

دور القيادة البارعة في تعزيز الصورة الذهنية الايجابية لدى الزبائن
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة

**The role of Ambidextrous leadership in enhancing the
positive mental image of customers
An analytical study of the opinions of a sample of
workers in the Kufa Cement Factory**

أ.م.د. ضرغام علي مسلم العميدي

Dr.Dhrgam Ali Muslim Al-Ameedi

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

جامعة الفرات الاوسط التقنية-الكلية التقنية الادارية/كوفة

Al -Furat Al-Awsat Technical University
- Management Technical College / Kufa

زينب كاظم ابراهيم

Zainab Khadhem Ibrahim

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

جامعة الفرات الاوسط التقنية-الكلية التقنية الادارية/كوفة

Al -Furat Al-Awsat Technical University
- Management Technical College / Kufa

المستخلص: يهدف البحث الى استكشاف الدور الذي يمكن ان تؤديه سلوكيات القيادة البارعة في تعزيز الصورة الذهنية الايجابية لدى الزبائن وذلك باعتبار ان سلوكيات القيادة البارعة لها دور مهم في المساهمة في تحسين الصورة الايجابية لدى الزبائن تجاه المنظمات وتحسين موقعها التنافسي من خلال الاعتماد على مجموعة الانشطة والاجراءات التي تمكنها من بلوغ ذلك النجاح , وتم الاعتماد على ثلاثة ابعاد لقياس المتغير المستقل القيادة البارعة وهي (السلوك المفتوح, السلوك المغلق, المرونة الزمنية) لذلك فان مشكلة البحث ظهرت لاجل ضمان تحقيق الاهداف المنشودة اذ ان المنظمة المبتكرة وتشجع على الابداع تولد صورة ذهنية ايجابية لدى زبائنها من خلال توافر سلوكيات القيادة البارعة فيها , لذا برزت اهمية البحث التي تعمل على اظهار مستوى توافر ابعاد كل من القيادة البارعة والصورة الذهنية لدى المنظمة , وقد تم اختيار معمل سمنت الكوفة ليكون ميدان للبحث وتكونت عينة البحث من 262 عاملا في معمل اسمنت الكوفة , واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات , كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V.26) لإيجاد (المتوسط , الانحراف المعياري , الارتباط ودرجة التأثير) حيث توصل الباحث الى وجود علاقة تأثير وارتباط مباشرة وذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والصورة الذهنية الايجابية لدى الزبائن وهذه النتيجة تعكس امكانيات القيادات والافراد العاملين على تعزيز الصورة الذهنية للزبائن اذا ما أظهرت قدرتها على ممارسة تلك السلوكيات بصورة مستمرة اضافة الى ان البحث توصل الى ان القيادة البارعة للمنظمة تنعكس ايجابا في تعزيز الصورة الذهنية للزبائن بشكل عام .

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة , الصورة الذهنية الايجابية , معمل سمنت الكوفة

Abstract: Abstract: The research aims to explore the role that Ambidextrous leadership behaviors can play in enhancing the positive mental image of customers, given that Ambidextrous leadership behaviors have an important role in contributing to improving the positive image of customers towards organizations and improving their competitive position by relying on a set of activities and procedures. Which enables it to achieve that success, and was relied on three dimensions to measure the independent variable Ambidextrous leadership, namely (open behavior, closed behavior, temporal flexibility) Its customers through the availability of Ambidextrous leadership behaviors in it, so the importance of research emerged that works to show the level of availability of the dimensions of both Ambidextrous leadership and the mental image of the organization, and the Kufa Cement Factory was chosen as the field for the research, and the research sample consisted of 262 workers in the Kufa Cement Factory, and it was approved The questionnaire was used as a data collection tool, and the analytical descriptive approach was used, and the data was analyzed using the (SPSS V.26) program to find (the median, standard deviation, correlation and degree of influence) where the researcher concluded that there is a direct and significant correlation and effect relationship between

Ambidextrous leadership and the positive mental image of customers, and this result reflects the capabilities of leaders and individuals working to enhance the mental image of customers if they show their ability to practice these behaviors in a manner. In addition, the research concluded that the Ambidextrous leadership of the organization is positively reflected in enhancing the mental image of customers in general.

Keywords: Ambidextrous leadership, positive mental image, Kufa Cement Factory.

1-المقدمة

في بيئة الأعمال الحالية المتسارعة التي تتميز بالتنافسية المستمرة جعل الابتكار والتطور امران اساسيان لنجاح المنظمات لذا توجب على المنظمات بناء استراتيجيات جيدة تسهم في تحسين اداء المنظمة و تقدمها وبقائها في عالم الاعمال من خلال الحفاظ على مركزها التنافسي لذا يتوجب على المنظمات تشجيع الإبداع وطرح وتنفيذ الأفكار الجديدة من خلال الاستكشاف والاستغلال اذ يمثل الاستكشاف تطوير المعرفة من خلال استكشاف الافكار والمواهب الجديدة بينما الاستغلال فهو يتمثل بخلق قيمة من خلال تركيز القادة على استغلال القدرات والموارد المتوفرة لدى المنظمة ولكي تتمكن المنظمات من تنفيذ استراتيجياتها وضمان نجاحها يجب عليها الموازنة بين كل من الاستكشاف والاستغلال في ان واحد لكي تتمكن المنظمة من تعزيز الصورة الذهنية الايجابية لدى زبائنها اذ ان التصور العام الذي يمتلكه الزبائن حول المنظمة له دور كبير على نجاح المنظمة وبقائها لذا فالصورة الذهنية الايجابية للمنظمة تسمح لها بالتميز وخلق مواقف ايجابية تجاه المنتجات التي تقدمها من خلال القوة والتفضيل والتفرد والتي تمثل قوة ايجابية للمنظمة ومن خلال ذلك تعد القيادة البارعة ركيزة اساسية تستمد المنظمة نجاحها من خلالها .

2-منهجية البحث

2-1مشكلة البحث

نتيجة التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم والتطورات التكنولوجية تواجه المنظمات تحديا كبيرا من اجل الحفاظ على نجاحها ومكانتها في السوق وان هذا فرض على المنظمات ان تكون بارعة في ادارة اعمالها لذا توجب توافر قيادات بارعة داخل المنظمات قادرة على ادارة كل من الانشطة الاستكشافية والاستغلالية بما يصب في مصلحة المنظمة وكذلك من اجل الابتكار والابداع في مجال عملها من اجل ان تكون قادرة على تحقيق اهدافها المستقبلية اذ ان القيادة البارعة تمثل أهم العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين الذي يعملون في المنظمة فهي تعمل على تشجيع العاملين على طرح الأفكار والحلول المبتكرة بشكل استباقي في المنظمة و تحفيز براعة العاملين من اجل استغلال الكفاءات الموجودة بصورة فاعلة وكفاءة لاجل ضمان تحقيق الاهداف المنشودة اذ ان المنظمة المبتكرة وتشجع على الابداع تولد صورة ذهنية ايجابية لدى زبائنها فالصورة الذهنية الايجابية المتولدة لدى الزبون تمثل أحد الأصول الاستراتيجية التي تضمن بقاء واستمرارية عمل المنظمة وتكمن مشكلة البحث في ضوء التساؤل الرئيس:(ما هو دور القيادة البارعة في تعزيز الصورة الذهنية لزبائن المنظمة المبحوثة) وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية الاتية:

1. ما هو مستوى ادراك المنظمة المبحوثة حول سلوكيات القيادة البارعة؟
2. ما هو مستوى ادراك المنظمة المبحوثة حول الصورة الذهنية الايجابية ؟
3. ما هو مستوى العلاقة بين القيادة البارعة والصورة الذهنية الايجابية لزبائن المنظمة المبحوثة؟
4. ما هو مستوى تأثير القيادة البارعة في تعزيز الصورة الذهنية الايجابية لزبائن المنظمة المبحوثة؟

2-2 اهمية البحث

تظهر اهمية البحث في حل مشكلته والوصول الى هدفه اذا تعد متغيرات البحث من المواضيع المهمة لأي منظمة تسعى الى ضمان النجاح والاستمرار في عالم الاعمال في ظل التغيرات المتسارعة والتي من الصعب التنبؤ بها لذا برزت اهمية البحث في النقاط التالية:

1. اظهار مستوى توافر القيادة البارعة والصورة الذهنية الايجابية لدى المنظمة المبحوثة.
2. تحديد مدى توافر ابعاد القيادة البارعة في المنظمة المبحوثة .
3. تناول البحث متغيرات لها دورا مهما وكبير في نجاح المنظمة المبحوثة.
4. يقدم البحث الحالي اطارا نظريا ومفاهيميا عن متغيرات البحث الحالي.

5. يساعد البحث الحالي المنظمة المبحوثة من استثمار القيادة البارعة من اجل تعزيز الصورة الذهنية الايجابية لدى الزبائن.

2-3 اهداف البحث

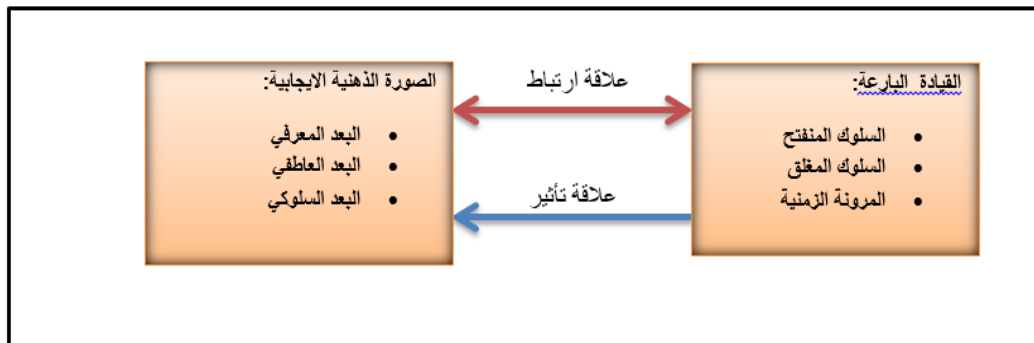
يهدف البحث الحالي الى معرفة دور القيادة البارعة في تعزيز الصورة الذهنية الايجابية لدى الزبائن وتمثلت اهداف البحث في النقاط التالية:

1. بيان مستوى ادراك سلوكيات القيادة البارعة في المنظمة المبحوثة.
2. تحديد مستوى توافر الصورة الذهنية الايجابية في المنظمة المبحوثة.
3. التأكد من وجود علاقة ارتباط بين القيادة البارعة والصورة الذهنية الايجابية لزبائن المنظمة المبحوثة.
4. بيان مستوى تأثير القيادة البارعة والصورة الذهنية الايجابية لزبائن المنظمة المبحوثة.
5. على تقديم المقترحات بناء على النتائج التي سيتم التوصل لها البحث والتي من شأنها ان تعمل على تطوير مفاهيم متغيرات البحث في الدراسات المستقبلية.

2-4 فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة البارعة والصورة الذهنية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :
 - أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين السلوك المنفتح والصورة الذهنية.
 - ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين السلوك المغلق والصورة الذهنية.
 - ت. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المرونة الزمنية والصورة الذهنية.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة البارعة في الصورة الذهنية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:
 - أ. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للسلوك المنفتح في الصورة الذهنية.
 - ب. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للسلوك المغلق في الصورة الذهنية.
 - ت. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمرونة الزمنية في الصورة الذهنية.

2-5 المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

2-6 مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من العاملين في معمل سمنت الكوفة الذي تم اعتماده كميدان للبحث وفقا لما يحمله من اهمية وقد تم اعتماد اسلوب الاستبيان لغرض جمع البيانات وتمثلت العينة بالمدرء والموظفين الفنيين والاداريين وكان عدد العاملين لهذا المعمل (1106) وتم احتساب حجم العينة المطلوب والذي بلغ (262) , اذ تم توزيع (300) استبانة استرجعت منها (262) استبانة وبذلك يكون عدد الاستمارات الجاهزة للتحليل الاحصائي (262) استمارة وهو يمثل حجم العينة النهائي.

3- مفهوم القيادة البارعة

هناك حاجة ملحة لوجود القيادة البارعة في المنظمات وذلك لأجل تنفيذ البراعة التنظيمية اذ انها تساعد في معالجة التوترات التي تنشأ بين الأهداف والجهود التي يبذلها العاملين لإنجاز المهام المناطة بهم فالقيادة البارعة تتكون من نوعين من السلوكيات وهي السلوكيات المنفتحة للقيادة (تعمل على تشجيع العاملين على فعل الأشياء بشكل مختلف) والسلوكيات المغلقة للقيادة (وتعمل على تحديد الأهداف ، والرصد ، والإجراءات التصحيحية ، وما إلى ذلك) كما يجب أن يطبق على القادة في ان واحد الجمع بين هذه السلوكيات من اجل جمع ثمار كليهما من حيث التجريب والكفاءة في العمل.(Akinci et al.,2022 :3-4) اذ ان القيادة البارعة تمثل موردا مهما لأنها تلهم القادة إلهام وتدعم العاملين من اجل التطوير نحو الافضل وذلك من خلال السلوكيات المنفتحة للقيادة والسلوكيات المغلقة للقيادة وكذلك تشجيعهم على استخدام الموارد التي تمتلكها المنظمة بكفاءة وفاعلية من اجل تلبية متطلبات الزبائن.(Ahmad et al.,2022 :3) كما ان القيادة البارعة تعمل على تقليل التوتر بين الدافع الداخلي والخارجي للمروسين وذلك لانها تؤثر بشكل تكميليًا و تآزريًا بالإضافة الى انها تحفز الدوافع لديهم وهذا يعزز الرغبة في العمل.(Ouyang et al,2022 :5) لذا فالقيادة البارعة تمثل مجموعة من الإجراءات التي تسمح باستخدام طرق مختلفة لإنجاز المهام وتشجيع التجريب بأفكار مختلفة ، والتحفيز على المجازفة ، وتوفير الإمكانية للتفكير والتصرف بشكل مستقل ، وتوفير مساحة لأفكار العاملين، والسماح للأخطاء وتشجيع التعلم الخطأ وبذلك يؤدي إظهار سلوكيات القيادة هذه إلى زيادة التباين في سلوك العاملين ويساعد على تحفيز الابتكار اذ يتم الابتعاد عن الروتين المعتاد ويتم ايجاد طرق جديدة للتفكير وفعل الأشياء بشكل مبتكر.(Kurniawati et al,2022 :142) كما انها تمثل قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد و القدرة على التبديل بين الاثنين لذا فهي تستلزم ثلاثة عناصر متمثلة بالسلوك المنفتح للقيادة ، السلوك المغلق للقيادة، المرونة الزمنية اذ ان الاستخدام المتكافئ للاستكشاف والاستغلال يمكن المنظمات من ذلك الاستفادة من المدخلات الإبداعية وبالتالي تنفيذها أيضًا من اجل ضمان النجاح في بيئة الاعمال المضطربة.(Iqbal et al.,2022 :2) وذلك لان القادة البارعين يعملون على تشجيع مروضيهم على طرح الأفكار والحلول المبتكرة بشكل استباقي في مكان العمل وكذلك تعزيز الصفات الاستباقية كالابتكار والمخاطرة ولهذا فالقيادة البارعة تحفز براعة العاملين وتمكنهم من تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال خلق بيئة مواتية يسود فيها جو من الثقة المتبادلة والدعم بين القادة والعاملين وان ذلك يمكن المنظمة من النجاح والحفاظ على مكانتها في السوق.(Mohiya& Sulphrey,2021 :3) واخيرا فالقيادة تمثل قيادة خاصة بإظهار السلوكيات المنفتحة للقيادة والسلوكيات المغلقة للقيادة ومرونة التبديل بين هذه السلوكيات والتي تعمل على تعزيز وتحفيز الإبداع بين العاملين وفي نفس الوقت الحفاظ على استقرار عمل المنظمة.(Mueller, 2020 :7-8) et al. وكذلك تمكن القيادة البارعة المنظمة من توفير منتجات عالية الجودة و تقديم المزيد من الخدمات الفاعلة وعالية الجودة للمنظمة ويعمل ذلك بدوره على جذب المزيد من الزبائن وتعزز ولائهم ورضاهم عن المنظمة.(4: Wu et al.,2020)

وترى الباحثة بأن القيادة البارعة تتمثل بكونها مجموعة من السلوكيات التي تشجع العاملين في المنظمة على الابتكار والابداع في مجال عملهم ومنحهم امكانية تطوير مهاراتهم وامكانياتهم بما يصب بمصلحة المنظمة وبذلك فهي تعزز البحث عن المواهب ومنح الثقة للأفراد العاملين وذلك يساعد على استقرار الاعمال.

3-1 ابعاد القيادة البارعة

يمكن النظر الى القيادة البارعة على انها تتكون من ثلاثة ابعاد (السلوك المنفتح، السلوك المغلق ، المرونة الزمنية).(Mascareño et al. ,2021 :532)

1. السلوك المنفتح:

تمثل السلوكيات التي تعمل على زيادة التباين في سلوكيات العاملين من خلال تشجيعهم على التجربة والمجازفة و إعطاء العاملين مجالاً للتفكير المستقل وطرح الأفكار الجديدة وكذلك دعم العاملين في محاولاتهم لتحدي الروتين والنهج المعمول به وبذلك يحفز السلوك المنفتح للقيادة البارعة السلوكيات الاستكشافية لدى العاملين. (Mascareño et al., 2021: 532) لذلك فإن السلوك المنفتح يعزز الاستكشاف الذي يزيد من التمكين فالقائد هنا سيعطي الشجاعة للتفكير المستقل والتسامح مع الأخطاء كما ان القائد يعمل على تشجيع الأنشطة ذات الأهداف والمهام الواضحة والقابلة للقياس ولذلك فإن السلوك المنفتح يميز المنظمة بأنها منظمة ناجحة ومتميزة للغاية وموجهة نحو المهام وقادرة على موازنة فاعلية القيادة حيث يعمل السلوك المنفتح على تحسين قدرة المنظمة على الصمود في ظل التغيرات البيئية وإدراك التطورات التي تحدث في السوق. (Kraft, 2018: 9) بالإضافة الى ان سلوك القائد المنفتح يتضمن مجموعة أنشطة مثل السماح بتطبيق استراتيجيات مختلفة لتحقيق الأهداف وتشجيع المخاطرة والسماح بالأخطاء وتعزيز العطاء وتفسح المجال للتفكير المستقل والأفكار الجديدة والتجريب حيث يتعامل سلوك القائد المنفتح مع متطلبات الإبداع الطرفية والإرادة حيث يؤدي هذا السلوك الى استكشاف العاملين. (Gerlach, 2019: 10)

2. السلوك المغلق

يمثل السلوكيات التي تعمل على تقليل التباين في سلوكيات العاملين من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، والعقوبات على الأخطاء ، وتحديد المبادئ التوجيهية ، ورصد تحقيق الهدف وبذلك تحفيز السلوكيات الاستغلائية للمرؤوسين. (Mascareño et al., 2021: 532) اي ان القادة هنا يعملون على عدم احداث التغيير اذ يضعون الجداول والمبادئ والاهداف التي تكون محددة وبالتالي السلوك المغلق يسمح بإنجاز الامور بهدف محدد تحت اشراف الادارة. (Hafeez et al., 2019: 907) حيث يساعد السلوك القيادة أيضاً في إعادة التجميد والتعزيز للقيم جديدة في الأنشطة اليومية للمرؤوسين. (Trong Tuan, 2017: 4) لذا فان السلوك المغلق يتضمن مجموعة من الاجراءات التي تعمل على تسهيل استغلال الأفكار مثل وضع إجراءات روتينية ومراقبة عملية تحقيق الاهداف. (Zacher & Wilden, 2014: 814) لذلك يتضمن سلوك القيادة المغلق مجموعة من السلوكيات التي تمثل مجموعة من الإجراءات التصحيحية ووضع التعليمات ومراقبة تحقيق الهدف لذلك فإن القائد يتبع السلوك القيادي المغلق عندما يتطلب الموقف من العاملين التأكد من تنفيذ مهام وظيفتهم بفاعلية اكبر حيث يركز هذا النوع من السلوك على تحقيق مهمة العمل بكفاءة وتقليلها الاختلاف في سلوك العاملين. (Mohammed & Mohammed, 2021: 4745) لذا يشير السلوك المغلق الى السلوك الذي يتبعه القائد والذي يعمل على تضيق عملية تفكير العاملين وكذلك استغلال المعرفة الموجودة لديهم والعمل على تقليل المخاطر والالتزام بالخطة والتركيز على استخدام خبراتهم بشكل أكثر فاعلية وتحديد الطرق اللازمة لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة حيث يركز القادة على الكفاءة والتنفيذ من خلال وضع الخطط والالتزام بها من خلال الالتزام بالمواعيد النهائية. (Mystridis, 2020: 6) اذ يركز القائد على تقليل التباين في سلوكيات العاملين والتي من شأنها أن تحد من جهود الموظف لمتابعة الفرص الخارجية القائمة على القدرات يمكن أن يضمن هذا السلوك استخدام إبداع وخبرة العاملين لتحقيق ابتكار عالي الجودة وهو مهم جدا في الحالات التي يكون فيها القائد لديه المزيد من المعرفة والقدرات للمهام المبتكرة. (Oluwafemi, 2018: 73)

3. المرونة الزمنية :

تمثل قدرة القائد على التبديل بين السلوكيات المنفتحة للقيادة والسلوكيات المغلقة للقيادة عندما يتطلب الامر ذلك . (Mascareno et al., 2021: 532) لذلك فإن التفاعل بين هذين السلوكين القياديين التكميليين السلوك المنفتح والسلوك المغلق يؤدي الى الابتكار الفردي والجماعي بحيث يبقى الابتكار عند مستوى أعلى عند كليهما وتبقى سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المغلقة عالية وهذا يساعد على تعزيز قدرة القادة على دعم السلوكيات المنفتحة والمغلقة من خلال تطبيق ممارسات القيادة الناجحة لتشجيع الابتكار بين الافراد بالإضافة الى ان سلوكيات

القيادة ستصبح أكثر فعالية في دعم ابتكار الفرد والجماعة في المنظمات.(4: Fantoul-Perivolioti,2020) وذلك تتمثل المرونة الزمنية في القدرة على التبديل بين الاستكشاف والاستغلال عند ظهور متطلبات ظرفية وتمثل المرونة الزمنية عاملاً مهماً بنفس يعمل على الحفاظ على التوازن العام بين السلوكين السابقين وبذلك فأنها تعمل على تحقيق التوازن من خلال كونها عالية في الاستكشاف والاستغلال : (9: Shon,2019) ولذلك فالمرونة الزمنية تجمع بين سلوكيات القيادة المفتوحة التي تعزز الأنشطة الاستكشافية وسلوكيات القيادة المغلقة التي تعزز سلوك الأنشطة الاستثمارية.(1: Dawood & Dawood, 2018) ولذلك فإن المرونة امر حيوي وفعال للأداء التنظيمي والقدرة على التكيف مع التغيرات التي تواجهها المنظمة فالقادة المرنون قادرون على التعرف على التغيرات المفاجئة وكيفية الاستجابة لها حيث ان سلوكيات القادة المفتوحة والمغلقة مكملتان لبعضهما البعض لأن كل واحدة منها تستجيب لأمر مختلف لمتطلبات الابتكار التي لا يستطيع الآخر تحقيقها لذا يجب التكيف بمرونة بين هذه السلوكيات والتكيف مع متطلبات الابتكار المهمة لتعزيز البراعة لدى العاملين وزيادة سلوكيات العمل المبتكر.(7: Graaff, 2020)

3-2 مفهوم الصورة الذهنية الإيجابية لدى الزبائن

تمثل الصورة الذهنية للزبائن بأنها الفكرة التي يمتلكها الزبائن عن المنظمة أو منتجاتها فهي تعكس العلامة التجارية للمنظمة أو المنتج في أذهان الزبائن في قطاع السوق المناسب وبذلك فالصورة الذهنية تمتلك طبيعة استراتيجية ليس فقط للمنظمات التي توفر السلع أو الخدمات ولكن من أجل تطوير أو تحديد العناصر الاستراتيجية للأسواق الحالية مثل قرارات التسعير أو عناصر أو أدوات الترويج ومناخ التوزيع بالإضافة إلى القرارات التي يقدمها المنتج إذ تتكون الصورة الذهنية من ثلاثة عناصر مترابطة متمثلة بعنصر الصورة المعرفية هو مجموعة من المعتقدات عن الشيء الذي يؤدي إلى صورة مقبولة وحجم الحوافز الخارجية يلعب دور مهم في تشكيل الصورة المدركة وعنصر التأثير الذي يتعلق بالحوافز من حيث كيفية تقييم الفرد للمنتج الذي يريده والدوافع التي تحدد ما يريده من المنتج والذي بدوره يؤثر على تقييم منتجات المنظمة وأخيراً عنصر الرغبة يمثل سلوك الزبائن اتجاه المنتج الذي تقدمه المنظمة.(26-27: Hashem,2017) لذا فإن الصورة الذهنية تمثل التصور العام للزبائن ومشاعره حول المنظمة إذ تعكس الصورة الذهنية العلامة التجارية من خلال الجمع بين تأثيرات العلامات التجارية الأخرى إذ انها تسمح للمنظمة بالتمييز وخلق مواقف إيجابية تجاه المنتج من خلال القوة والتفضيل والتفرد والتي تمثل قوة إيجابية للمنظمة.(3: Amani,2020) وذلك لأن الصورة الذهنية التي تعكسها المنظمة سواء من حيث المنتجات التي تقدمها الشركة أو العلامة التجارية ، مناطق التوزيع ، طريقة التعامل مع الزبائن إذ ان كل ما يراه المستهلك أو يسمع به عن المنظمة سيخلق صورة في ذهنه وهذه الصورة ستؤثر على قراراته بالشراء أم لا ففيه إذ انه من الصعب التمييز بين المنتجات أو الخدمات على أساس صفاتها الملموسة ، أو الشكل وبذلك يعتمد المشتري على الصورة الذهنية للمنظمة فالصورة الذهنية لها مثالان بشخصية العلامة التجارية وموقف العلامة التجارية.(84-85: Fallah& Ahmadi,2014) لذا تعتمد غالبية الاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة على تنمية الارتباطات الذهنية المتعلقة بالعلامة التجارية والتي لها دور كبير على تمييز المنظمة في مجالات عملها لانها تعمل على اعطاء الزبون سبباً مقنعاً لاختيار المنظمة من غيرها لذا ترتبط الصورة الذهنية ارتباطاً وثيقاً في ذهن الزبون فهي تعمل على تكوين صورة إيجابية يعتمد عليها الزبون باختياراته من بين المنظمات المنافسة.(1521-1522: et, 2022 Al-Abbadi al.) ولذلك فالصورة الذهنية الإيجابية المتولدة لدى الزبون أحد الأصول الاستراتيجية التي تضمن بقاء واستمرارية عمل المنظمة من خلال تأثيرها على الرأي الأساسي حول الجوانب المختلفة في التنظيم والعوامل المكونة له فهي تمثل انطباعات وآراء الزبائن التي يمكن ان تتكون من خلال تأثيرات الترويج والإعلان والعلاقات العامة والكلمات الشفهية وتعامل الزبائن مع المنتجات والخدمات فهي تمثل الانطباع العام في أذهان الجمهور عن المنظمة.(2892: Hassan et al.,2020) فهي تمثل ميزة تنافسية فهي تؤثر على موقف الزبون تجاه المنظمة لذلك يصبح ولاء علامتهم التجارية ثابتاً والصورة الصحيحة للمؤسسة تؤثر على الزبون من خلال تقييم جودة الخدمة والرضا والولاء للمنظمة.(1889: M Al-Shorman et al.,2022) وبالتالي فإن الصورة الذهنية الإيجابية المتولدة لدى الزبون تعزز من ثقة الزبون في المنظمة وتساهم بشكل جوهري على نجاح المنظمة وبقائها في عالم الأعمال كما انها توجه المنظمة الى زيادة الابداع والتطوير لديها.(18: Drigas et al.,2020)

وبذلك ترى الباحثة ان الصورة الذهنية تسهم وبشكل كبير يتكون صورة ايجابية لدى الزبائن عن المنظمة مما يزيد ثقتهم ويعزز انتمائهم للمنظمة.

3-3 ابعاد الصورة الذهنية الايجابية

تتكون الصورة الذهنية الايجابية من ثلاثة ابعاد متمثلة بالاتي: (Hassan et al.,2020: 2892) و(52: 2018, Talib et al.

1. البعد المعرفي:

ويتمثل هذا البعد بكون الفرد يمكنه الحصول على المعلومات والمعرفة من خلال وسيلة ما من البيئة المحيطة. (Hassan et al.,2020: 2892) فهي معلومات ومعرفة يكتسبها الفرد عن المنظمة من خلال البيئة المحيطة بالمنظمة. (AL-Rhaimi,2015: 78) لذا فهو يتمثل بمجموعة من الخصائص المعرفية للمعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها بشكل مباشر أو غير مباشر تمثل هذه المعلومات الأساس الذي تقوم عليه الصورة الذهنية للزبون وطبقا للبعد المعرفي فإن الأخطاء في الصورة الذهنية المتكونة لدى الزبون هي أخطاء ناتجة بشكل رئيسي عن المعلومات والمعرفة التي تم الحصول عليها. (Talib et al.,2018: 52)

2. البعد العاطفي:

ويتمثل بالمواقف والمشاعر والعواطف حول موضوع معين وفقا لمشاعر الفرح والحزن والغضب لدى الزبائن. (Hassan et al.,2020: 2892) فهو يتكون من الاتجاهات العاطفية حول الصورة الذهنية التي يمتلكها الزبائن عن المنظمة وهذه الاتجاهات يمكن أن تكون سلبية أو إيجابية وقد تكون محايدة كما يتم تشكيل هذا الجانب بالتزامن مع تكوين الجانب المعرفي مع مرور الوقت قد تختلف مواقف الزبائن وعواطفهم وكذلك يختلف اختيار الزبائن لمنتج معين باختلاف خصائص الشعوب من حيث اللون والجنس واللغة تؤثر على بناء البعد العاطفي. (52: Talib et al.,2018) وبالتالي فهو يعكس المواقف والمشاعر والانفعالات حول موضوع معين حسب الفرح والحزن والغضب لدى الزبائن. (AL-Rhaimi,2015: 78)

3. البعد السلوكي:

ويتمثل بالسلوكيات التي يظهرها الافراد حيث يعكسون اهتماماتهم المختلفة حياتهم لتلبية الاحتياجات والرغبات الخاصة بهم. (Hassan et al.,2020: 2892) تتمثل هذه السلوكيات بمجموعة من السلوكيات الظاهرة مثل التحيز أو الأفعال العدائية أو الداخلية مثل التقييم السلبي والازدراء ينعكس سلوك الزبائن في طبيعة الصورة التي يمتلكها في عقله في مختلف الجوانب الحياة حيث يصبح موضوع السلوك بشكل لا إرادي فهو يمثل انعكاس منطقي لمواقفهم الناتجة عن الصورة الذهنية لديهم عن المنظمة. (52: Talib et al.,2018) واخير فالبعد السلوكي يمثل الميول التي يعكس الاتجاهات الفردية في شؤون حياة الزبائن المختلفة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الخاصة. (78: AL-Rhaimi,2015)

المبحث الثالث - الجانب العملي للمبحث

4- التحليل الوصفي لبيانات متغيرات البحث

ان الوصف الإحصائي وتحليل البيانات وتفسير نتائجها بحسب متغيرات البحث الرئيسية (القيادة البارعة، الصورة الذهنية الايجابية) لعينة البحث من خلال وصف اجابات العينة المبحوثة عن متغيرات الدراسة وتفسيرها في ضوء المعلومات والبيانات التي تم جمعها من خلال الإجابة على اسئلة الاستبانة اذ يتم عرض ووصف نتائج المتغير المكونة لابعاد القيادة البارعة كمتغير متنقل والبقطة التسويقية كمتغير تابع لمعمل اسمنت الكوفة

الجدول(1) 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
3.9763	.45306	الصورة الذهنية الايجابية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V.26

تشير النتائج التي عرضها الجدول (1) الى ان قيم الوسط الحسابي أغلب فقرات الابعاد تتجاوز الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والذي يبلغ (3) وهذا يشير الى قوة انتشار هذا المتغير في المنظمة المبحوثة كذلك فإن النتائج اظهرت انخفاض الانحراف المعياري مما يشير الى تجانس واتساق الاستجابات أذ اتضح ان السلوك المغلق حصل على أعلى متوسط حسابي (3.9847) و بانحراف معياري (.51647). في حين ان السلوك المنفتح حصل على اقل متوسط حسابي (3.7656) بانحراف معياري (.54008). وهذا يدل على الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع القيادة البارعة في منظمات الاعمال أي انه كان هنالك اعتماد كبير على الخبرة في الاستكشاف والتجريب وكذلك مشاركة العاملين والتشجيع على التجربة في التكيف مع التغيرات وكذلك قدرة القادة من التبديل بين سلوكيات القائد المنفتح وسلوكيات القائد المغلق وتمكنهم من المواءمة بين هذين المتغيرين في المنظمة من تقليل مقاومة العاملين للتغيير وزيادة انفتاحهم على التغيير وبالتالي يزيد احتمالية تطوير قيم المنظمة وذلك لان المنظمات تسعى الى النجاح والابداع في عملها لذلك يجب ان تتمتع بدرجة عالية من الاستباقية وان تكون مبتكرة وبارعة وتحمل المخاطرة لتجربة الأفكار والمنتجات والخدمات والأسواق الجديدة.

اتضح ان الصورة الذهنية حصلت على متوسط حسابي (3.9763) و بانحراف معياري (.47156). وهذا يدل على الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع الصورة الذهنية الايجابية في منظمات الاعمال اذ تعمل على زيادة قدرة المنظمة .

4-1 اختبار فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى (H1): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة البارعة والصورة الذهنية , وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية, أظهر الجدول (2) المتعلق بمصفوفة الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين (القيادة البارعة والصورة الذهنية) فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.465) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدعو الى رفض فرضية العدم وهذا يدل على أن أبعاد القيادة ترتبط بعلاقة مع الصورة الذهنية أي بمعنى آخر كلما كان هنالك اهتمام بالقيادة البارعة كلما أدى ذلك الى تحقيق الصورة الذهنية , وتنفرع عن هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية هي:

1. عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين السلوك المنفتح والصورة الذهنية:

من الجدول (2) يتضح أن قيمة ($p.v < 0.0001$) وهي صغيرة جداً مما يعني رفض فرضية العدم ونستنتج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين السلوك المنفتح والصورة الذهنية كانت ($r=0.333$)

2. عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين السلوك المغلق والصورة الذهنية:

الجدول (2) المتعلق بمصفوفة الارتباط يتضح أن قيمة ($p.v < 0.0001$) وهي صغيرة جداً مما يعني رفض فرضية العدم ونستنتج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين السلوك المغلق واليقظة و الصورة الذهنية كانت قيمة ($r=0.386$)

3. عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المرونة الزمنية والصورة الذهنية :

كذلك نلاحظ من الجدول نفسه من الجدول نفسه أن قيمة ($p.v < 0.0001$) وهي صغيرة جداً مما يعني رفض فرضية العدم ونستنتج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المرونة الزمنية والصورة الذهنية بلغ معامل الارتباط بينهما (0.413)

الجدول (2) مصفوفة علاقة الارتباط بين القيادة البارعة والصورة الذهنية

		mi
ob	Pearson Correlation	.333**
	Sig. (2-tailed)	.000
cb	Pearson Correlation	.386**
	Sig. (2-tailed)	.000
tf	Pearson Correlation	.413**
	Sig. (2-tailed)	.000
lea	Pearson Correlation	.465**

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V.26

4-2 اختبار فرضيات التأثير وتحليل وتفسير النتائج

يتم 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 استخدام معامل الاختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط ($Y = \alpha + \beta X$) حيث يتم استخدام هذه المعادلة التوضيح العلاقة المعنوية بين متغيرات (X,Y) وما علاقة التأثير بينهما وكيف يؤثر المتغير المستقل على المتغير التابع كما تم استخدام اختبار (t-test) لبيان معنوية معامل بيتا (β) أي أن المعامل المحسوب يستخدم لتفسير المتغير المستقل.

الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية (H2): على (لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل القيادة البارعة) في المتغير التابع (الصورة الذهنية) ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وفي ضوء الفرضية تم تحليل البيانات وعلى أساس هذا التحليل تم صياغة معادلة الانحدار البسيط بين المتغير مستقل (القيادة البارعة) ورمزها (X) والمتغير تابع (الصورة الذهنية) ويرمز لها (Y) والجدول (3) يبين نتائج نموذج تأثير المتغير المستقل القيادة البارعة وابعادها في المتغير التابع الصورة الذهنية وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط.

الجدول (3) نتائج نموذج فرضيات تأثير المتغير المستقل القيادة البارعة وابعادها في المتغير التابع الصورة الذهنية

المتغير المستقل وابعاده	الحد الثابت α	قيمة t المحسوبة	معامل الميل الحدي β	معامل التحديد R^2	قيمة F	Sig	الدلالة
السلوك المنفتح	1.993	1.930	0.125	0.221	24.431	0.000	معنوي
السلوك المغلق	1.993	3.071	0.204	0.221	24.431	0.055	معنوي

معنوي	0.002	24.431	0.221	0.244	3.543	1.993	المرونة الزمنية
معنوي	0.000	71.738	0.216	0.465	8.470	2.018	القيادة البارعة

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V.26

يبين الجدول (3) تأثير المتغير المستقل القيادة البارعة في المتغير التابع الصورة الذهنية حيث كان معامل الانحدار $(\beta = 0.465)$ وهي قيمة معنوية حيث كانت قيمة (t) تساوي (8.470) عند درجة حرية (261) ومستوى دلالة (0.05) من النتيجة يفسر هذا ان التغير لوحدة واحدة من متغير القيادة البارعة سيحدث تغييراً في الصورة الذهنية كما ان قيمة (F) تساوي (71.738) كما انها معنوية عندما تكون قيمة $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت (sig=0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومن خلال عرض النتائج نستنتج رفض فرض عدم الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة البارعة في الصورة الذهنية) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية.

1. من الجدول (3) نلاحظ تأثير السلوك المنفتح (كمتغير مستقل) في الصورة الذهنية (كمتغير تابع) ويلاحظ أن معامل الانحدار معنوي حيث بلغت قيمته $(\beta = 0.244)$ وذلك عندما كانت قيمة (t) عند درجة الحرية (261) ومستوى دلالة (0.05) وهذا يعني أن تغير وحدة واحدة من السلوك المنفتح للقيادة يؤدي الى تغيير في الصورة الذهنية كما يلاحظ أن القيمة المحسوبة لـ F لأنموذج التأثير هي (F=24.431) وان المعنوية بلغت (0.00) (Sig = 0.002) وهي أقل من قيمة الفا $(\alpha = 0.05)$ ، وأن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.221) وبذلك يتم رفض فرضية عدم (الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية) وقبول الفرضية الفرعية البديلة بأنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين السلوك المنفتح والصورة الذهنية).

2. من الجدول (3) نلاحظ تأثير السلوك المغلق للقيادة (كمتغير مستقل) في الصورة الذهنية (كمتغير تابع) ويلاحظ أن معامل الانحدار معنوي حيث بلغت قيمته $(\beta = 0.204)$ وذلك عندما كانت قيمة (t) عند درجة الحرية (261) ومستوى دلالة (0.05) وهذا يعني أن تغير وحدة واحدة من السلوك المغلق للقيادة يؤدي الى تغيير في الصورة الذهنية كما يلاحظ أن القيمة المحسوبة لـ F لأنموذج التأثير هي (F=24.431) وان المعنوية بلغت (Sig = 0.055) وهي مساوية لقيمة الفا $(\alpha = 0.05)$ ، وأن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.221) ومن خلال نتائج الجدول يتم قبول فرضية عدم (الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية) .

3. من الجدول (3) نلاحظ تأثير المرونة الزمنية (كمتغير مستقل) في الصورة الذهنية (كمتغير تابع) ويلاحظ أن معامل الانحدار معنوي حيث بلغت قيمته $(\beta = 0.244)$ وذلك عندما كانت قيمة (t) عند درجة الحرية (261) ومستوى دلالة (0.05) وهذا يعني أن تغير وحدة واحدة من المرونة الزمنية يؤدي الى تغيير في الصورة الذهنية كما يلاحظ أن القيمة المحسوبة لـ F لأنموذج التأثير هي (F=24.431) وان المعنوية بلغت (Sig = 0.002) وهي أقل من قيمة الفا $(\alpha = 0.05)$ ، وأن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.221) ومن خلال نتائج الجدول يتم رفض فرضية عدم (الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية) وقبول الفرضية الفرعية البديلة بأنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمرونة الزمنية على الصورة الذهنية).

المبحث الرابع-

5. الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

1. ان القيادة البارعة تأثير كبير على السلوكيات المبتكرة للمروسين إضافة الى ذلك فإن الصورة الذهنية لها تأثير اراء الزبائن وعلاقتهم بالمنظمة.
2. يوجد ادراك بمستوى مقبول لأهمية سلوكيات القيادة البارعة في المنظمة المبحوثة من خلال اختيار القادة ومدراء الاقسام والشعب وفق معايير يتم تضمينها بالنظام الداخلي الخاصة بأجراءات المعمل.

3. وجود ادراك بمستوى مقبول لسعي المنظمة المبحوثة لتعزيز صورتها الايجابية لدى الزبائن من خلال اعتماد اسس القيادة المرنة والجمع بين سلوكيات القيادة المفتوحة وسلوكيات القيادة المغلقة في التعامل مع العاملين والتواصل المستمر مع وكلاء المعمل للتعرف على التصورات الذهنية للزبائن حول منتجات المعمل والاجراءات المطلوبة عند تسويق تلك المنتجات.
4. أظهرت نتائج تحليل الانحدار متعدد المستويات أن القيادة البارعة والسلوك المفتوح والسلوك المغلق للقيادة له تأثير بشكل إيجابي بابتكار المنظمة وتطورها .
5. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وعلاقات التأثير على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية مما يشير إلى الدور الأساسي للقيادة البارعة لتحقيق الصورة الايجابية للزبائن في المنظمة المبحوثة.

2.5 التوصيات

1. نظرا لوجود علاقة ارتباط بين القيادة البارعة والصورة الذهنية مما يستوجب على المنظمات اتباع إجراءات واضحة لتطبيق إبعاد القيادة البارعة من قبل إدارة المنظمة لضمان كسب رضا الزبائن وتعزيز ثقتهم في المنظمة.
2. وجود تأثير ذي نسبة عالية للقيادة البارعة بإبعادها والصورة الذهنية مما يدل على ضرورة بناء صورة ذهنية واضحة وإيجابية لدى الزبائن لضمان نجاح المنظمة المبحوثة.
3. تشكيل فريق عمل بارع في المنظمة المبحوثة تحديدا ومنظمات الأعمال عموما من أجل تفعيل بعض الإبعاد ذات التأثير لغرض زيادة فاعلية تأثير القيادة البارعة.
4. الاهتمام بمقترحات الزبائن وتصوراتهم في تحسين المنتجات واداء الانشطة التسويقية للمنظمة المبحوثة.
5. السعي للاستفادة من تجارب المنظمات المماثلة من أجل اكتساب الخبرات في مجال تحسين الصورة الذهنية للزبائن تجاه المنظمة المبحوثة.

Resources

1. 17. Mascareno, J., Rietzschel, E. F., & Wisse, B. (2021). Ambidextrous leadership: opening and closing leader behaviors to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(4), 530-540.
- Mohammed, D. T., & Mohammed, N. J. (2021). The relationship between Ambidextrous Leadership Behaviors and strategic supremacy Research analysis in the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(12), 4743-4752.
2. 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.
3. Akıncı, G., Alpkın, 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.
4. Al-Abbadi, L., Bader, D., Mohammad, A., Al-Quran, A., Aldaihani, F., Al-Hawary, S., & Alathamneh, F. (2022). The effect of online consumer reviews on purchasing intention through product mental image. *International Journal of Data and Network Science*, 6(4), 1519-1530.
5. AL-Rhaimi, S. A. (2015). The Impact of Internal Marketing on the Mental Image of the Tourism Program. *International Journal of Marketing Studies*, 7(3), 76.
6. Amani, V. J. (2020). The effect of customer satisfaction on their loyalty by mediating the mental image of the brand and trust using structural equations in the Banking Industry (Case study: Pasargad Bank). *Journal of Internet Banking and Commerce*, 25(4), 1-13.
7. Dawood, F. S., & Dawood, N. S. (2018). Ambidextrous Leadership on Performance's Quality.
8. Drigas, A., Dede, D. E., & Dedes, S. (2020). Mobile and other applications for mental imagery to improve learning disabilities and mental health. *International Journal of Computer Science Issues (IJCSI)*, 17(4), 18-23.
9. Fallah, M., & Ahmadi, F. Y. 2014. The Effect of Brand Mental Image of Buyer's Customers ASUS Laptop On Brand Equity.

10. Fantoul-Perivolioti, A. (2020). An empirical study examining “Ambidextrous Leadership and Innovative Workplace Behaviors” (Master's thesis).
11. Gerlach, F. S. (2019). Leading for innovation: an empirical analysis of ambidextrous leadership (Doctoral dissertation).
12. Graaff, M. D. (2020). Ambidextrous leadership to stimulate innovative work behaviours: the roles of goal clarity and psychological empowerment.
13. Hafeez, M., Panatik, S. A., Rahman, A. A. A., Rajab, A., Bakar, S. A., & Norazman, I. (2019). Ambidextrous leadership and innovative work behavior: mediating role of emotional intelligence. *Int J Recent Technol Eng*, 8(2 Special Issue 9), 906-910.
14. Hashem, T. (2017). Impact of using humor advertisement on airline customers' mental image. *Innovative Marketing*, 13(3), 25.
15. Hassan, A. R., Mustafa, H. A., & Ismael, G. A. (2020). The impact of tourism service quality in improving mental imagery: A study of tourism companies in Erbil, Kurdistan Region of Iraq. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(05).
16. Iqbal, Z., Ghazanfar, F., Hameed, F., Mujtaba, G., & Swati, M. A. (2022). Ambidextrous leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: Mediating role of psychological safety. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2279.
17. Kraft, M. H. G. (2018). Antecedents & perspectives of ambidextrous leadership.
18. 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.
19. M Al-Shorman, H., T AL-Zyadat, A., A Khalayleh, M., & Z Al-Quran, A. (2022). Digital Service Quality and Customer Loyalty of Commercial Banks in Jordan: the Mediating Role of Corporate Image. *Information Sciences Letters*, 11(6), 4.
20. Mohiya, M., & Sulphay, M. M. (2021). Do Saudi Arabian leaders exhibit ambidextrous leadership: A qualitative examination. *Sage Open*, 11(4), 21582440211054496.
21. 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.
22. Mystridis, A. (2020). Ambidextrous leadership and innovative work behaviors: the role of creative process engagement and creative role identity (Master's thesis).
23. Oluwafemi, T. B. (2018). Essays on ambidextrous leadership in small and medium sized firms. Bangor University (United Kingdom).
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*, 2899-2914.
25. Shon, D. (2019). Conceptualizing and Testing the Model of Ambidextrous Leadership: Evidence from a Multi-Method Research Study. Columbia University.
26. Talib, A. H., Talib, T. H., & Talib, A. H. 2018. The Role of Tourist Marketing Mix in Enhancing the Mental Image of the Organization to the Customer-A Survey Study on the Employees of Travel and Tourism Firms in Babylon Province.
27. Trong Tuan, L. (2017). Reform in public organizations: The roles of ambidextrous leadership and moderating mechanisms. *Public Management Review*, 19(4), 518-541.
28. Wu, M., Wang, R., He, P., Estay, C., & Akram, Z. (2020). Examining how ambidextrous leadership relates to affective commitment and workplace deviance behavior of employees: The Moderating role of supervisor-subordinate exchange guanxi. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 5500.
29. Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(4), 813-820.