

## أثر القيادة الريادية في الأداء البارع دراسة استطلاعية في ديوان محافظة ذي قار للقيادات العليا والوسطى

أ.د. فضيلة سلمان داود  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

Drdrr95@yahoo.com

الباحثة: رؤى قاسم سعدون  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

roaa34kasem@gmail.com

### المستخلص:

يهدف البحث الى معرفة أثر القيادة الريادية في الأداء البارع لديوان محافظة ذي قار. فضلا عن تشخيص الالية والتعرف على امكانيات وقدرات المنظمة (مجتمع البحث) بخصوص القيادة الريادية والأداء البارع ومدى توفرهما على ارض الواقع. وتحققا لأهداف البحث فقد اختير ديوان محافظة ذي قار ميدانا لها وبلغ حجم المجتمع البحث (٦٠) مفردة من القيادات العليا ووزعت عليهم الاستبانة وهي الاداة الرئيسة للدراسة وحللت إحصائيا اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت البحث الى توافر ابعاد القيادة الريادية في المنظمة المبحوثة جيدة وهذا ما يؤكد تمتع المنظمة بالقدرة على اجراء التغييرات المناسبة في اي مجال تحتاجه وهذا يشير ايضا الى ممارسة القيادة الريادية من قبل القادة في ديوان محافظة ذي قار والتي تعزز من استعداد العاملين لتحمل مسؤولية الواجبات المناطة بهم والانفتاح على الآخرين وقدرتهم على تقديم اجابات وتبريرات للأعمال التي يقومون بها، وبناءً على ذلك أوصت الباحثتان بضرورة تبني المنظمة المبحوثة سلوكيات القيادة الريادية، ووضع الإجراءات الكفيلة بنشر الوعي لدى العاملين للتوصل الى اداء بارع ضرورة اعداد جيل من القادة مع وضع منهجية لاختيارهم وتطويرهم وتدريبهم وشرح عمليات التغيير ومسوغاته للمعنيين جميعا، مع قياس مدى التغيير ومراجعتة مع ضمان مشاركة ودعم الموارد البشرية وتمكينها من الإدارة الفاعلة للتغيير.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الريادية، البراعة التنظيمية، الأداء البارع، الاستكشاف والاستغلال.

### A reflection of Entrepreneurial Leadership on Ambidexterity Performance-Field Research in the Diwan of Dhi Qar governorate

Researcher: Ruaa Qassam Sadoun  
College of Administration and Economics  
University of Baghdad

Prof. Dr. Fadheela Salman Dawood  
College of Administration and Economics  
University of Baghdad

### Abstract:

The research aims to know the impact of entrepreneurial leadership on the ambidexterity performance of the Diwan of Dhi Qar Governorate. As well as diagnosing the mechanism and identifying the potentials and capabilities of the organization (the research community) regarding entrepreneurial leadership and ambidexterity performance and their availability on the ground.

In order to achieve the objectives of the study, the court of Dhi Qar Governorate was chosen as its field, and the size of the research community reached sixty (60)

individuals from the higher leadership. The questionnaire was distributed to them, which is the main tool for the study and statistically analyzed based on the descriptive and analytical approach.

The study found that the dimensions of the entrepreneurial leadership in the researched organization are good, and this confirms that the organization has the ability to make appropriate changes in any field it needs. This also indicates the practice entrepreneurial leadership by leaders in the Diwan of Dhi Qar, which enhances the employees' willingness to assume responsibility for the duties entrusted to them and openness to others and their ability to provide answers and justifications for the actions that they do. Accordingly, the study recommended the necessity of the researched organization adopting entrepreneurial leadership behaviors and setting procedures to spread awareness among workers to reach an ambidexterity performance. The need to prepare a generation of leaders with a methodology for their selection, development, training and explanation to change processes and justifications for all concerned, while measuring the extent of change and reviewing it; ensuring the participation and support of human resources, and enabling them to effectively manage change.

**Keywords:** entrepreneurial leadership, ambidexterity organizational, ambidexterity performance, exploration and exploitation.

#### المقدمة

يعد مفهوم القيادة الريادية مفهوماً جديداً في بيئة الأعمال العالمية المعاصرة التي ظهرت نتيجة لتداخل مفاهيمي لمفهوم القيادة، والريادة والذات يشكّلان مع الاستراتيجية التي يعدها الكثيرون هي والريادة وجهان لعملة واحدة المرتكزات الأساسية في إدارة الأعمال. ووجد أصحاب هذا الخيال الإنساني أمامهم حقيقة ماثلة تدعى التنافسية أصبحت لغة العصر، وموضوع الساعة والدافع الذي يضبط خطوات الجميع ويحفزهم لعمل المزيد من العطاء والإبداع. ووجد هؤلاء أن فاعلية الأداء البارع لأي منظمة تنعكس في قدرتها على التعامل مع فئات مستفيدة مختلفة تدعى أصحاب المصالح ممن يؤثرون ويتأثرون في أداء تلك المنظمات. ولذلك سعوا إلى رسم صورة لمنظمات معاصرة تعرف زبائنهم في المستقبل وتستطيع أن تقدر احتياجاتهم ورغباتهم. إنها منظمة يشارك العاملون فيها في صياغة توجهاتها وأساليب العمل فيها لتحقيق أهدافها الرئيسية ويعرفون معدلات الانجاز ومدى تحقق الأهداف والغايات وتنم محاسبتهم على أساس النتائج وحدها. منظمة يشارك فيها الجميع في مسؤولية تصحيح المسار وتأكيد فرص الوصول إلى الغايات. لقد أثمر هذا الخيال الإنساني عن منظمات معاصرة بهذه السمات والصفات وباتت تعبر قياداتها عن أفكارها تأصيلية ولا تعير اهتماماً لأي أفكار تقليدية. ولأجل الوصول إلى ذلك الهدف فإن المنظمات بحاجة ماسة إلى تسخير كافة طاقاتها من أجل تعزيز القيادة الريادية لدى العاملين فيها، كأحد أهم المفاتيح الجوهرية لنجاح عملها للتوصل إلى أداء بارع ولكي تتمكن هذه المنظمات من الحفاظ، على الريادية في أعمالها، أضفنا لذلك ينبغي أن تتخذ ممارسات تضمن لها ذلك، من خلال تبني بعض السلوكيات التي تعمل على الموازنة بين الأنشطة الاستكشافية وكيفية تعزيز سلوك الأنشطة الاستثمارية من خلال هياكلها المتميزة.

تلك هي فلسفة هذا البحث التي تريد أن تنطلق منها في تحديد واقع منظماتنا وقياداتنا الإدارية من كل هذا الجدل الفكري والفلسفي. ما هي خصائصها ومسؤولياتها؟

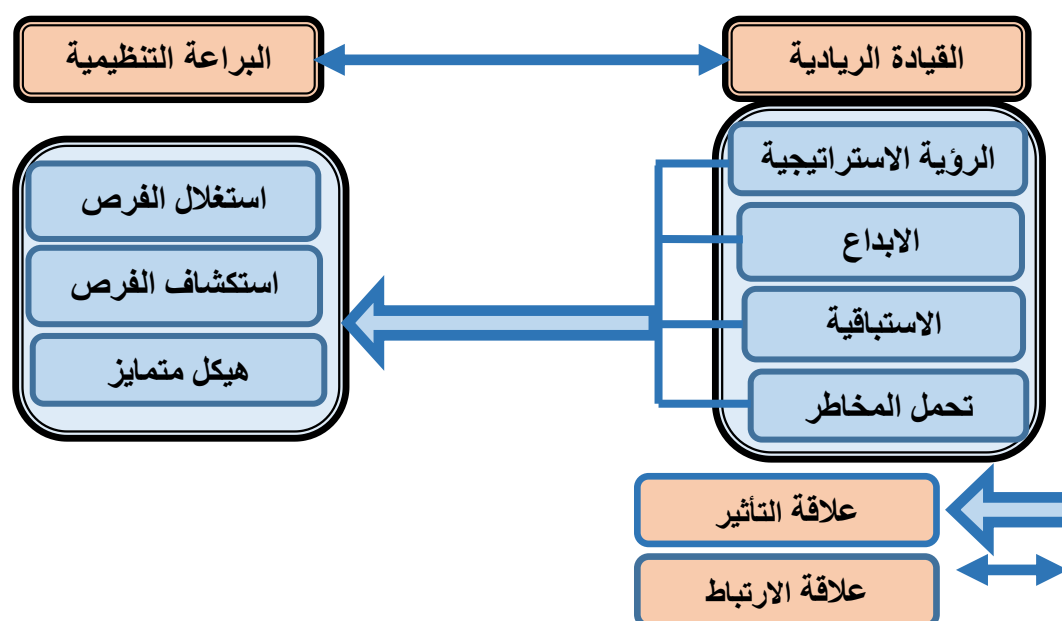
## المبحث الاول: الإطار المنهجي للبحث

**اولاً. مشكلة البحث:** إن التغيرات المتسارعة في البيئة تتطلب اليقظة والانتباه من قبل القيادات الإدارية، لما يدور في البيئة الخارجية حين يتطلب ذلك اتخاذ قرار ريادي من قبل القيادات الادارية في منظمات الاعمال سيما المنظمات الحكومية، وأن الرؤية الواضحة لمستقبل المنظمات تعتمد على مهارة وخبرات القيادات في تلك المنظمات، التي تقود بدورها الى تحقيق أداء إبداعي لعملياتها، لذا نجد ان اغلب المنظمات الحكومية لديها ضعف في اتخاذ القرارات التي ترسم لها مستقبل أفضل، لذا يسعى ديوان محافظة ذي الى مدى توفر أبعاد القيادة الريادية التي تسهم في خلق الأبداع وتوجيه وتحفيز العاملين نحو تحقيق أداء بارع واتساقاً مما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الاتي؟ هل تؤثر القيادة الريادية لديوان محافظة ذي قار في الأداء البارع لأعمالها؟

### ثانياً. اهمية البحث:

١. توجيه القيادات العليا في المنظمات العامة الى دور القيادة الريادية للوصول الى الاداء البارع وزيادة الوعي للنهوض بواقعها وتحسين جودة مخرجاتها.
  ٢. مساعدة إدارة ديوان محافظة ذي قار على مواجهه الأزمات واتخاذ القرار الريادي من قبل القيادة الريادية.
  ٣. يمكن توظيف متغيرات البحث (القيادة الريادية والاداء البارع) من خلال إقامة دورات تدريبية وتطويرية ومن ثم بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز فاعلية وكفاءة المهام القيادية في ديوان المحافظة.
  ٤. يعدّ هذا البحث محاولة لمعرفة تأثير القيادة الريادية على الاداء البارع من خلال تطبيق السلوكيات الريادية في المحافظة.
- ثالثاً. اهداف البحث:** يأمل البحث في تحقيق مجموعة من الاهداف لتي يمكن توضيحها وفق المحاور الآتية:

١. تسليط الضوء على تأثير القيادة الريادية في الاداء البارع.
  ٢. الوقوف على واقع توافر أبعاد القيادة الريادية والأداء البارع للمنظمة (ميدان البحث).
  ٣. التعرف على امكانات وقدرات المنظمة (ميدان البحث) بخصوص القيادة الريادية والاداء البارع ومدى توفرهما في الواقع الفعلي.
  ٤. إضافة معرفية متواضعة للمكتبات العراقية والعربية، خصوصاً أنه لا تتوفر دراسة عربية تناولت المتغيرات (القيادة الريادية، الأداء البارع) على حد علم الباحثان.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:** يبين الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث متغيرات البحث وعلاقات التأثير والارتباط بينهم وأبعاد كل متغير، إذ يمثل متغير القيادة الريادية المتغير المستقل بأبعاده (الرؤية الإستراتيجية، الاستباقية، الإبداع، تحمل المخاطر)، أما متغير الأداء الإبداعي المتغير التابع بأبعاده (الاستكشاف، الاستثمار، هيكل تنظيمي مرن).



الشكل (١): مخطط الفرضي للبحث

خامساً. **فرضيات البحث:** استناداً الى مشكلة واهداف البحث وبالأستعانة بالمخطط الفرضي للبحث تم تحديد فرضيات البحث بالتالي:

الجدول (١): الفرضيات الرئيسية للبحث

الفرضية	نص الفرضية
ف١	توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين القيادة الريادية والاداء البارع في محافظة ذي قار.
ف٢	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائي للقيادة الريادية في الاداء البارع في محافظة ذي قار.

سادساً. **اداة بناء مقياس البحث:**

والجدول (٢) يوضح اهم البحوث والدراسات التي تم الاعتماد عليها في بناء استبانة البحث والابعاد الفرعية.

الجدول (٢): الابعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث مع المقياس المستجيب

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
القيادة الريادية	الرؤية	٨-١	(محمد، ٢٠١٢)
	الاستباقية	١٦-٩	(علي، ٢٠١٨)
	الإبداع	٢٤-١٧	(الشمري، ٢٠١٧)
	تحمل المخاطرة	٣٢-٢٥	(De al Rey, A: 2018)
الاداء البارع	الاستثمار	٣٩-٣٣	(Solis,Molina, et al :2018)
	الاستكشاف	٤٧-٤٠	(Abazeeda, 2020)
	هيكل متمايز	٥٤-٤٨	(حنان، ٢٠١٩) (الكرعاوي، ٢٠١٦)

سابعاً. **مجتمع وعينة البحث:** ديوان محافظة ذي قار هو أحد الدوائر الغير مرتبطة بوزارة والتي تتكون من عدد من الاقسام والمكتبات العامة والمراكز الثقافية الموزعة في الوحدات الادارية والبالغ عددها (٢٢) قسم هي واقعه في شارع النهر، ويبلغ عدد مجتمع البحث (٦٠) مفردة يعملون في الاقسام والوظائف الادارية والوحدات الادارية التابعة لديوان المحافظة، يتمثل مجتمع وعينة البحث في القيادات العليا والوسطى المتمثلة بـ (المحافظ ونائبيه ومعاوني ومستشاري المحافظ ومدرء الوحدات الادارية ومدرء الاقسام في ديوان المحافظة).

ثامناً. **حدود البحث (المكانية والبشرية):** المكانية ديوان محافظة ذي قار، البشرية العينة المأخوذة منهم وعددها (٥٢).

#### تاسعاً. وسائل جمع البيانات والمعلومات:

الاستبانة: اعتمدت الباحثتان على الاستبانة كأساس لجمع البيانات والمعلومات وتبويبها وتحليلها، وتم في تصميمها الاعتماد على عدد من المصادر الأجنبية والعربية.

عاشراً. **وسائل التحليل الاحصائي:** تم الاستعانة بمجموعة اساليب احصائية وتتمثل ببرنامج (Excel 2010) في رسم الجداول والتكرارات، وبرامج احصائية، وبرنامج (SPSS. V23) الاحصائي الجاهز وتتمثل بما يأتي: النسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط البسيط.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

يتناول هذا المبحث مفهوم القيادة الريادية، وأهميته، وخصائصه، وابعاده وكما يلي:

**أولاً. مفهوم القيادة الريادية:** نشأ مفهوم القيادة الريادية عند التقاطع بين ريادة الأعمال والقيادة (Cai et al., 2019: 204) وعرف (Cunningham & Lischeron, 1991) القيادة الريادية بأنها تتضمن تحديد أهداف واضحة، وخلق الفرص، وتمكين الافراد، والحفاظ على علاقة الألفة التنظيمية، وتطوير نظام الموارد البشرية (Leitch & Volery, 2017: 149). وضح (De la Rey, A., 2018: 16) ريادة الأعمال والقيادة. تم التحقيق في أوجه التشابه بين ريادة الأعمال والقيادة، وتم تحديد العديد من الصفات الشائعة -الرؤية، والنشاط، والمجازفة، والابتكار، والتغيير، والإبداع، والتأثير، والدافع، وتركيز الفرص، والمثابرة، والتوجه نحو الإنجاز، والموقع الداخلي لـ السيطرة، على سبيل المثال لا الحصر. هذه الصفات والسلوكيات وأفعال القيادة تميز القيادة الريادية وتركز على القدرة على التعرف على هذه الفرصة واستثمار هذه الفرصة بشكل إيجابي.

تتضمن القيادة الريادية قدرة القيادة على التأثير وتوجيه أداء أعضاء المجموعة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تنطوي على تحديد الفرص والاستفادة منها (Dahiru, 2017: 6) ولقد حاول بعض الباحثين الجمع بين المفهومين في القيادة الريادية لاستكشاف سلوك القيادة والريادة، إذ حاولوا الجمع بين ريادة الأعمال والقيادة في شكل جديد من أشكال القيادة تسمى القيادة الريادية. وقد تم استخدام نموذج القيادة الجديد هذا لإظهار كل من روح المبادرة والسلوك القيادي. فقد ظهرت في البيئة التنافسية الديناميكية والمعقدة وغير المؤكدة، الحاجة إلى نوع من ريادة الأعمال متميز عن الشكل السلوكي للقيادة (Yang, 2008: 257-258)، والجدول (٣) يوضح بعض من إسهامات الباحثين.

الجدول (٣): اسهامات الباحثين في القيادة الريادية للفترة (2013-2018)

المصدر	التعريف
Bagheri et al., 2013: 694	نوع متميز من القيادة المطلوبة في بيئات صعبة للغاية وغير مؤكدة، تعمل على تطوير رؤية ريادية وحشد مجموعة من الأشخاص المؤهلين والمتنافسين لتفعيل الرؤية.
Pisapia & Feit, 2015: 527	عملية إنشاء رؤية ريادية وإلهام الفريق لسن الرؤية في البيئات المتسارعة وغير المؤكدة.
Esmer & Faruk, 2017: 115	التأثير على وتوجيه أداء الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تنطوي على الاعتراف واستغلال الفرص الريادية.
Newman et al., 2018: 3	أسلوب القيادة الذي يؤثر فيه القائد ويوجه أداء أعضاء المجموعة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تنطوي على التعرف على فرص تنظيم المشاريع واستغلالها.

ومن خلال التعاريف اعلاه لابد من تحديد التعريف الاجرائي للبحث بان القيادة الريادية هي تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي، وذلك من خلال تحمل المخاطر، والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المؤسسة.

**ثانياً. أهمية القيادة الريادية:** لقد بين (Kraus & Kauranen, 2009: 38) أن القيادة الريادية وفي ظل عمليات المنافسة الجديدة أصبحت أكثر أهمية يوماً بعد يوم سواء كانت متعلقة بالمشروعات القائمة أو الجديدة الإنشاء منها والسبب في ذلك يعود إلى زيادة أو ارتفاع الديناميكية البيئية والتنافس الدولي الشديد، وبغض النظر عن أحجام المنظمات ومدة تأسيسها فإنها تضطر إلى وضع المزيد من الاستراتيجيات الريادية بهدف البقاء والمنافسة، تعد القيادة الريادية ضرورية للشركات بمختلف أحجامها وذلك من أجل تحقيق الازدهار في خضم الضغوط التنافسية. وتلك الأهمية للقيادة الريادية جعلت الشركات تعمل باستمرار على إعادة تعريف أسواقها، وإعادة هيكلة عملياتها، وتعديل نماذج الأعمال التجارية، وتعلم مهارات التفكير والتصرف في مجال ريادة الأعمال (Cho et al., 2016: 64). تنطوي القيادة الريادية على تركيز جهود القيادة والموظفين على أفعال معينة، بهدف زيادة فاعلية تقديم الخدمة إلى الحد الأقصى في الوقت الحالي أو تحسينها في المستقبل. وقد أكد نجاح هذا الأسلوب على ملائمة القيادة الريادية لغالبية المؤسسات التي تهدف إلى تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها والمستوى العام للأداء. وقد أصبحت القيادة الريادية اليوم، من خلال التأثير والتوجيه الجماعي، مصدراً هاماً في تطوير موارد معرفية فريدة لم يتم أخذها في الاعتبار عند التركيز على ريادة الأعمال الفردية، حيث أمست القيادة الريادية اليوم جزءاً من استراتيجيات كل من المنظمات الصغيرة والكبيرة ولاعباً مهماً في الاقتصاد الحديث (Gerpott & Kieser, 2017: 16).

**ثالثاً. خصائص القيادة الريادية:** وقد أشار (Cover & Slevin, 2002: 65) إلى أن هناك ستة خصائص رئيسة للقيادة الريادية، هذه الخصائص الرئيسية هي (Esmer & Faruk, 2017: 117):

١. دعم المهارات الريادية: يعتبر القادة الرياديين الفاعلين العنصر البشري كمصدر السلوك الريادي ويدعمون تطوير هذه السلوكيات.
  ٢. تفسير الفرص: يمكن للقادة الرياديين نقل قيمة الفرصة إلى الأهداف العامة للمنظمة أو أي شخص يستفيد من هذه الفرصة.
  ٣. حماية الابتكارات التي تهدد نموذج العمل الحالي: ينظر الأفراد إلى الابتكار كتهديد شخصي وتنظيمي. يمكن للقائد الريادي أن يبلغ الآخرين بالفوائد المحتملة للابتكار.
  ٤. التشكيك في منطق العمل الحالي: تتطلب القيادة الريادية التشكيك المستمر في الافتراضات الكامنة وراء المنطق المهيمن من أجل تحديد فرصة جديدة لخلق القيمة والتأكد من أن المنظمة في وضع ناجح.
  ٥. مراجعة الأسئلة البسيطة: يقوم القادة الرياديين بمراجعة الأسئلة حول تحديد الفرص وتوظيف الموارد اللازمة للحفاظ على حياة المنظمة ونوع تعريف الأهداف التنظيمية والإنجازات والعلاقات التي تم تطويرها مع أصحاب المصلحة بطريقة مستمرة.
  ٦. ربط الريادة بالإدارة الإستراتيجية: يعتقد القادة الرياديين الفاعلين أن المؤسسة يجب أن تتمتع بمهارات ريادية بشكل استراتيجي من أجل خلق أعلى قيمة.
- رابعاً. أبعاد القيادة الريادية:**
١. **الرؤية الإستراتيجية:** أن الرؤية هي الطموحات التي يرغب القادة الوصول إليها، والغرض منها إلهام التابعين نحو السلوك الذي يحركه الهدف، ومن هناك، يتخذ القائد إجراءات متنوعة تهدف إلى تنفيذ الرؤية (التي توفر مكوناً لتكوين الإحساس للتابعين. تتمثل الرؤية في كيفية إنجاز "الأشياء". إن أحد أهداف الرؤية هو خلق التزام. إذ يلتزم الأشخاص الذين يسنون الرؤية باكتشاف واستغلال خلق القيمة. وأيضاً تساعد الرؤية رأس المال البشري على تطوير القدرات الريادية مثل الإبداع. وبالتالي، ومن أجل التنفيذ الناجح للقيادة الريادية، إذ يبدأ كل شيء برؤية لخلق التزام وتطوير القدرات الريادية لتحفيز الأنشطة الريادية في نهاية المطاف (Zijlstra, 2014: 27)، يقصد بالرؤية الإستراتيجية بأنها "صورة من المستقبل وأنها تتضمن الأسباب التي من أجلها يحاول الوصول إلى هذا المستقبل" (Bouman & Koopmans, 2007: 11).
  ٢. **الإبداع:** تعني القدرة والميل إلى التفكير بشكل خلاق وتطوير الرؤية والأفكار النافعة في معرفة الفرص واستغلال الموارد وحل المشكلات، كما أنها السمة المميزة التي تميز أصحاب المشاريع من أولئك الذين يرغبون أن يكون العمل لحسابهم الخاص فقط.
  ٣. **الاستباقية:** تعد الاستباقية نشاط لخلق المستقبل وقيادته بدلاً من انتظار التأثير به. إنها السمة المميزة للقادة الرياديين التي تمكنهم من إدارة أعمالهم الخاصة وتصور مستقبل ناجح لها. إذ تُمكن قادة المشاريع من توقع المشاكل المستقبلية، والتعرف على الفرص وتحديد احتياجات التغيير والتحسين. بالإضافة إلى آثار الاستباقية على نجاح ونمو رجال الأعمال الجدد، فإنها تؤثر على إبداعهم ومثابرتهم لتحقيق الرؤية والرغبة والنية في بدء أنشطة ريادة الأعمال.
  ٤. **تحمل المخاطر:** تعني الاستعداد لاستيعاب عدم التأكد وتحمل عبء المسؤولية في المستقبل، إن التحوط والمخاطرة المحسوبة تعد واحدة من الخصائص المشتركة للقادة الرياديين وخصوصاً في المراحل الأولى من عملية الريادة، ويمكن تعريف المخاطر على أنها الرغبة في امتصاص عدم اليقين وتحمل عبء المسؤولية عن المستقبل (Chen et al., 2004: 5). وإنها أحد الأبعاد الرئيسية الأربعة للقيادة التي من خلالها يكون المديرون على استعداد لتقديم التزامات كبيرة

ومحفوفة بالمخاطر في بيئة غير مؤكدة، ومن المتوقع أن تتمتع المنظمات ذات الأداء العالي بمستوى أعلى من الميل إلى المخاطرة (Zainol et al., 2018: 112).

### المبحث الثاني: الاداء البارع

حيث يتناول المبحث مفهوم الاداء البارع، وأهميته، وخصائصه، وابعاده وكما يلي:

**أولاً. مفهوم الاداء البارع:** وتُعد البراعة (Ambidexterity) كلمة لاتينية يرجع أصلها إلى العصور الوسطى وتعني "يدان يمينان"، ويمكن أن تأخذ عدة معانٍ منها إلى قدرة البشر على استخدام كلتا اليدين بمهارات متساوية. استخدم الباحثون التنظيميون مصطلح المنظمات التي تتمتع بالمهارات المتساوية في كل من "الاستثمار" وكذلك "الاستكشاف". ويعد الاداء البارع من الامور المهمة في حقل الإدارة الاستراتيجية والعلوم الادارية وتحتاج المنظمات الناجحة إلى أن تكون بارعة، مع التركيز على المتابعة المتزامنة والابتكار الاستثنائي والاستغلال في نفس الوقت، يمكن أن يكون تحقيق الاداء البارع أمراً صعباً حيث يتنافس الابتكار والتحسين على الموارد التنظيمية المحدودة (Baškarada & Cromarty, 2016: 779)، وبهذا يشكل حالياً مدخلاً أساسياً للعديد من التخصصات الادارية، وتبين الأدبيات السابقة وبشكل متزايد، بأن الشركات الناجحة هي المنظمات البارعة لقدرتها على تولد مزايا تنافسية من خلال التغيير الجذري والتطوير والسعي بشكل متزامن للإبداع الاستكشافي والاستثماري (Zhang & Duan, 4: 2013) والجدول (٤) يوضح بعض إسهامات الباحثين حول الاداء البارع.

الجدول (٤): إسهامات الباحثين في مجال تعريف الاداء البارع للفترة (2014-2019)

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
١	Rao-Nicholson et al., 2016: 6	القدرة التنظيمية على الانخراط في الجوانب المزدوجة للنمو التنظيمي أي (الاستثمار والاستكشاف).
٢	Palm & Lilja, 2017: 1	قدرة المنظمة على القيام ليس فقط بإدخال تحسينات تدريجية على جودة العمليات والمنتجات القائمة ولكن أيضاً تحسينات مبتكرة أو جذرية من أجل استكشاف فرصاً جديدة.
٣	Du & Chen, 2018: 1	إجراءات متزامنة تقوم بها المنظمات لمعالجة حالتين متغايرتين في وقت واحد وهما الاستكشاف والاستغلال.
٥	Utomo & Simatupang, 2019: 1405	القدرة التنظيمية للتعامل مع الأنشطة المتضاربة: الاستغلال والاستكشاف اللذان يتطلبان نوعاً مختلفاً من البيئة والسياق والهيكل، كذلك المواءمة والقدرة على التكيف، والإمكانيات، والكفاءات، والابتكار، والتعلم، والاستراتيجية، وتطوير الممارسة والابتكار والتعلم المؤسسي.
٥	Katou, et al., 2020: 2	قدرة المنظمة على إدارة متطلبات العمل الحالية بشكل فعال وبنفس الوقت التكيف مع احتياجات الأعمال المستقبلية بسبب التغيرات البيئية.



ومن خلال التعاريف السابقة لابد من تحديد التعريف الاجرائي للبحث بان الاداء البارع هو "السلوكيات التي تتبعها المنظمة لاكتشاف الفرص المتاحة لها واستثمارها في اعمالها الادارية بما يضمن لها التفوق التنظيمي وذلك باعتماد هيكل تنظيمي مرن لمواجهة اي تغيرات مستقبلية تحدث في بيئة عمل المنظمة".

**ثانياً. اهمية الاداء البارع:** ويمكن تحديد اهمية الاداء البارع، بالآتي:

١. توظيف تقنيات هيكلية وتعليمية وانتقائية واتصالية لحل التحديات المتناقضة في الأبعاد الفكرية والسلوكية والتكنولوجية والعملية في مختلف مستويات المنظمة (الاستراتيجية، المشاريع، العمليات، وفردية) (Petro, et al., 2019: 18).

٢. ان تحقيق الاداء البارع يؤدي الى زيادة العوائد والحصة السوقية للمنظمة (Kassotaki, 2017: 32).

٣. تحقيق التوافق وبشكل مستمر مع التعقيد السياقي وضمن حدود الحفاظ على البراعة الاستكشافية والاستثمارية.

٤. يساعد الاداء البارع على تحقيق التوازن النسبي للبراعة الاستكشافية والاستثمارية أو أيجاد أفضل نقطة لتخصيص الموارد النادرة بشكل مثالي (Gupta et al., 2006: 695).

٥. يشير الى ادارته الموارد بفاعلية وكفاءة من أجل التعامل مع التهديدات واكتشاف فرص جديدة وبطرق أسرع من المنافسين.

**ثالثاً. خصائص الاداء البارع:** من اجل الوصول الى ذلك لابد من وجود بعض الخصائص التي يمتاز بها الاداء البارع، وذكر (الجبوري، ٢٠١١: ٦١) و (Bodwell & Chermack, 2010: 199) و (علوان واخرون، ٢٠١٩: ٢١٢) بعض من هذه الخصائص:

١. **الإدراك:** اي القدرة على إدراك الفرص والتهديدات، التي تستلزم القيام بالمسح البيئي الخارجي، والبحث والاستكشاف وهذا ما يساعد على إدراك الفرص الجيدة المستندة الى التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، اي ان المنظمات المدركة للفرص تمتلك آليات تطبق ما تتطلب البيئة الخارجية منها وبالسرية المطلوبة.

٢. **الاستثمار:** اي القدرة على اغتنام الفرص الجديدة، فبغياب الادراك لا يمكن استغلال الفرص. حيث يمثل استغلال الفرص تنفيذ البصيرة الاستراتيجية التي تؤدي الى العمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة، وهذا الامر يتطلب تناسقاً بين فريق الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية، وتفاذي القرارات الخاطئة وترتيب نموذج العمل واستراتيجيته.

٣. **إعادة التشكيل:** ان مفتاح النمو يتمثل بالقدرة على اعادة توحيد الاصول والهيكل التنظيمية وتشكيلها حسب تغيرات السوق والتقنيات، فالقدرة على اعادة تشكيل الموارد، والاصول، والهيكل، ووظيفة المورد البشري، تعد ميزة استراتيجية لإعادة مؤكدة للتشكيل التنظيمي، وإعادة التشكيل مهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة وفعالية.

**رابعاً. ابعاد الاداء البارع:**

١. **استكشاف الفرص:** يرتبط استكشاف الفرص بمصطلحات مثل: البحث والتباين والمخاطر والتجريب والتشغيل والمرونة والاكتشاف والإبداع (March, 1991: 71) يجسد الاستكشاف البحث، الاختلاف، المخاطرة، التجريب، اللعب، المرونة والاكتشافات التي تخلق الابتكارات

المدمرة والجذرية (Hughes, 2018: 7) وعرف (McCarthy & Gordon, 2011: 241) استكشاف الفرص المتاحة للأنشطة والمخرجات التي تركز على التقنيات الجديدة والريادية، التي تشتمل على آفاق زمنية طويلة، والبحث والتجريب والابداع والقدرة على التكيف. يشير التعلم المكتسب من خلال عمليات التنوع والخبرات المخطط (Tuan, 2014: 2-3)، وأنه يتعامل مع مجالات سوق المنتجات الجديدة، ويشمل البحث عن فرص جديدة، ويتم تنفيذه من خلال الأبحاث المحلية ضمن العمليات والتقنيات المنتظمة للمنظمات (Yigit, 2013: 17)، ويرتبط الاستكشاف بالهيكل الشبكية، الأنظمة المقترنة بشكل واسع، كسر المسارات، الارتجال، الاستقلالية، الفوضى، الأسواق الناشئة والتكنولوجيات (Turner et al., 2012: 1).

٢. **استثمار الفرص:** يرتبط استثمار الفرص بمصطلحات مثل: التنقيح، الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، التطبيق (March, 1991: 71)، ويتكون من أنشطة الابتكار التي تركز على تحسين نطاق سوق المنتجات القائمة (Yigit, 2013: 17). الاستثمار يجسد التحسين، الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، والتنفيذ المقصود لتحسين إمكانيات المنتج الحالية مع الابتكارات الإضافية (Hughes, 2018: 7) وأنه يدور حول الاستفادة من الرؤى والممارسات الحالية من خلال التنقيح (Hoholm et al., 2018: 343)، فيما أشار (Wulf et al., 2010: 2) ان استثمار الفرص هو استعمال الأنشطة التي تؤدي الى زيادة في الكفاءة، والتركيز على العمليات وخفض التكاليف لتحسين أداء الأعمال الحالية. ويرتبط بالهيكل الآلية، الأنظمة المقترنة بإحكام، الاعتماد على المسار، الروتين، التحكم والبيروقراطية، الأسواق والتقنيات المستقرة (Turner et al., 2012: 1-2). بينما عرفه (Abazeeda, 2020: 1447) بأنه القدرة الديناميكية المعتدة على التعلم القائم على التراكم المعرفي، حيث تسعى المنظمات إلى تطوير المهارات الحالية والتوسع في أسواق جديدة، تمكنا من تحسين قدرة المنظمة على استغلال هذه الفرص من خلال اعتماد استراتيجية الابتكار الاستغلالية التي تضمن الاستخدام الكامل لإمكانات المنظمة.

٣. **الهيكل المتميز:** وأشار (Raisch et al., 2009: 685) الى التمايز بأنه فصل الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية إلى وحدات تنظيمية متميزة. وهذا يمكن المنظمات البارعة من الحفاظ على العديد من الكفاءات التي تعالج مطالب متناقضة، فهو يحمي العمليات الجارية في الوحدات الاستغلالية من التدخل في الكفاءات الناشئة التي يتم تطويرها في الوحدات الاستكشافية. ومن ثم، فإنه يضمن تمتع الوحدات البارعة بالحرية والمرونة المطلوبة لتطوير معرفة ومهارات جديدة من أجل التكيف مع بيئات المهام المتضاربة (Jansen et al., 2009: 798).

وعرفه (Popadiuk & Kretschmer, 2018: 642) على أنها قدرة الشركة على الاندماج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيانات المتغيرة بسرعة.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

**وصف استجابات عينة البحث محافظة ذي قار:** ينصب اهتمام هذا المبحث على عرض ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي ثم عرض واقع متغيرات البحث وتحليل استجابات عينة البحث وتفسيرها على وفق البيانات المتحصل عليها والمعالجات الإحصائية التي أجريت عليها باستخراج التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية الخاصة بمتغيرات البحث، وبهذا تم تحديد الوسط الحسابي وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، تم تحديد طول الفئة من خلال قسمة المدى على أكبر قيمة ( $4/5 = 0,80$ )

أولاً. وصف استجابات عينة البحث للقيادة الريادية: تتكون (القيادة الريادية) من أربعة أبعاد فرعية لكل بعد من هذه الأبعاد أسئلة فرعية تمت الإجابة عليها ضمن الاستبانة المقدمة للأفراد المبحوثين والتي شملت (مدير عام، معاون مدير عام، رئيس قسم) وقد تضمنت هذه الأبعاد (الرؤية الاستراتيجية، الاستباقية، الابداع، تحمل المخاطر) والجدول (٥) يوضح ذلك:

الجدول (٥): ترتيب الأهمية بالاعتماد معامل الاختلاف لأبعاد متغير القيادة الريادية

ت	ابعاد متغير القيادة الريادية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
1	الرؤية الاستراتيجية	2.79	0.70	25.08	3
2	الاستباقية	2.72	0.65	23.89	2
3	الابداع	2.43	0.75	30.86	4
4	تحمل المخاطر	3.11	0.66	21.22	1

ثانياً. وصف استجابات عينة البحث للأداء البار: يتكون (الأداء البار) من ثلاثة أبعاد فرعية لكل بعد من هذه الأبعاد أسئلة فرعية تمت الإجابة عليها ضمن الاستبانة المقدمة للقيادات الادارية في ديوان محافظة عينة لبحث والتي شملت (المدير المفوض، رؤساء الاقسام والشعب) وقد تضمنت هذه الأبعاد (استكشاف الفرص، استثمار الفرص، هيكل متمايز) والجدول (٦) يوضح ذلك:

الجدول (٦): ترتيب الأهمية بالاعتماد معامل الاختلاف لأبعاد متغير الاداء البار

ت	ابعاد متغير القيادة الريادية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
1	استكشاف الفرص	2.78	0.75	26.97	2
2	استثمار الفرص	2.37	0.71	29.95	3
3	هيكل متمايز	2.97	0.76	25.58	1

ثانياً. اختبار فرضية الارتباط والتأثير وتحليل وتفسير النتائج محافظة ذي قار:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والاداء البار: تشير معطيات الجدول (٧) إلى وجود علاقة ارتباط إحصائية معنوية موجبة بين القيادة الريادية والأداء البار في الشركة عينة البحث على المستوى الكلي، وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (\*\*0.755) عند مستوى دلالة معنوية (0.000)، وهذه النتيجة تدل على قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والاداء البار).

الجدول (٧): نتائج قيم معامل ارتباط بين القيادة الريادية والاداء البار

المتغير	المؤشر	الاداء البار
القيادة الريادية	معامل الارتباط	0.755**
	مستوى معنوية	0.000

\*\* ارتباط معنوي عند مستوى (0.01).

توضح فرضية التأثير الرئيسية الثانية: والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في الاداء البار): تشير نتائج التحليل الاحصائي ان قيمة معامل التفسير ( $R^2=0.569$ ) أي ان القيادة الريادية تمثل ما قيمته (56%) من المتغير التابع (الاداء البار) اما النسبة المتبقية (43%) فتعود الى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج البحث، وقد ظهر أن نموذج

الانحدار معنوي حسب قيمة ( $F=89.138$ )، أن رؤية نموذج الانحدار تظهر أن الاداء البارع موجود فعلا في المنظمة المبحوثة بمقدار قيمة الثابت ( $a=.447$ ) بينما يشير معامل الميل الى انه اذا زادت القيادة الريادية بمقدار وحدة واحدة فسوف يزداد الاداء البارع بنسبة ( $\beta =.810$ ) ويمكن تأكيد معنوية التأثير من خلال اختبار ( $t$ ) الظاهر في الجدول (٦) ادناه.

الجدول (٦): تأثير القيادة الريادية في الاداء البارع

المتغير المستقل	قيمة R2	قيمة F	معاملات الانحدار	قيمة T	المعنوية	المعنوية	المتغير التابع
القيادة الريادية	0.569	66.129	a	0.447	0.122	0.000	الاداء البارع
			b	0.818	0.000		

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. **الاستنتاجات:** بعد الوقوف على نهاية هذا البحث والوصول من خلاله الى نتائج تبين أثر القيادة الريادية والاداء البارع نستعرض في المبحث الاستنتاجات التي توصل اليها البحث وكما يأتي:

١. مستوى تمتع القيادات الادارية في ديوان محافظة ذي قار بسمات القيادة الريادية هو متوسط اذ اجمع افراد العينة على تمتع القيادات بهذه السمات بالشكل الذي يساعدها لأجراء اي عملية تغيير ملائمة قد تحتاجها المنظمة لتحقيق الاداء البارع وهذا يؤكد ترابط سمات القيادة الريادية في المنظمة المبحوثة.

٢. ان واقع توافر ابعاد الاداء البارع في المنظمة المبحوثة هو معتدل وهذا ما يؤكد تمتع المنظمة بالقدرة على اجراء التغييرات المناسبة في اي مجال تحتاجه وهذا يشير ايضا الى ممارسة القيادة الريادية من قبل القادة في ديوان محافظة ذي قار والتي تعزز من استعداد العاملين لتحمل مسؤولية الواجبات المناطة بهم والانفتاح على الآخرين وقدرتهم على تقديم اجابات وتبريرات للأعمال التي يقومون بها.

٣. تم التوصل الى وجود علاقة ارتباط وأثر قويتين بين متغيري البحث الرئيسين وهما القيادة الريادية والاداء البارع، كلما اتبعت المنظمة سلوكيات القيادة الريادية وقامت بتطوير خططها أكثر كلما أسهم ذلك في التوصل الى أداء بارع للتنفيذ مشاريعها.

### ثانياً. التوصيات:

١. زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية القيادة الريادية وخاصة بعد الابداع لكونه أحد الابعاد المهمة وذلك من خلال الاستفادة من الامكانات العلمية للموظفين الحاصلين على شهادات عليا في إعداد بحوث ودراسات تفيد التطوير والتحسين المستمر وتقديم الخدمات، بما يحفز الإبداع والابتكار لديهم وسعي القيادات العليا على استقبال الافكار البناءة التي تطرح من خلال الاجتماعات والتي تعمل على تعديل سير العمل بشكل أفضل الجاد وزرع روح المنافسة بين القيادات لتقديم الاكثر.

٢. دعم وزيادة التركيز على أبعاد الاداء البارع واهم بعد هو (استثمار الفرص) كونها الاكثر تأثيراً من بين الابعاد التي تؤثر عليها القيادة الريادية وهذا يدل على إدراك الادارات العليا لأهمية هذه البعد.

٣. إعداد جيل من القادة مع وضع منهجية لاختيارهم وتطويرهم وتدريبهم وشرح عمليات التغيير ومسوغاته للمعنيين جميعاً، مع قياس مدى التغيير ومراجعتها مع ضمان مشاركة ودعم الموارد البشرية وتمكينها من الإدارة الفاعلة للتغيير، وإدارة النتائج والمخاطر المترتبة على التغيير.

## المصادر

### أولاً. المصادر العربية:

١. الجبوري، حيدر جاسم عبيد، (٢٠١١)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية- دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٢. حنان، صفاء كامل، (٢٠١٩)، تأثير القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية – بحث تحليلي في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
٣. الشمري، انتظار احمد، البهادلي، سلمان صدام جاسم، (٢٠١٥)، القيادة الريادية واثراء حياة العاملين بحث تطبيقي في تشكيلات وزارة النقل العراقي، بحث مستل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد: ٣٨، العدد: ١٠٤.
٤. علوان، بشرى محمد والسلطاني، سعدية حايك كاظم و خليل، امير علي، (٢٠١٩)، دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجيات التمكين-دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عينتين من قيادات المصارف العليا في مدينتي بابل و كربلاء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد ١١، العدد ٢، ص ٢٠٨-٢٣٠.
٥. علي، اري محمد، الشرفاني، دلمان خوشفي رمضان، (٢٠١٦)، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين ابعاد جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية لأراء المديرين لعينة من فنادق الاربعة والخمس نجوم في محافظة دهوك واربيل (بحث مستل)، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد ٣، العدد ١٤.
٦. الكرعاوي، محمد ثابت، (٢٠١٦)، دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعميم العالي دراسة تطبيقية لعينة من اساتذة الجامعات الاهمية في النجف الاشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد العشرون.
٧. محمد، عمر مصطفى، (٢٠١٢)، دور الادارة بالإستثناء في بناء القيادات الريادية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في بعض المعامل الانتاجية في محافظة السليمانية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، إدارة اعمال، جامعة السليمانية.

### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abazeed, R., (2020), Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management. Management Science Letters, 10 (7), 1445-1456.
2. Bagheri, A., Lope Pihie, Z. A., & Krauss, S. E., (2013), Entrepreneurial leadership competencies among Malaysian university student entrepreneurial leaders, Asia Pacific Journal of Education, 33 (4), 493-508.
3. Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J., (2016), Leadership and organizational ambidexterity. Journal of Management Development. Development, The George Washington University
4. Bodwell, W., (2012), Theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals, A (Doctoral dissertation, Colorado State University. Libraries.

5. Cai, W., Lysova, E. I., Kahapova, S. N., & Bossink, B. A., (2019), Does entrepreneurial leadership foster creativity among employees and teams? The mediating role of creative efficacy beliefs, *Journal of Business and Psychology*, 34 (2), 203-217.
6. Chen, M. H., (2007), Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams, *Creativity and Innovation Management*, 16 (3), 239-249.
7. Cheng, Y., Hughes, M. & Hotho, S., (2011), Internal and external antecedents of SMEs innovation ambidexterity outcomes ,*Management Decision*, pp.1658-1676
8. Cunningham, J. B., & Lischeron, J., (1991), Defining entrepreneurship, *Journal of small business management*, 29 (1), 45-61.
9. Dahiru, A. S., Pihie, Z. L., Basri, R., & Hassan, S., (2017), Entrepreneurial Leadership Questionnaire: Confirmatory Factor Analysis Evidence from School Context.
10. De la Rey, A., (2018), The role of entrepreneurial leadership of principals in high performing schools (Doctoral dissertation, University of Pretoria)
11. De la Rey, A., (2018), the role of entrepreneurial leadership of principals in high performing schools (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
12. Eriksson, P. E., and Szentes, H., (2014), *Organizational Ambidexterity in Construction Projects*", Luleå University of Technology, Sweden
13. Esmer, Y., & Faruk, D. A. Y. I., (2017), Entrepreneurial leadership: a theoretical framework, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 112-124
14. Esmer, Y., & Faruk, D. A. Y. I., (2017), Entrepreneurial leadership: a theoretical framework, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 112-124.
15. Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E., (2006), the interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 4: 693-706.
16. Hoholm, T., Strønen, F., Kværner, K. J., & Støme, L. N., (2018), Developing Organizational Ambidexterity: Enabling Service Innovation in a Hospital Setting. In *Controversies in Healthcare Innovation* (pp. 341-368). Palgrave Macmillan, London.
17. Jansen, Justin J. P., Van den Bosch, Frans A. J., and Volberda, Henk W., (2005), Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents, *Schmalenbach Business Review*, Vol. 57, pp. 351-363.
18. Kassotaki, O., Paroutis, S., and Morrell, K., (2018), Ambidexterity penetration across multiple organizational levels in an aerospace and defense organization. *Long Range Planning*, doi.org/10.1016/j.lrp.2018.06.002, 1–20.
19. Leitch, C. M., & Volery, T., (2017), Entrepreneurial leadership: Insights and directions, *International Small Business Journal*, 35 (2), 147-156.
20. March, James. G., (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization science*, Vol. 2, No.1, pp. 7187
21. March, James. G., (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization science*, Vol. 2, No.1, pp. 7187

22. McCarthy, Ian P., and Gordon, Brian R., (2011), Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach, R&D Management, Vol. 41, No. 3.
23. Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I., (2018), the effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership, Journal of Business Research, 89, 1-9.
24. Palm, Klas, and Lilja, Johan, (2017), Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector, International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 9, No. 1, pp. 1-26.
25. Petro, Y., Ojiako, U., Williams, T., & Marshall, A., (2019), Organizational Ambidexterity: A Critical Review and Development of a Project-Focused Definition (Doctoral dissertation, American Society of Civil Engineers.
26. Pisapia, J., & Feit, K., (2015), Entrepreneurial Leadership at a Crossroads, In DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting (Vol. 2, No. 1, pp. 524-533). Sveučilište u Dubrovniku.
27. Popadiuk, S., Luz, A. R. S., & Kretschmer, C., (2018), Dynamic capabilities and ambidexterity: how are these concepts related? Revista de Administração Contemporânea, 22 (5), 639-660.
28. Raisch, Sebastian & Birkinshaw, Julian, (2009), Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, Journal of Management, pp.375-410
29. Rao-Nicholson, Rekha, Khan, Zaheer, Akhtar, Pervaiz, and Merchant, Hemant (2016), the impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging market multinationals, The International Journal of Human Resource Management.
30. Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A., (2018), Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity. Journal of Business Research, 91, 181-194.
31. Tuan, Luu Trong (2014), Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, and I-Deals: The Moderating Role of CSR, University of Economics, Vietnam
32. Turner, Neil, Swart, Juani, and Maylor, Harvey, (2012), Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda, International Journal of Management Reviews.
33. Utomo, P., & Simatupang, B., (2019), the Role of Alliances Formation in Organizational Ambidexterity and Firm Competitiveness: An Empirical Study In Indonesia Digital Startup Firms, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 8, ISSUE 08, AUGUST.
34. Wulf, Torsten, Stubner, Stephan, and Blarr, W. Henning (2010), Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management, Which Better Predicts Success? Working paper, Leipzig Graduate School of Management.
35. Yang C-W, (2008), the relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance, Managing Global Transitions, 6 (3), 257.

36. Yigit, Mert (2013), Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization, School of Management, Blekinge Institute of Technology, Sweden.
37. Zainol, F. A., Daud, W. N. W., Shamsu, L., Abubakar, H. S., & Halim, H. A., (2018), A linkage between entrepreneurial leadership and SMEs performance: An integrated review, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8 (4), 104-118.
38. Zhang, S., Ke, X., Frank Wang, X. H., & Liu, J., (2018), empowering leadership and employee creativity: A dual- mechanism perspective. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91(4), 896-917