

دور القيادة البارعة في تعزيز الذكاء التنافسي التسويقي
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصنع اسمنت الكوفة

Role of Ambidextrous Leadership in Improvement Marketing Competitive Intelligence
An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers in the Kufa Cement Factory

<https://doi.org/10.29124/kjeas.1547.3>

أ.م. د. ضرغام علي مسلم العميدي⁽²⁾

زينب كاظم ابراهيم⁽¹⁾

Dr.Dhrgam Ali Muslim Al-Ameedi

Zainab Khadhem Ibrahim

dr.dhrgam.ameedi.cku@atu.edu.iq

zainab.ibrahim.cku8@student.atu.edu.iq

جامعة الفرات الاوسط التقنية-الكلية التقنية الادارية/كوفة

المستخلص:

إنَّ الغرض من البحث هو التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة البارعة في تعزيز الذكاء التنافسي، وقد تمَّ اختيار العاملين في مصنع سمّنت الكوفة كمجتمع للبحث لبيان مدى اتّفاقهم على أهمّية علاقة وتأثير القيادة البارعة في تعزيز الذكاء التنافسي، وذلك بوصفهم الفئة ذات العلاقة في هذا المجال. واعتمد البحث على ثلاثة أبعاد في قياس المتغيّر المستقلّ للقيادة البارعة وهي: (السلوك المنفتح، السلوك المغلق، المرونة الزمنية)، كما تبنّى البحث المتغيّر التابع الذكاء التنافسي كمّتيّ أحادي البعد، واشتملت عيّنة البحث على 262 عاملاً يعملون في مصنع سمّنت الكوفة، واعتمد البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تمَّ استعمال المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات من خلال برنامج (SPSS V.26) لإيجاد: (المتوسّط، الانحراف المعياري، الارتباط ودرجة التأثير). توصلَ البحث إلى وجود علاقة تأثير وارتباط مباشرة، وذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والذكاء التنافسي التسويقي، وهذه النتيجة تعكس إمكانيات القيادات والأفراد العاملين على تعزيز الذكاء التنافسي التسويقي للمنظمة المبحوثة إذا ما أظهرت قدرتها على ممارسة تلك السلوكيات بصورة مستمرة فضلاً عن إنّ الدراسة توصلت إلى أنّ السلوك المنفتح للمديرين في الأقسام ينعكس إيجاباً في تعزيز الذكاء التنافسي للأفراد بشكل عام والسلوك الاستكشافي بشكل خاصّ.

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة، اليقظة التسويقية، مصنع سمّنت الكوفة.

Abstract

The purpose of the research is to identify the role that Ambidextrous leadership can play in enhancing competitive intelligence. The workers in the Kufa Cement Factory were chosen as a research community to show the extent of their agreement on the importance of the relationship and the impact of Ambidextrous leadership in enhancing competitive intelligence, as they are the relevant category in this field. The research relied on three dimensions in measuring the independent variable Ambidextrous leadership, namely (open behavior, closed behavior, temporal flexibility), and the research adopted the dependent variable competitive intelligence as a one-dimensional variable. The research sample included 262 workers working in the Kufa Cement Factory, and the research adopted the questionnaire as a tool To collect data, the analytical descriptive approach was used to analyze the data through the program (SPSS V.26) to find (mean, standard deviation, correlation and degree of influence). This result reflects the capabilities of leaders and individuals working to enhance the marketing competitive intelligence of the researched organization if it shows its ability to practice these behaviors continuously. In addition, the study concluded that the open behavior of managers in departments is positively reflected in enhancing the competitive intelligence of individuals in general and exploratory behavior in particular.

Keywords: Ambidextrous leadership, marketing vigilance, Kufa Cement Factory.

المقدمة :

أصبحت بيئة الأعمال اليوم سريعة التغير ومتقدمة تقنيًا، كما إنها تتميز بالتنافسية المستمرة، لذا أصبح الابتكار أمراً بالغ الأهمية من أجل نمو المنظمة وبقيائها، لذلك فإن المنظمات تسعى لتحفيز المرؤوسين من أجل تعزيز ابتكارات المنظمة التي تعمل على معالجة المشاكل التي تواجهها المنظمة، لذا فإن دور القيادة البارعة في المنظمات مهم جداً من أجل تحفيز المرؤوسين وإلهامهم من خلال السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية في الوقت نفسه، والتي تُعدّ أمراً مهماً في ظل ظروف السوق المتغيرة، إذ يمكن الاستغلال من تحقيق الكمال والكفاءة والاختيار والتنفيذ. في حين يعمل الاستكشاف على البحث، وتعزيز التباين، والتشجيع على التجريب والابتكار. لذا تعمل القيادة البارعة على الاهتمام بإلهام القادة باختلاف رتبهم في المنظمة، ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال تعزيز الذكاء التنافسي التسويقي في مجال عملها؛ لأنه يمكنها في الحصول على المعلومات التي تحتاجها المنظمة عن البيئة الخارجية والتنافسية من أجل اكتشاف فرص السوق و تهديدات المنافسين التي تعرقل عمل استراتيجية المنظمة من النجاح في السوق، إذ إنّ الكشف المبكر عن التهديدات يمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات المناسبة وتفاذي المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

لقد زاد الاهتمام في الوقت الحالي بسلوكيات القيادة البارعة؛ وذلك لما لها من نتائج ايجابية على مستوى المنظمة، ولاشك أن القيادة البارعة تمثل أحد أهم الوسائل التي يتوجب على القادة التنظيميين بناء بيئة عمل تفاعلية تدعم التشجيع والتحفيز للمرؤوسين؛ لكي يكون أكثر قدرة وكفاءة على إنجاز المهام المناطة بهم، وكذلك يكونوا أكثر وعياً ومعرفة بالظروف والتغيرات المحيطة بالمنظمة من أجل مواكبتها والتكيف معها؛ لأنّ الصفة التي تغلب على البيئة الخارجية بأنّها بيئة سريعة التغير، وذلك يتطلب توافر الذكاء التنافسي لدى المنظمة؛ لأنه يساعد على متابعة سلوك المنافسين وأعمالهم المستقبلية فهو يعمل على توفير المعلومات التي تحتاجها المنظمة عن البيئة المنافسة من خلال التنبؤ بتغيرات علاقات الأعمال، الفرص السوقية، التهديدات المحتملة للمنافسين، وكذلك معرفة قدرات المنافسين لفهم أساليبهم واستراتيجياتهم التي يستعملونها. وبهذا تبلورت مشكلة البحث في التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات في المنظمة المبحوثة من خلال التساؤل الرئيس والذي ينص: ما هو دور القيادة البارعة دور في تعزيز الذكاء التنافسي التسويقي في المنظمة المبحوثة؟

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما هو مستوى توافر القيادة البارعة في المنظمة المبحوثة.
2. ما هو مستوى توافر الذكاء التنافسي التسويقي في المنظمة المبحوثة.
3. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة البارعة والذكاء التنافسي التسويقي في المنظمة المبحوثة.
4. هل توجد علاقة تأثير بين القيادة البارعة والذكاء التنافسي التسويقي في المنظمة المبحوثة.

ثانياً: أهمية البحث

تظهر أهمية البحث في الدور الذي تلعبه القيادة البارعة في تعزيز السلوكيات الايجابية لدى الأفراد في المنظمة، والتي تنعكس ايجاباً على نجاح المنظمة. وتتلخص أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1. تقديم إطار نظري وعملي لمتغيرات القيادة البارعة والذكاء التنافسي التسويقي .
2. تزويد المنظمة المبحوثة (معمل سممت الكوفة) بمعلومات واضحة عن مستوى توافر مفهوم القيادة البارعة وأبعادها لدى قادة المنظمة، وبيان مدى الحاجة إلى تعزيزه.
3. تعريف المنظمة المبحوثة بالمستوى الحقيقي لتوافر الذكاء التنافسي فيها، ومدى حاجة هذا المستوى إلى الدعم والتعزيز من قادة المنظمة بوصفهم ركيزة أساس لنجاح المنظمة.
4. تظهر أهمية البحث من خلال أهمية متغيراتها الرئيسة والفرعية (القيادة البارعة والذكاء التنافسي التسويقي) ؛ وذلك لأنها تمثل مداخل أساس ومهمة لنجاح المنظمات.

ثالثاً: أهداف البحث

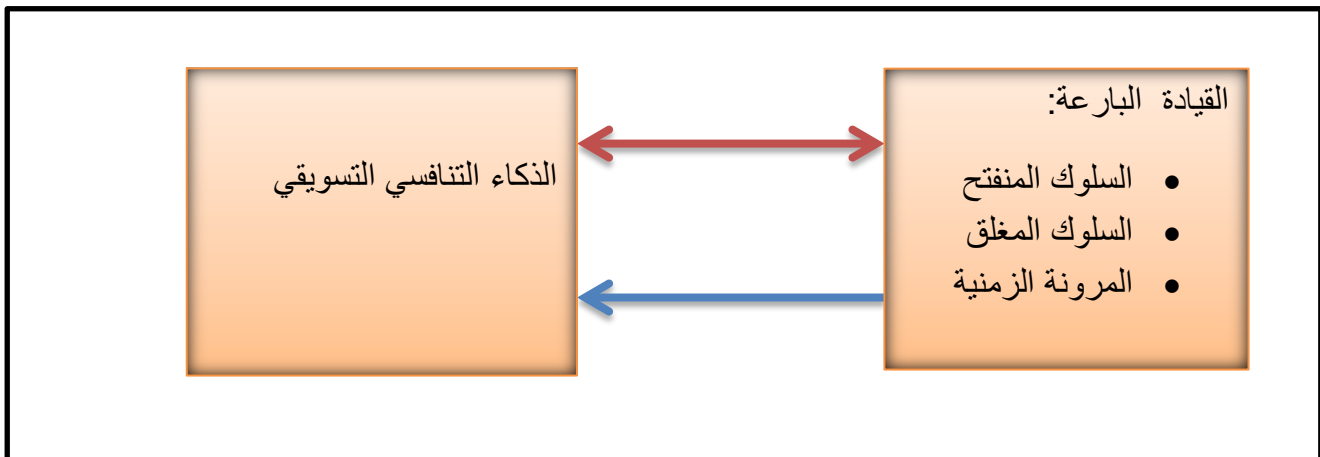
يهدف البحث الحالي إلى معرفة دور القيادة البارعة في تعزيز الذكاء التنافسي التسويقي، وتمثلت أهداف البحث في النقاط الآتية:

1. تحديد مستوى توافر القيادة البارعة في المنظمة المبحوثة.
2. بيان مستوى توافر الذكاء التنافسي التسويقي في المنظمة المبحوثة.
3. التعرف على مستوى علاقة ارتباط بين القيادة البارعة والذكاء التنافسي التسويقي في المنظمة المبحوثة.
4. استكشاف مستوى تأثير القيادة البارعة في الذكاء التنافسي التسويقي بالمنظمة المبحوثة.
5. العمل على تقديم المقترحات بناءً على النتائج التي سيُتمُّ التوصلُ لها البحث، والتي من شأنها أن تعمل على تطوير مفاهيم متغيّرات البحث في الدراسات المستقبلية.

رابعاً: فرضيات البحث:

1. الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة البارعة والذكاء التنافسي التسويقي ، وتتفرّع منها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك المنفتح والذكاء التنافسي التسويقي.
 - ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك المغلق والذكاء التنافسي التسويقي.
 - ت. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرونة الزمنية والذكاء التنافسي التسويقي.
2. الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة البارعة في الذكاء التنافسي التسويقي، وتتفرّع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للسلوك المنفتح في الذكاء التنافسي التسويقي.
 - ب. لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للسلوك المغلق في الذكاء التنافسي التسويقي.
 - ت. لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الزمنية في الذكاء التنافسي التسويقي.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

سادسا: مجتمع البحث وعينته.

المجتمع يمثل عناصر المشكلة جميعها المراد دراستها، إذ يُعدّ المجتمع أساسا ومركزا للمنظمات؛ لكونه يُسهم في تميز تلك المنظمات، وتُقدّم البلد عن طريق طرح الأفكار والابتكارات التي تساعد على ذلك لذلك ، يتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من العاملين في معمل سمّنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف، الذي تمّ اعتماده كمجتمع للدراسة وفقا لما يحمله من أهمية. وقد تمّ اعتماد أسلوب الاستبيان لغرض جمع البيانات. وتمثّلت العينة بالمديرين والموظفين الفنيين والإداريين، وكان عدد العاملين لهذا المعمل (1106)، وبلغ حجم العينة (262). ورزّع الباحث (300) استبانة استرجعت منها (262)، و كان عدد التالف منها (38) .

الجدول(1)

عدد الاستبانات الموزّعة والمسترجعة

العدد	الاستبانة	مجتمع العينة
300	المجتمع المستهدف	معمل اسمنت الكوفة
262	العينة المستجيبة	

المبحث الثاني: مراجعة الأدبيات

أولا: مفهوم القيادة البارعة

تمثّل القيادة البارعة انفتاح كبير على الخبرة في الاستكشاف والتجريب ومشاركة المرؤوسين مع انفتاح للتجربة في التكيف التدريجي ، وتمكّن القادة من التبديل بين سلوكيات القائد المنفتح وسلوكيات القائد المغلق، وتمكّنهم من المواءمة بين هذين المتغيّرين في المنظمة بحيث تُقلّل من مقاومة المرؤوسين للتغيير وزيادة انفتاحهم على التغيير، ومن ثمّ يزيد احتمالية تطوير قيم ريادة الأعمال؛ وذلك لأنّ المنظمات التي تسعى إلى الريادة يجب أن تتمتع بدرجة عالية من الاستباقية، وأن تكون مبتكرة وبارعة، وتحمل المخاطرة لتجربة الأفكار والمنتجات والخدمات والأسواق الجديدة.(3): (Luu،2017). لذلك يجب على القادة البارعين أن يكونوا قادرين على تبني القيادة اللازمة والسلوك الذي يتلاءم مع الموقف المعين، إذ لا يمكن للقائد أن يقرّر فقط ما هو نوع السلوك القيادي المناسب لأي حالة يمكن أن يتعرض لها .(3): (Haider et al. ، 2021) ؛ وذلك لأنّ القيادة البارعة تمثّل قدرة إدارية أو تنظيمية لإجراء أنشطة كلّ من الاستكشاف بطريقة مشتركة، أيّ التجريب و المخاطرة والاكتشاف وما إلى ذلك ، والاستغلال ، أيّ التنفيذ والكفاءة والتنفيذ ، وغيرها. في وقت واحد ، وبذلك فإنّ القيادة البارعة تؤدّي دورا مهما في أيّ جانب من جوانب الوظائف الإدارية من حيث: تحديد الأهداف ، والتنظيم ، والقيادة ، والتقويم ، وما إلى ذلك ، فهي أمر ضروري للابتكار والتحسين المستدام للمنظمات.(3-4: Akıncı et al. ، 2022). لذا فإنّ القيادة البارعة تؤدّي دورا مهما لصياغة الهدف من أجل أن تصبح منظمة بارعة وقادرة على تنفيذ استراتيجية البراعة التنظيمية، و ضمان البراعة كقدرة على المستوى الجزئي وتحويل

العمليات من الاستكشاف / استغلال البراعة التنظيمية على المستوى الكلي ، لذا فالقيادة البارعة تمثل قدرة فردية (على سبيل المثال ، المديرون المتوسطون أو الكبار) على تعزيز البراعة على المستوى الكلي من خلال تمكين كل من السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية، أي تعزيز الإبداع بين المرؤوسين وتحفيزه وفي الوقت نفسه الحفاظ على استقرار عمل المنظمة. (Mueller et al., 2020: 8-7). إذ تعمل القيادة البارعة على تعزيز سلوكيات الابتكار لدى المرؤوسين والقادة بحاجة إلى إظهار السلوكيات القيادية الافتتاحية والختامية والتبديل بينها بمرونة، فهي تهدف إلى زيادة التباين وتقليله في سلوكيات المرؤوسين على التوالي إذ إنَّ أفضل طريقة للتنبؤ بسلوك مرؤوس معين هو التنبؤ به من خلال سلوك قائد معين، فهو يتكوّن من سلوكيات القائد المنفتح، والتي تُفترض أنَّ القائد يشجّع سلوكيات الابتكار الاستكشافية لدى المرؤوسين وتوسيع نطاق سلوكياتهم، أي: السماح بمختلف طرائق إنجاز المهام المناطة بهم، وتشجيع التجريب بأفكار مختلفة، و التحفيز على المجازفة، وإعطاء إمكانيات للتفكير، والتصرف بشكل مستقل، وإفساح المجال للأفكار الخاصة والسماح بالأخطاء وتشجيع التعلم الخطأ. في حين سلوكيات القائد المغلق تؤدي إلى زيادة التباين في سلوكيات المرؤوسين. (Oluwafemi et al., 2020: 10-9). ومن ثمَّ فالقيادة البارعة هي أحد أهمِّ العوامل التي تؤثر في سلوك المرؤوسين، فهي تعمل على: تشجيع المرؤوسين على تحديد الأفكار والحلول المبتكرة بشكل استباقي في المنظمة، كما إنها تؤثر بشكل كبير على تحفيز براعة المرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال خلق بيئة مواتية يسود فيها جوٌّ من الثقة المتبادلة والدعم استغلال الكفاءات الموجودة بصورة فاعلة وكفاءة. (3: 2021، Mohiya& Sulphey)

ثانياً: أبعاد القيادة البارعة

حدّد (Rosing et al., 2011: 966) أنَّ للقيادة البارعة تتضمّن ثلاثة أبعاد وهي كالآتي:

1. السلوك المنفتح:

وهو السلوك الذي يعمل على تشجيع السلوك الاستكشافي. (3: 2018، Alghamdi) ، يتضمّن مجموعة من الجوانب مثل: تشجيع المرؤوسين على الاستكشاف، واكتساب معرفة جديدة ، أو مراجعة الوضع الراهن. ويساعد في تلبية مطلّبات الإبداع. (383: 2020، Gerlach et al.) كما يسمح للفرق بالانخراط في التفكير خارج الصندوق واستكشاف حلول متعدّدة من خلال مراجعة الافتراضات الأساس لأيّ مشكلة؛ للمساعدة في تحديد الحلول أو اقتراحها. (3: 2020، Zuraik et al.) إذ يعطي للمرؤوسين الحرية المطلوبة لإنجاز المهام المطلوبة منهم، والتركيز على رعاية استكشاف السلوك بين المرؤوسين ، ويكون هذا بعيداً عن الروتين المعمول به وامتلاك نمط تفكير مبتكر يساعد القادة "المنفتحين" بتحفيز المرؤوسين للتفكير المستقل في الأنماط والأداء وتحدي الأعراف والعادات السائدة. (4: 2021، Mohiya & Sulphey). ويعمل كذلك على تشجيع المرؤوسين على القيام بالأشياء المطلوبة منهم بشكل مختلف وتجربة أشياء مختلفة ، ومنحهم الفرصة للتفكير بشكل مستقلّ وتحفيز محاولاتهم للتفاعل بنجاح مع الوضع الحالي ، ويحفز التفكير باتجاه صحيح. (165: 2020، Al-Eida). وتعمل هذه السلوكيات على: تشجيع القيام بالأشياء بشكل مختلف ، وإجراء التجارب ، وإفساح المجال للتفكير المستقل ، ودعم محاولات التحدي القائمة حالياً. (816: 2017، et Zarb al)

2. السلوك المغلق:

وهو الذي يعمل على تشجيع السلوك الاستغلالي. (3: Alghamdi, 2018) وفيه تكون الأهداف محدودة، عدم الحضور إلى المواعيد النهائية، وغموض عناوين التنفيذ. (Gerlach, 2020: 383). ويُنمَّ تعيين المسؤولين لأعضاء الفريق مع المعالم ومقاييس الأداء و تحديد النواتج بصورة مفصلة. (3: Zuraik et al, 2020). كما يتدخل القائد بشكل كبير في كثير من الأحيان، إذ يضع الإجراءات والقواعد، ويراقب عن كثب في الأهداف التنظيمية، كما يسمح للمرؤوسين بإنجاز المهام فقط بطرائق محدّدة تحت إشرافه الدقيق. هذا السلوك ينطوي على تعزيز أسس الرقابة بين الأتباع، ويُعدّ شكلاً من أشكال سلوك الاستغلال، ويُنمَّ التشجيع على تنفيذ الإجراءات الروتينية، والإشراف الدقيق لتحقيق الأهداف التنظيمية. (4: Mohiya & Sulphrey, 2021). و يتطلب: مجموعة من الإجراءات التصحيحية، وإعداد الإرشادات، ورصد تحقيق الهدف. ويتبع القائد هذا النوع من السلوك القيادي عندما يتطلب الموقف من المرؤوسين ضمان تنفيذ مهام عملهم. ويركّز هذا النوع من السلوك على تحقيق مهمة العمل بكفاءة، وتقليل التباين في سلوكيات المرؤوسين مثل الالتزام بإجراءات العمل. (165: Al-Eida, 2020)

3. المرونة الزمنية:

وهي التي تستعمل للتبديل بين السلوكين السابقين عندما يتطلب الوضع ذلك. (3: Alghamdi, 2018) إذ إنّ المرونة الزمنية تساعد القادة البارعين بأن يكونوا قادرين على التبديل بين السلوكيات المفتوحة والمغلقة في أي لحظة، أي المرونة المؤقتة للتكيف معها. (7: Martínez-Climent et al., 2019) ؛ ولكي يتمكنوا من تحسين أداء المرؤوسين والعمل على تحسين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية ؛ لأن القادة يجب أن يكونوا قادرين على التبديل ببراعة بين سلوكيات القيادة المفتوحة والمغلقة ؛ لمساعدة فرقهم في تلبية متطلبات الابتكار المختلفة. (7: Duc et al., 2020). يتطلب التحول بين الاستكشاف والاستغلال من القائد أن يكون لديه وضع مرّن من خلال تبني سلوك قائد مرّن، والذي يعتمد على كفاءة القائد المرّن. (165: Al-Eida, 2020)

ثالثاً: مفهوم الذكاء التنافسي التسويقي

يمتلك مفهوم CI تراثاً غنياً، ويمكن إرجاعه إلى أكثر من 5000 عام من التاريخ الصيني، إذ إنّّه يشير إلى أمثلة في مختلف الأديان والسياقات التاريخية التي تتناول مفاهيم الذكاء. وتشير العديد من نصوص ومقالات الذكاء التنافسي إلى عمل Sun Tzu الذي كتب قبل حوالي 2400 عام كتاب The Art of War، وهو نصّ أساسيّ يقدّم وصفاً تفصيلياً لكيفية القيام بذلك لتطوير الذكاء للتطبيقات العسكرية، فقد تمّ استعمال الذكاء التنافسي سابقاً في المجال العسكري. (718: Calof & Wright, 2008) ويمثّل الذكاء التنافسي مفهوماً ناشئاً في مجالات الأعمال جميعها وبشكل متزايد، إذ جذب الانتباه في أنحاء العالم جميعها، فهو طريقة لقياس الميزة التنافسية وأداء الأعمال، ويتألف من آلية كاملة تتضمن مراحل مختلفة. (2: Hanif et al., 2022) ؛ وذلك لأنّ الغرض من الذكاء التنافسي هو توفير المعلومات التي يمكن استعمالها لتحديد هوية المنظمة و التركيز على نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، وبهذا فإنّ الذكاء التنافسي يعمل على تمكين المديرين من اتخاذ قرارات سريعة وقائمة على الأدلة بدلاً من الاعتماد على الخبرة والغريزة. ويؤدّي الذكاء التنافسي التسويقي إلى: مساعدة المنظمات في تحليل بيئتها بشكل أكثر دقة، وتخزين النتائج، وتزويد صانعي القرار بمعلومات قابلة للاستعمال عند الحاجة لها. (6-7: Atkinson et al., 2022) فهو مجموعة من الإجراءات المنسقة التي تقوم بها

المنظمة في البحث، و جمع البيانات، وتحولها، ومعالجتها لتحويلها إلى معلومات مفيدة مقدّمة لمُتخذي القرار في المنظمة، التي يَتِمُّ استثمارها واستغلالها من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية، والحفاظ عليها من المخاطر والتهديدات في بيئة المنظمة. (Hassan & Dawood، 2020، 1291-1292). الذكاء التنافسي يمثل مسح البيئة التنافسية ورصدها وتقويمها للمنظمات لتحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين؛ لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يتضمّن تحليل البيانات توليفها على التوالي مع تلك المعلومات التي سيَتِمُّ تحويلها إلى معرفة استراتيجية، وكذلك جمع المعلومات عن المنافسين والجهات الرقابية عن بيئة المنظمات: (السوق، الدولة، القانون والتشريع، السياق السياسي والديموغرافي). ويركّز الذكاء تنافسي على البيانات والمعلومات من منظور واسع للغاية، ممّا يسمح للمنظمات بالتنبؤ بالأحداث المستقبلية، واستعمالها من أجل صياغة استراتيجيات فعّالة فيما يتعلّق بالبيئة التنافسية؛ لأنّ كلّ قرار ولاسيما القرارات الاستراتيجية يقوم على أساس افتراضات خاصّة. (670-671: 2014، Štefániková & Masárová) كما يتكوّن الذكاء التنافسي التسويقي من مجالين هما: فرص السوق، وتهديدات المنافسين. وتمثّل فرص السوق مدخلات استراتيجية تهتمّ بإنشاء فرص جديدة، وتحقيقها قد تحدّد الاستراتيجية طرائق جديدة لخلق قيمة للزبائن من خلال: الخروج بمنتجات، أو حلول جديدة، أو توسيع خطّ سوق المنتجات، أو إعادة تكوين الحلول الحالية من خلال اكتشاف فرص وتهديدات جديدة. ويعمل الذكاء التنافسي كرادار يمكن المنظمة من تمييز البيئة بدقّة وبسرعة إذ تعتمد فرص العمل الجيدة على التوقيت. كما إنّ هناك طرائق مختلفة لاكتشاف فرص السوق و تهديدات المنافسين تتمثّل بكونها الطرائق التي يعرقل بها المنافس استراتيجية المنظمة من النجاح في السوق عندما يَتِمُّ الكشف عن تهديد بعد فوات الأوان فإنّ الموارد المخصّصة لهذه الاستراتيجية سوف تذهب سدى. أمّا إذا تمّ اكتشافه مبكراً فيمكن تطوير استراتيجيات؛ لتحديد التهديد أو القضاء عليه أو تخفيفه. (4: 2022، Waithaka)

ثالثاً: العلاقة بين القيادة البارعة والذكاء التنافسي التسويقي

ترتبط القيادة البارعة بشكل إيجابي في الذكاء التنافسي التسويقي، إذ إنّها تتكوّن من مجموعة من السلوكيات، وهي السلوكيات المنفتحة للقيادة (التي تعمل على تشجيع المتابعين على فعل الأشياء بشكل مختلف)، والسلوكيات المغلقة للقيادة (التي تعمل على تحديد الأهداف، والرصد، والإجراءات التصحيحية، وما إلى ذلك)، التي تُسهم وبشكل كبير في نجاح المنظمات، وتساعد في بقائها ونموّها وضمان نجاحها على المدى الطويل. (3-4: 2022، Akıncı et al.). وسيَتِمُّ توضيح تلك العلاقة من خلال الآتي:

1. العلاقة بين السلوك المنفتح للقيادة والذكاء التنافسي التسويقي:

إنّ السلوك المنفتح للقيادة يؤثّر بشكل إيجابي في قدرة المنظمة على النجاح من خلال تشجيع المروّسين على استعمال الموارد التي تمتلكها المنظمة بكفاءة؛ لإرضاء الزبائن من خلال تقديم خدمة عالية الجودة لهم فضلاً عن إنّ السلوك المنفتح للقيادة يعمل على تشجيع المروّسين على الابتكار والإبداع في مجال عملهم، لذا فإنّ ذلك يدفع نحو تعزيز الذكاء التنافسي لدى المنظمة الذي بدوره يعمل على توفير المعلومات لقادة المنظمة التي تساعد في: فهم الأسواق والاتجاهات بشكل أفضل في البيئة المباشرة للقطاع الذي يعملون فيه، والتحدّي الذي تواجهه المنظمة، ومواكبة الاتجاهات الاجتماعية، ورغبات المستهلكين وتوجيهاتهم. (3: 2022، Ahmad et al.)

2. العلاقة بين السلوك المغلق للقيادة والذكاء التنافسي التسويقي:

يتضمن السلوك المغلق للقيادة: اتباع إجراءات وقواعد محدّدة ، وكذلك مراقبة الأهداف واتخاذ إجراءات تصحيحية تساعد المرؤوسين على الاستفادة من المعرفة المتوافرة لديهم، فهي تعمل على سلوك الابتكار الاستغلالي لدى الموظفين. ويقلّل التباين في سلوك المرؤوسين من خلال إظهار سلوكيات القيادة مثل: "معاقبة الأخطاء، ووضع الإجراءات الروتينية ، والمراقبة والتحكم في تحقيق الهدف ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ، والاهتمام بإكمال المهام بشكل موحد. لذا يكون الذكاء التنافسي التسويقي أساس لصنع القرارات لدى المنظمة من خلال استعمال المعلومات التي ينتجها، والتي لها دور كبير في التأثير على استراتيجيات إدارة التسويق. (Kurniawati et al., 2022: 142)

3. العلاقة بين المرونة الزمنية والذكاء التنافسي التسويقي:

تُمكن المرونة الزمنية التي تتضمنها القيادة البارعة القادة من التبديل بين السلوكيات عندما يتطلب الأمر، وتؤدي دوراً مهماً في تحسين قدرة المنظمة ، وتحسين مستوى الأداء التنظيمي لها. يمكن القول إنّ القيادة البارعة تمكن من التعامل مع حالات التعقيد في البيئة من خلال التبديل بين سلوكيات القيادة المفتوحة والسلوكيات المغلقة للقيادة، لذا يمكن النظر إلى أنّ المرونة الزمنية تساعد الذكاء التنافسي التسويقي في قدرته على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في أسواق المنظمة و تطورها والتغيرات المفاجئة التي تحصل في سلوك المستهلكين، وإدخال منتجات جديدة من خلال توفير المعلومات اللازمة للمنظمة. (Sadiq& Nawaz, 2022: 331).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: التحليل الوصفي لبيانات متغيرات البحث

يأتي الوصف الإحصائي، وتحليل البيانات، وتفسير نتائجها بحسب متغيرات البحث الرئيسية: (القيادة البارعة، الذكاء التنافسي التسويقي) لعينة البحث من خلال وصف إجابات العينة المبحوثة عن متغيرات الدراسة وتفسيرها وفقاً للمعلومات والبيانات التي تمّ جمعها من خلال الإجابة على أسئلة الاستبانة، إذ يتمّ عرض نتائج المتغير المكوّن لأبعاد القيادة البارعة، ووصفها كمتغير متنقل واليقظة التسويقية كمتغير تابع لمعمل اسمنت الكوفة.

باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS) تمّ الحصول على المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات فضلاً عن تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات. ويستعرض الجدول (1) النتائج التي تمّ التوصل إليها.

الجدول (2) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

Mean	Std. Deviation	البعد
3.7656	.54008	السلوك المنفتح

3.9847	.51647	السلوك المغلق
3.9107	.49406	المرونة الزمنية
3.8870	.41814	القيادة البارعة
3.8718	.48333	الذكاء التنافسي التسويقي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V.26

تشير النتائج التي عرضها الجدول (2) إلى أن قيم الوسط الحسابي في أغلب فقرات الأبعاد تتجاوز الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي، والذي يبلغ (3)، وهذا يشير إلى قوة انتشار هذا المتغير في المنظمة المبحوثة. كذلك أظهرت النتائج انخفاض الانحراف المعياري، مما يشير إلى تجانس الاستجابات واتساق، إذ اتضح أن السلوك المغلق حصل على أعلى متوسط حسابي (3.9847)، وانحراف معياري (.51647). في حين أن السلوك المنفتح حصل على أقل متوسط حسابي (3.7656) بانحراف معياري (.54008). وهذا يدل على الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع القيادة البارعة في منظمات الأعمال، أي كان هنالك اعتماد كبير على الخبرة في الاستكشاف والتجريب، وكذلك مشاركة المرؤوسين والتشجيع على التجربة في التكيف مع التغيرات، وكذلك قدرة القادة على التبديل بين سلوكيات القائد المنفتح وسلوكيات القائد المغلق، وتمكنهم من المواءمة بين هذين المتغيرين في المنظمة من: تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير، وزيادة انفتاحهم على التغيير، ومن ثم زيادة احتمالية تطوير قيم المنظمة؛ وذلك لأن المنظمات تسعى إلى النجاح والإبداع في عملها، لذلك يجب أن تتمتع بدرجة عالية من الاستباقية، وأن تكون مبتكرة وبارعة، وتحمل المخاطرة لتجربة الأفكار والمنتجات والخدمات والأسواق الجديدة.

في حين حصل الذكاء التنافسي على أقل متوسط حسابي (3.8718) بانحراف معياري (.48333). وهذا يدل على الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع الذكاء التنافسي التسويقي في منظمات الأعمال، إذ عمل الذكاء التنافسي التسويقي على زيادة قدرة المنظمة في التعرف على الفرص وتقويمها واستغلالها في الظروف المتغيرة من خلال جمع البيانات والتحليل حول بيئة السوق، إذ تقوم المنظمات اليقظة بتقويم فرص السوق من خلال التحديد الفعال للمعلومات وجمعها ومعالجتها؛ لاتخاذ القرارات المناسبة، لذا فإن المنظمات تسعى إلى النجاح والإبداع في عملها، لذلك يجب أن تتمتع بدرجة عالية من الاستباقية، وأن تكون مبتكرة من أجل مواكبة التطورات والمنتجات والخدمات والأسواق الجديدة.

ثانياً: ترميز متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية:

تمثل عملية ترميز المتغيرات من الخطوات الأساس في التحليل الإحصائي؛ لأنها تعمل على تسهيل عملية إدخال بيانات الدراسة في البرامج الإحصائية المستعملة في التحليل الإحصائي، وتتضمن الدراسة متغيرين أساس. والجداول الآتية ستوضح المتغيرات وأبعادها الفرعية ورموزها في التحليل الإحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

الجدول (3) ترميز فقرات المتغيرات وتوصيفها

الرمز	البعد	المتغير
OB	السلوك المنفتح	القيادة البارعة LEA
CB	السلوك المغلق	
FT	المرونة الزمنية	
		الذكاء التنافسي التسويقي mc

ثالثاً: فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى:

تتنصُّ الفرضية الرئيسية الأولى (H1): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة البارعة والذكاء التنافسي التسويقي. وفيما يتعلّق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (4) المتعلّق بمصفوفة الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين (القيادة البارعة والذكاء التنافسي التسويقي)، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.548) عند مستوى معنوية (0.01). وهذا يدعو إلى رفض فرضية العدم، وهذا يدلّ على أنّ أبعاد القيادة ترتبط بعلاقة مع الذكاء التنافسي التسويقي، أي بمعنى آخر كلّما كان هنالك اهتمام بالقيادة البارعة أدّى ذلك إلى تحقيق الذكاء التنافسي التسويقي، وتنفّر عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

1. عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك المنفتح والذكاء التنافسي التسويقي:

من الجدول (4) يتّضح أنّ قيمة ($p.v < 0.0001$)، وهي صغيرة جداً، ممّا يعني رفض فرضية العدم، ونستنتج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين السلوك المنفتح والذكاء التنافسي التسويقي كانت ($r=0.482$)

2. عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك المغلق والذكاء التنافسي التسويقي:

الجدول (4) المتعلّق بمصفوفة الارتباط يتّضح منه أنّ قيمة ($p.v < 0.0001$)، وهي صغيرة جداً، ممّا يعني رفض فرضية العدم، ونستنتج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين السلوك المغلق واليقظة، و الذكاء التنافسي التسويقي كانت قيمة معامل الارتباط ($r=0.423$)

3. عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرونة الزمنية والذكاء التنافسي التسويقي:

كذلك نلاحظ من الجدول نفسه أنّ قيمة ($p.v < 0.0001$)، وهي صغيرة جداً، ممّا يعني رفض فرضية العدم، ونستنتج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المرونة الزمنية والذكاء التنافسي التسويقي بلغ معامل الارتباط بينهما (0.424).

الجدول (4) مصفوفة علاقة الارتباط بين القيادة البارعة والذكاء التنافسي التسويقي

Correlations						
		ob	Cb	Tf	Lea	Mc
Ob	Pearson Correlation	1	.430**	.492**	.801**	.482**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
Cb	Pearson Correlation	.430**	1	.526**	.804**	.423**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
Tf	Pearson Correlation	.492**	.526**	1	.822**	.424**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
Lea	Pearson Correlation	.801**	.804**	.822**	1	.548**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
Mc	Pearson Correlation	.482**	.423**	.424**	.548**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير وتحليل النتائج وتفسيرها:

يُتَمَّ هنا اختبار فرضيات التأثير والتي تم تحليلها في هذا المبحث من أجل قبولها أو رفضها وذلك عن طريق: عرض قيم (F) المحسوبة ، ومستوى الدلالة، وقيم معامل التحديد (R^2) وقد تم استعمال معامل الاختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط ($Y = \alpha + \beta X$).

و يُنمَّ استعمال هذه المعادلة لتوضيح العلاقة المعنوية بين متغيرات (X,Y) وما علاقة التأثير بينهما ، وكيف يؤثر المتغير المستقل على المتغير التابع ، كما تمَّ استعمال اختبار (t-test) لبيان معنوية معامل بيتا (β) ، أي إنَّ المعامل المحسوب يستعمل لتفسير المتغير المستقل.

الفرضية الرئيسية الثانية

تنصُّ الفرضية الرئيسية الثانية (H2): على: (لا توجد علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل للقيادة البارعة)، في المتغير التابع (الذكاء التنافسي التسويقي). ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تمَّ استعمال تحليل الانحدار البسيط. وفي ضوء الفرضية تمَّ تحليل البيانات، وعلى أساس هذا التحليل تمَّ صياغة معادلة الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (القيادة البارعة) ورمزها (X)، والمتغير التابع (الذكاء التنافسي التسويقي)، ويرمز لها (Y). والجدول (5) يبيِّن نتائج انموذج تأثير المتغير المستقل للقيادة البارعة، وأبعادها في المتغير التابع الذكاء التنافسي التسويقي، وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط.

الجدول (5) نتائج نموذج فرضيات تأثير المتغير المستقل (القيادة البارعة وأبعادها) في المتغير التابع الذكاء التنافسي التسويقي

المتغير المستقل وأبعاده	الحَدّ الثابت α	قيمة t المحسوبة	معامل الميل الحدي β	معامل التحديد R^2	قيمة F	Sig	الدلالة
السلوك المنفتح	1.436	5.135	0.315	0.306	37.890	0.000	معنوي
السلوك المغلق	1.436	3.210	0.201	0.306	37.890	0.01	معنوي
المرونة الزمنية	1.436	2.515	0.164	0.306	37.890	0.013	معنوي
القيادة البارعة	1.408	10.573	0.548	0.301	111.791	0.000	معنوي

يبينُ الجدول (5) تأثير المتغير المستقل للقيادة البارعة في المتغير التابع للذكاء التنافسي التسويقي، إذ كان معامل الانحدار ($\beta = 0.548$) ، وهي قيمة معنوية ، إذ كانت قيمة (t) تساوي (10.573) عند درجة حرية (261) ومستوى دلالة (0.05). من النتيجة يُفسَّر هذا أنَّ التغير لوحدة واحدة من متغير القيادة البارعة سيحدث تغييراً في الذكاء التنافسي التسويقي ، كما إنَّ قيمة (F) تساوي (111.791) وهي معنوية عندما تكون قيمة ($\alpha = 0.05$) ، إذ كانت ($\text{sig} = 0.000$) وهو أقلَّ من مستوى الدلالة (0.05). ومن خلال عرض النتائج نستنتج رفض فرض العدم للفرضية الرئيسية ، وقبول الفرضية البديلة التي تنصُّ على (توجد علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة البارعة في الذكاء التنافسي التسويقي)، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية.

أ. من الجدول (5) نلاحظ تأثير السلوك المنفتح (كمتغير مستقل) في الذكاء التنافسي التسويقي (كمتغير تابع) ، ويلاحظ أن معامل الانحدار معنوي بلغت قيمته ($\beta = 0.315$) ، وذلك عندما كانت قيمة ($t = 5.135$) عند درجة الحرية (261) ومستوى دلالة (0.05). وهذا يعني أن تغيير وحدة واحدة من السلوك المنفتح للقيادة تؤدي إلى تغيير في الذكاء التنافسي التسويقي ، كما يلاحظ أن القيمة المحسوبة لـ F لأنموذج التأثير هي ($F = 37.890$) ، إن المعنوية بلغت ($\text{Sig} = 0.00$) ، وهي أقل من قيمة الفا ($\alpha = 0.05$) ، وأن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.306) ، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية) وقبول الفرضية الفرعية البديلة بأنه (يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين السلوك المنفتح والذكاء التنافسي التسويقي).

ب. من الجدول (5) نلاحظ تأثير السلوك المغلق للقيادة (كمتغير مستقل) في الذكاء التنافسي التسويقي (كمتغير تابع) ، ويلاحظ أن معامل الانحدار معنوي بلغت قيمته ($\beta = 0.201$) ، وذلك عندما كانت قيمة ($t = 3.210$) عند درجة الحرية (261) ومستوى دلالة (0.05). وهذا يعني أن تغيير وحدة واحدة من السلوك المغلق للقيادة يؤدي إلى تغيير في الذكاء التنافسي التسويقي. كما يلاحظ أن القيمة المحسوبة لـ F لأنموذج التأثير هي ($F = 37.890$) ، وأن المعنوية بلغت (0.01) ($\text{Sig} =$) وهي أقل من قيمة الفا ($\alpha = 0.05$) ، وأن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.306). ومن خلال نتائج الجدول يتم رفض فرضية العدم: (الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية) ، وقبول الفرضية الفرعية البديلة بأنه (يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للسلوك المغلق على الذكاء التنافسي التسويقي).

ت. من الجدول (5) نلاحظ تأثير المرونة الزمنية (كمتغير مستقل) في الذكاء التنافسي التسويقي (كمتغير تابع) ، ويلاحظ أن معامل الانحدار معنوي بلغت قيمته ($\beta = 0.164$) ، وذلك عندما كانت قيمة ($t = 2.515$) عند درجة الحرية (261) ومستوى دلالة (0.05). وهذا يعني أن تغيير وحدة واحدة من المرونة الزمنية يؤدي إلى تغيير في الذكاء التنافسي التسويقي ، كما يلاحظ أن القيمة المحسوبة لـ F لأنموذج التأثير هي ($F = 37.890$) ، وأن المعنوية بلغت ($0.013 = \text{Sig}$) ، وهي أقل من قيمة الفا ($\alpha = 0.05$) ، وأن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.306). ومن خلال نتائج الجدول يتم رفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية) ، وقبول الفرضية الفرعية البديلة: (يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للمرونة الزمنية على الذكاء التنافسي التسويقي).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

1. وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة البارعة والذكاء التنافسي التسويقي ، مما يتوجب على المنظمات أن تولي اهتماماً كبيراً في القيادة البارعة ؛ لما تلعبه من دور كبير في تطوير المنظمات.
2. تتمتع المنظمة المبحوثة بمستوى مقبول من الإدراك لسلوكيات القيادة البارعة ، بما يمكنها من النجاح في تحسين قدراتها التنظيمية من خلال اعتماد أسس القيادة البارعة ، وكيفية الجمع بين سلوكياتها.
3. تتسم المنظمة المبحوثة بمستوى مقبول من إدراك مستوى أهمية تحقيق الذكاء التنافسي التسويقي من أجل كسب حصة سوقية متميزة .
4. توجد علاقة تأثير بين متغيري البحث القيادة البارعة والذكاء التنافسي، إذ إنهما يمثلان مدخلين إداريين مهمين في تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة المبحوثة.

ثانياً- التوصيات

1. نظرا لوجود علاقة ارتباط بين القيادة البارعة والذكاء التنافسي يتوجب على المنظمات وضع آليات وإجراءات واضحة لتطبيق أبعاد القيادة البارعة من قبل إدارة المنظمة ؛ لضمان التطور والإبداع في العمل.
2. وجود تأثير ذي نسبة عالية للقيادة البارعة بإبعادها والذكاء التنافسي، مما يدل على ضرورة بناء ثقافة منظمة لجمع المعلومات وتحليلها واستعمالها في المنظمة المبحوثة.
3. تشكيل فريق عمل بارع في المنظمة المبحوثة تحديدا ، ومنظمات الأعمال عموما ؛ من أجل تفعيل بعض الأبعاد ذات التأثير لغرض زيادة فاعلية تأثير القيادة البارعة.
4. تشجيع الأفراد العاملين على المشاركة في طرح الأفكار من أجل تطوير الأعمال وبذل مزيد من النشاط والجهد في العمل لأجل تحقيق الأهداف.

المصادر:

1. Ahmad, B., Liu, D., Asif, M. H., Ashfaq, M., & Irfan, M. (2022). Ambidextrous leadership and service recovery performance under B2B selling context: an examination through service innovation capability. *Sage Open*, 12(2), 21582440221096454.
2. Akıncı, G., Alpkan, L., Yıldız, B., & Karacay, G. (2022). The Link between Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behavior in a Military Organization: The Moderating Role of Climate for Innovation. *Sustainability*, 14(22), 15315.
3. Al-Eida, S. N. S. (2020). The impact of ambidextrous leadership on organizational excellence: an applied study in small and medium enterprises in Qatar. *International Journal of Business and Management*, 15(9), 163.
4. Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1-14.
5. Atkinson, P., Hizaji, M., Nazarian, A., & Abasi, A. (2022). Attaining organisational agility through competitive intelligence: the roles of strategic flexibility and organisational innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3-4), 297-317.
6. Calof, J. L., & Wright, S. (2008). Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of marketing*.
7. Duc, L. A., Tho, N. D., Nakandala, D., & Lan, Y. C. (2020). Team innovation in retail services: the role of ambidextrous leadership and team learning. *Service Business*, 14(1), 167-186.

8. Gerlach, F., Hundeling, M., & Rosing, K. (2020). Ambidextrous leadership and innovation performance: a longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 383-398.
9. Haider, S. A., Zubair, M., Tehseen, S., Iqbal, S., & Sohail, M. (2021). 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*.
10. Hanif, N., Arshed, N., & Farid, H. (2022). Competitive intelligence process and strategic performance of banking sector in Pakistan. *Int. J. Bus. Inf. Syst.*, 39(1), 52-75.
11. Hassan, S. M., & Dawood, F. S. (2020). MARKETING VIGILANCE AND ITS ROLE IN AMBIDEXTERITY PERFORMANCE APPLIED RESEARCH IN BAGHDAD COMPANY FOR SOFT DRINKS. *International Journal of Management (IJM)*, 11(12).
12. 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.
13. Luu, T. T. (2017). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance: Organizational social capital as a moderator. *Leadership & Organization Development Journal*.
14. Martínez-Climent, C., Rodríguez-García, M., & Zeng, J. (2019). Ambidextrous leadership, social entrepreneurial orientation, and operational performance. *Sustainability*, 11(3), 890.
15. Mohiya, M., & Sulphrey, M. M. (2021). Do Saudi Arabian leaders exhibit ambidextrous leadership: A qualitative examination. *Sage Open*, 11(4), 21582440211054496.
16. Mueller, J., Renzl, B., & Will, M. G. (2020). Ambidextrous leadership: A meta-review applying static and dynamic multi-level perspectives. *Review of Managerial Science*, 14(1), 37-59.
17. Oluwafemi, T. B., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2020). Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. *Journal of Business Research*, 119, 195-208.
18. Rosing, K., Rosenbusch, N., & Frese, M. (2010). Ambidextrous leadership in the innovation process. In *Innovation and international corporate growth* (pp. 191-204). Springer, Berlin, Heidelberg.

19. Sadiq, M. N., & Nawaz, M. S. (2022). Nexus between Ambidextrous Leadership and Xenophobia in Construction Project Success. *iRASD Journal of Management*, 4(2), 330-345.
20. Štefániková, L., & Masàrovà, G. (2014). The need of complex competitive intelligence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 669-677.
21. Waithaka, P. (2022). STRATEGIC INPUTS OF COMPETITIVE INTELLIGENCE AND COMPETITIVE ADVANTAGE AMONG COMMERCIAL BANKS, IN KENYA. *American Journal Of Strategic Studies*, 4(1), 1-29.
22. Zarb, K. B., Robertie, C. S. D. L., & Zouaoui, S. K. (2017). Ambidextrous leadership as a multidimensional construct. In *Country experiences in economic development, management and entrepreneurship* (pp. 811-824). Springer, Cham.
23. Zuraik, A., Kelly, L., & Perkins, V. (2020). Gender differences in innovation: the role of ambidextrous leadership of the team leads. *Management Decision*.