالمرؤوسين مثل (حثهم على العمل , وتجريب الاشياء , فسح المجال امام التفكير , الانجاز المستقل) بغية تحفيز التفكير والاطلاع على سلوكيات الموظفين مثل الاخطاء والتشجيع على الوسائل البديلة لانجاز المهام ودفع الموظفين لتحمل مخاطر العمل في المنظمة (برتو والحيميري , 2022 :433).

2- القيادة المنغلقة : هو سلوك قيادي يرتكز على الاجراءات الروتينية المعمول بها في المنظمة بعيدا عن التجديد , اذ يقوم بتحقيق الكفاءة والفاعلية وتقليل الاختلافات ما بين سلوكيات الموظفين , والتأكد من الاعمال تجري وفق ما مخطط مسبقاً , وينحصر دور القائد باتخاذ الاجراءات التصحيحية في حال وجود اخطاء عند الرقابة على تنفيذ العمل , فضلاً عن استعمال المعرفة بتفويضها اثناء العمل مع رفع مستوى الفاعلية والكفاءة في اداء الاعمال (علوان والنجار , 2022 :24) . هي مجموعة من القواعد التي تعمل وفق قيود معينة من قبل القائد , لتقليل التباين ما بين الرئيس والمرؤوس ووضع الاجراءات والقواعد التي تراقب الاهداف وتتخذ اجراء تصحيحي وتسمح للموظفين بالقيام بالاشياء بطريقة محددة ضمن اشراف القائد (برتو والحيميري , 2022 :433) . هي اتخاذ مجموعة من الاجراءات التصحيحية مع وضع الخطوط الارشادية ومراقبة تحقيق الاهداف , ويكون اظهار هذا النوع من السلوكيات عندما يتطلب من الموظفين ضمان تنفيذ المهام , باعتبارها سلوكيات تركز على تحقيق الكفاءة وتقليص الاختلاف ما بين سلوكيات الموظفين مثل الالتزام بروتين العمل واتباع القوانين والتعليمات ضمن نطاق العمل (مزر ورشيد , 2018 :12) .

3- القيادة المرنة : هي متطلبات الاستكشاف والاستغلال البديل بطرق معقدة اثناء عملية الابتكار , ولكي يكون القادة ماهرين فهذا لا يكفي اظهار القيادة المنغلقة والمنفتحة لتعزيز الاستكشاف , مما يعني سلوك القيادة المنفتحة وسيط للعلاقة ما بين سلوك القيادة المنغلقة والابتكار والعكس صحيح (برتو والحيميري , 2022 :433) . اذ تستعمل للتبديل ما بين السلوكين السابقين عندما يتطلب الوضع ذلك , كما تساع المرونة القادة البارعين بان يكونوا على مقدرة من التبديل ما بين السلوكيات المنفتحة والمنغلقة في اي وقت والتكيف معها , حتى يتمكنوا من تحسين اداء المرؤوسين وانعكاسها على تحسين الانشطة الاستغلالية والاستكشافية , بغية مساعدة فرقهم بتلبية متطلبات الابتكار (ابراهيم والعميدي , 2023 :58) . تُعد القيادة المرنة والقابلة للتكيف أكثر أهمية بالنسبة لمعظم المديرين مع تأثير سرعة التغيير على المنظمات , وان أنواع التغيير التي تزيد من الحاجة إلى المرونة والتكيف تشمل الابتكارات التي يقوم بها القادة مثل (زيادة العولمة والتجارة الدولية، والتغير التكنولوجي السريع، وتغير القيم الثقافية، قوة عاملة أكثر تنوعاً، الاستعانة بمصادر خارجية) وهذا ينعكس على زيادة وضوح تصرفات القائد والاهتمام بالنتائج والمنافسة المستدامة للمنظمة , كون التغييرات المستمرة في التنظيم تخلق بيئة ملائمة في إدارة الأنشطة المعقدة كبراعة الموظف وتحقيق مستويات عالية من الأداء عبر أتباع معتقداتهم وقيمهم اثناء العمل (Kurniawati et al, 2022 :142) .

سابعاً : خصائص القيادة البارعة

تسير القيادة البارعة على وفق خصائص متعددة عبر ممارستها سواء كانت نابعة من الذات ام مكتسبة من العمل اهمها (الطائي والتميمي , 2021 , 48):

- 1- تعزز من التفكير الغير التقليدي والحلول الناجحة التي تتجاوز المعرفة القائمة .
 - 2- المقدر على تنظيم عملية توزيع الموارد ما بين المجالات الروتينية والجديدة .
 - 3- التميز بالاداء العالي والدعم للابتكار مع انخفاض المركزية وازفاء الطابع الرسمي.
 - 4- ادارة الصراع الذي ينشأ بين الموظفين وحله بشكل مرضي.
 - 5- الترويج الى الثقافات وهويات جديدة تستوعب المهام التي بحاجة الى البراعة.
- ويرى (حسن ، 2021 :55) ان القادة البارعون يتسمون بعدة خصائص منها:
- 1- ديناميكية : تعني اجتماعية ومشاركة وعلائقية واستراتيجية وعالمية واجتماعية معقدة .
 - 2- الاداء العالي : تعني القدرة العالية على تحسين اداء المنظمة .
 - 3- التنفيذ الصحيح : طريقة تنفيذ الاستراتيجيات والقرارات المتخذة بشكل واضح وصحيح .
 - 4- الابداع : تشجيع القائد البارع على التفكير الجيد الغير تقليدي مع بروز الحلول التي تتجاوز المعرفة الذي يمتلكها.
 - 5- المرونة : وهي التي يحتاجها القائد بغية تبديل ما بين سلوكيات القيادة .
 - 6- توفير بيئة عمل امنة : توفير مناخ ملائم ومتنوع من الثقافات تغطي المهام التي تحتاج الى البراعة.
 - 7- تخصيص الموارد : تنظيم عملية تخصيص الموارد ما بين المجالات الجديدة والروتينية.

القيادة البارعة (مقال مراجعة)

المصادر

عربي

- 1- الحساوي , معاذ عبدالله هادي (2023), سلوكيات القيادة البارعة ودورها في الحد من الانجراف الاستراتيجي دراسة استطلاعية في جامعة الموصل , مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية،4(6).
- 2- التميمي , نور جاسم و الطائي ,علي حسون (2021), دور سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة المقر العام , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, المجلد , العدد 66, الصفحات 43-70.
- 3- العميدي , ضرغام علي مسلم و ابراهيم , زينب كاظم (2023) , دور القيادة البارعة في تعزيز الذكاء التنافسي التسويقي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة , مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية, 2023, المجلد 15, العدد 47, الصفحات 52-68.
- 4- برتو, محمد فخري و الحميري , بشار عباس (2022), تأثير القيادة البارعة في الاداء العالي : بحث تحليلي لآراء القيادات الادارية في جامعة بابل, مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية, 2022, المجلد 14, العدد 3, الصفحات 429-444 .
- 5- حسن, زينب خليل (2021) , دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الأبداعي للمجموعة : دراسة تحليل لآراء عينة من تدريسي ورؤساء الأقسام في كليات جامعة واسط رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال, كلية الادارة والاقتصاد , جامعة كربلاء .
- 6- حمود , عدنان و صاحب , محمد (2022) دور القيادة البارعة في تجنب المخاطر الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من للقوات الأمنية في هيئة الحشد الشعبي التابعة لوزارة الدفاع , مجلة مركز دراسات الكوفة, 1(16), 484-457.
- 7- دغيم, بطرس و راشد , احمد حساب (2023), دور القيادة البارعة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتعليم المهني في وزارة التربية العراقية. مجلة الريادة للمال والاعمال المجلد الرابع، العدد (4) الصفحات 03-26.
- 8- رشيد , صالح عبد الرضا ومزهر , زينب حميد (2018) , توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية , مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد 8, العدد 1, الصفحات 8-27.
- 9- علوان , علي حسن , و النجار , شهناز فاضل احمد (2022) , تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي / دراسة تطبيقية في دائرة التدريب وبحوث الطاقة , مجلة الادارة والاقتصاد, المجلد 40, العدد 135, الصفحات 19-38.
- 10- علي , لبنى قحطان محمد & داود , فضيلة سلمان (2022) , القيادة البارعة مدخلا لتعزيز الوعي الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لمجموعة من شركات الاتصالات العامة , مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد 18, العدد 60 , الصفحات 671-690 .
- 11- علي , جابر عبد علي, و امانة احمد عبد الله (2023) , دور القيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي الاهلية العراقية , مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, 2023, المجلد 19, العدد 63, الصفحات 342-364.
- 12- هاشم ,كاظم هاني وداود , فضيلة سلمان (2022), تأثير سلوكيات القيادة البارعة في التميز المنظمي , مجلة الدراسات المحاسبية والمالية ((JAFS), 17(61), 52-68.

المصادر الاجنبية

1. Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011). Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics*, 40(4), 326-334.
2. Rosing, K., & Zacher, H. (2023). Ambidextrous leadership: A review of theoretical developments and empirical evidence. *Handbook of organizational creativity*, 51-70.
3. Kurniawati, D. T., Rahman, A. F., & Athoillah, M. (2022). Effect of ambidextrous leadership, adaptive leadership on employee ambidexterity of state banks in Indonesia: mediating approach. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(9), 140-149.

Ambidextrous Leadership

Assistant teacher Ameer Abbas / Rahmatallah / College of Islamic Sciences / ameer.a@comed.uobaghdad.edu.iq

Abstract

Brilliant leadership plays an important role in the interaction between employees and the work environment in the organization. Being a motivator to perform work well in line with the organization's goals through the three behaviors (open, closed, and flexible), In addition to the impact of using these behaviors in its investment and exploratory activities in achieving strategic superiority, Because of its ability to reduce the decline in employee performance, improve productivity, and solve problems that occur during work, Therefore, the need emerged for skilled leadership with its three behaviors in managing work in order to enhance the organization's position Strategy and facing challenges, as well as sustaining competition with similar organizations in the work environment, And identify proposals that seek to achieve the possible benefit of skillful driving behaviors with the aim of providing A knowledge base, a roadmap, and future support to guide employees to implement the drawn-up plans and achieve their goals.

key words : open leadership behaviors , closed driving behaviors , Flexible leadership behaviours .

