

## دور القيادة البارعة فى تحقيق الإبداع الإدارى بمدارس التعليم الثانوى العام فى

مصر

إعداد

أسماء قرنى عبد العليم إبراهيم

أ.م.د.د. عبير أحمد محمد	أ.د/ رشا سعد شرف
استاذ الإدارة التربوية وسياسات	استاذ التربية المقارنة والإدارة
التعليم المساعد	التعليمية
كلية التربية- جامعة الفيوم	كلية التربية- جامعة حلوان

### المستخلص

استهدف البحث الحالى اقتراح بعض الآليات لتحقيق الإبداع الإدارى بمدارس التعليم الثانوى العام فى مصر على ضوء أبعاد القيادة البارعة، وغالباً ما تقتقر هكذا بيئات إلى الابداع الإدارى بسبب روتين العمل المتبع ، وتم اختيار القيادة البارعة من خلال نوعين من السلوكيات هى السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المنغلقة ، بينما تم اختيار الابداع الإدارى من خلال أربعة أبعاد هى( الأصالة، الطلاقة، المرونة ، الحساسية للمشكلات ) ، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ضعف واضح فى انتهاج سلوكيات القيادة البارعة وكذلك تهيئة مناخ الابداع فى العمل، قدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تطوير القدرات الادارية والمهارية للقيادة وكيفية مواجهة حالة التناقض المتمثلة بالأنشطة التقليدية وتلك المتعلقة بالبحث والتطوير والابداع من خلال تنمية مهاراتهم فى دورات تدريبية

وتطويريه، أيضاً تتطلب القيادة البارعة منح العاملين حرية التفكير والتصرف المستقل بما يتلاءم مع رسالة المدارس وجعل التعلم من الأخطاء ثقافة سائدة وإظهار المرونة في تحمل الفشل من أجل التحسين المستمر وتحقيق الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: دور ، القيادة البارعة ، الابداع الادارى.

#### Abstract of the study

The current research was aimed at proposing mechanisms for Administrative Creativity at general secondary education schools in Egypt in the light of the dimensions of Ambidextrous Leadership, Often such environments Lack organizational creativity due to the Work routine followed , Ambidextrous Leadership were tested through two types of behaviors, which are open behaviors and closed behaviors , While Administrative Creativity was tested through four dimensions. It is (Originality,Fluency,Flexibility,Sensitivity to problem ) , The research reached a set of conclusions, the most important of which is a clear weakness in adopting the behaviors of skilled leadership as well as creating a climate for creativity at work , Traditional and those related to research , development and innovation through developing their skills in training and development courses, Ambidextrous leadership also requires giving workers the freedom to think and act independently in keeping with the message of schools, making learning from mistakes a dominant culture, and showing flexibility to endure failure in order to continuously improve and achieve administrative creativity.

Key words: Ambidextrous Leadership , Administrative Creativity

#### المقدمة

تتطوي القيادة البارعة على التوازن العاطفي بين الاستمرارية والتغيير ، مما يقلل من خوف العاملين من عدم التأكد من أدائهم، وزيادة الكفاءة الذاتية للعاملين مما يحفزهم على الابداع، ينطبق مفهوم القيادة البارعة على كل من الفرق والأفراد ويشير إلى

القدرة على تعزيز سلوكيات الاستكشاف والاستغلال لدى التابعين في المدارس عن طريق زيادة أو تقليل الاختلافات في سلوكهم وتمكين التبديل المرن بين هذه السلوكيات ، ويشجع القادة البارعين العاملين على تحقيق أهدافهم ، وخلق بيئة فيها يثق العاملون ويدعمون بعضهم البعض ،ومن الملاحظ أن أغلب المؤسسات التعليمية قد تفتقر الى وجود سلوكيات الابداع ، لذلك يجب تعزيز سلوك الابداع الإداري كجزء من التطوير المهني للعاملين، ويجب على القيادة ان يكون لها تأثير على الابداع في المدارس (Al-Eida,2020,67) .

وعلى الرغم من وجود العديد من الأدبيات على القيادة والمعاملات وتأثيرها على الابداع ، مع ذلك تم تطوير نظرية القيادة البارعة ، حيث إن سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلفة هي سلوكيات تكملية تتوقع ابداع العاملين وبسبب تزايد العولمة والقدرة التنافسية بين المؤسسات التعليمية ، لكي تكون المؤسسات قادرة على التكيف بسرعة ، هناك حاجة إلى ابداعات في الأفكار والعمليات والخدمات الجديدة والمفيدة والتي يتم تطويرها وتنفيذها ، هذه الأفكار والعمليات والخدمات هي نتيجة الإجراءات الفردية للعاملين والتفاعلات الاجتماعية بينهم ، والبحث الحالي يبحث في اهمية سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز الأفكار الابداعية وامكانية تطبيقها وتحقيق الإبداع الإداري (زينة،2020،ص228)

### مشكلة البحث(Research Problem):

تسعي المؤسسات التعليمية لتحقيق النجاح والإبداع الإداري، مما يولد حاجة حقيقية لتطوير ممارسات تنظيمية أكثر فاعلية وكفاءة ، ومن أجل الوصول إلي هذا الهدف تتجه العديد من المؤسسات إلي اتباع وترسيخ ممارسات القيادة البارعة علي رؤسيتها التي من الممكن ان تقودها إلي تحقيق أهدافها التي تسعى من خلالها تحقيق مركزا تنافسياً قوياً ، حيث أن معظم القيادات المطبقة هي قيادات تقليدية

تتمثل بأصدار الأوامر ووضح اللوائح والتنفيذ ونتيجة لتزايد التغيرات التي تعاني منها المؤسسات ، وسرعة التطور التكنولوجي والوسائل والقدرات المستخدمة في بيئة مضرية وشديدة التنافس(سنة، 2018،ص148)،ولكي تحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها علي الوجه الأكمل، فأن عليها تنمية قيادة بارعة قادرة علي بناء القدرات والقابليات ومواكبة التطورات ومواجهة التغيرات البيئية،وتحقيق التوازن وتقاسم المسؤوليات واستخدام الإدارة الحديثة التي تساعد علي تقديم الحلول المبتكرة والمستدامة ونظرا لقصور الإدراك بأهمية القيادة البارعة في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص فالوضع الحالي بمدارس التعليم الثانوي العام يشير إلي وجود بعض أوجه الخلل والقصورالمرتبطة بضعف قدرة المدرسة علي تحقيق الإبداع الإداري الأمر الذي يؤدي إلي ضعف استغلال المعلومات والخبرات والمعارف لدي العاملين، ويواجه العاملين تحدياً في ترك المسارات الروتينية وبشكل خاص بالمؤسسات التعليمية وتحسين عملهم أو تطوير خدمات مبتكرة من خلال التفكير الابداعي والتجريبي(نهى، 2016 ، ص 106) وتتبلور مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- 1-ما أبعاد ومبادئ القيادة البارعة بالمؤسسات التعليمية؟
- 2-ما الأسس الفكرية للإبداع الإداري وأبعاده في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- 3-ما دور القيادة البارعة في تحقيق الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟
- 4-ما الآليات المقترحة لتحقيق الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء أبعاد القيادة البارعة؟

**أهداف البحث:(Research Aims) يهدف البحث إلى ما يلي:**

- 1- التعرف على أبعاد ومبادئ القيادة البارعة بالمؤسسات التعليمية.

2- تحليل الأسس الفكرية للإبداع الإداري وأبعاده في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

3- التعرف على دور القيادة البارعة في تحقيق الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر .

4- وضع الآليات المقترحة لتحقيق الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء أبعاد القيادة البارعة .

### أهمية البحث: (Research Importance) تبعث أهمية البحث الحالي من الأهمية النظرية والأهمية العملية أهميته وهي كما يلي:

1- تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي تم تناولها ، اذ تعد القيادة البارعة والإبداع الإداري ضروريان لبقاء واستمرار المؤسسات ومفتاحًا لنجاحها في بيئة الأعمال الديناميكية .

2- العمل على استكشاف دور وسلوكيات القيادة البارعة التي تعمل على تحقيق الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام .

3- ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المؤسسات لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدي العاملين ألا وهو الإبداع الإداري ، الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المؤسسات وتطورها حيث ان قائم على ما يتوافر للعاملين بها من قدرات وإمكانيات إبداعية ، كما أن هذه الدراسة تعد من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع القيادة البارعة وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

### منهج البحث (Research Methodology):

تقتضى طبيعة البحث الحالي استخدام المنهج الوصفي ، الذي يعتمد على وصف الظواهر ، وجمع الحقائق والمعلومات عنها ، ويهتم بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه

هذه الظواهر ، في ضوء معايير معينة ، حيث إنه لا يكتفي بوصف الظاهرة موضع الدراسة بل تحليلها واقتراح الأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليها.

**حدود البحث (Research Limits):** سوف تشمل حدود الدراسة الآتى:

**الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة واقع دور القيادة البارعة في تحقيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

**الحد البشري:** تقتصر الدراسة على عينة من القيادات التربوية (مديرى ووكلاء ومعلمى المدارس التعليم الثانوى العام فى مصر.

**الحد المكانى:** تقتصر الدراسة على عينة من مدارس التعليم الثانوي العام فى مصر.

**مصطلحات البحث (Terminology of Study):**

**مفهوم القيادة البارعة ( Ambidextrous Leadership behavior ) : (concept**

القيادة لغة : مشتقة من كلمة قاد , يقود قوداً وقياداً , وقيادة الدابة مشي أمامها آخذاً بمقودها \_ الجيش ترأسه وتدبر أمره

اصطلاحاً : ينظر إلي القيادة علي أنها عملية تأثير اجتماعي يحاول فيها شخص ما حث شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص علي تنفيذ مهام مشتركة وتحقيق أهداف مشتركة

**القيادة البارعة (Ambidextrous Leadership):** أنها القدرة علي تعزيز كل من السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية لدي العاملين عن طريق زيادة أو تقليل التباين في سلوكهم والتبديل بين هذين السلوكين .

وتعرف أيضا أنها تمثل قابلية الفرد القائد علي توزيع مهامه وموارده ووقته بين كلمن أنشطة الاستكشاف وانشطة الاستثمار بمهارة متوازنة ويشكل متوازن لغرض التغلب علي التوترات المتناقضة للتعلم وتحقيق النجاح في العمل(Shoo,2016,3).

وبهذا يمكن تعريف القيادة البارعة إجرائياً : بأنها قدرة القائد بالتأثير فى سلوك مرؤوسيه من خلال زيادة التباين بينهم ، باتباع السلوكيات المنفتحة لتعزيز أنشطة الاستكشاف والعمل على تقليل التباين فيما بينهم بتبنى السلوكيات المنغلقة لتعزيز أنشطة الاستثمار ، والسعى المتزامن للتحويل بمرونة فيما بين هذين السلوكين لتحفيز الأداء الابداعى لدى المرؤوسين وبالتالي تعزيز القدرة على ادارة التناقضات ومواكبة التغيرات البيئية فى المؤسسة وتحقيق ديمومة نجاحها .

### الإبداع الإدارى(Administrative Creativity) :

"هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات" (عطاءالله، 2017 ، ص 89)

وهناك من يعرف الإبداع الإدارى بأنه : "محاولة إنسانية على المستوى الذاتى للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام تقديم خدمات جديدة لم يسبق وإن قدمت وإن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع(عطاء الله ، 2018، ص 89)

وبهذا يمكن تعريف الإبداع الإدارى إجرائياً "قدرة الأفراد العاملين بالمدارس التعليم الثانوى العام على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة لم يسبق وإن استخدمت وإن تتسم بتحقيق المنفعة

العامة.



## الدراسات السابقة ( Previous Studies ) :

### أولاً الدراسات العربية :

وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفق تسلسل زمني من الأحدث للأقدم:

#### 1. دراسة زين العابدين وياسين(2020):دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال.

هدفت الدراسة إلي تحديد دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي ، اضافة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزي للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، المستوى التعليمي ، المستوى التنظيمي للوظيفة ، سنوات الخبرة ) ، وبناء علي هذه النتائج أوصت الدراسة إلي ضرورة تهيئة مناخ العمل لممارسة أبعاد القيادة التحويلية وذلك بغية تقيق التميز التنظيمي .

#### 2. دراسة العودة(2020) :البراعة التنظيمية لدي قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم.

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوى البراعة التنظيمية لدي قائدات المدارس الحكومية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية ،وتوصلت الدراسة إلي أن مستوى مرتفع من سلوكيات الاستكشاف والاستغلال لدي القائدات في هذه المدارس ،من خلال قدرتهن علي الموازنة بين سلوكيات الاستكشاف والاستغلال ، وهو ما يصب في مصلحة التعليم بشكل عام ، وتميز المؤسسات التعليمية في تقديم أفضل الخدمات ، كأحد مرتكزات رؤية المملكة 2030.

### 3. دراسة ضياء فالح(2020) : دور سلوك القيادة البارعة في تعزيز الابداع في مكان العمل.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والابداع في مكان العمل في جامعة كربلاء(بعض كليات جامعة كربلاء), وغالبا ما تفتقر هكذا بيئات الى الابداع المنظمي بسبب روتين العمل المتبع , وتم اختبار سلوكيات القيادة البارعة من خلال نوعين من السلوكيات هي السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المنغلقة , بينما تم اختبار الابداع في مكان العمل من خلال اربعة ابعاد هي(الابداع الفردي , الابداع الجماعي , الابداع التنظيمي, المناخ الابداعي), ولبوغ الهدف المذكور وبناء على معطيات البحث الاستطلاعي للباحثين تم تبني نموذج فرضي للبحث الذي ضم المتغير المستقل والمتغير المعتمد , و اعتمادا على حركة الانموذج تم صياغة فرضيتان, واختبار صحة الفرضيات وجمع المعلومات من عينة البحث (88) فردا من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد , كلية السياحة وكلية التربية , واعتمد البحث الاستبانة أداة رئيسة للحصول على البيانات المطلوبة واستخدم برنامج (Spssv.25) وبرنامج (Smartpls) لتحليل النتائج , وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ضعف واضح في انتهاج سلوكيات القيادة البارعة وكذلك تهيئة مناخ الابداع في العمل, قدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تطوير القدرات الإدارية والمهارية لقيادة الكليات و لرؤساء الأقسام العلمية عند اشغالهم المواقع القيادية وكيفية مواجهة حالة التناقض المتمثلة بأنشطة التقليدية وتلك المتعلقة بالبحث والتطوير والابداع من خلال تنمية مهاراتهم في دورات تدريبية وتطويرية.

#### 4. دراسة أبو زيد (2019) : العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء:توسط دور رأس المال التنظيمي الاجتماعي والمحددات التنظيمية.

هدفت الدراسة إلي تحديد العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء، فقد أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين اتباع سلوكيات القيادة البارعة وتبني التوجه الريادي وتحسين مستوى الأداء ، ذلك أن القيادة البارعة تشير إلي التوازن بين السلوكيات القيادية المنفتحة والمنغلقة وهوما يحسن من الممارسات الاستكشافية والاستغلالية ، وبالتالي فالبراعة هنا تساعد علي تحقيق التوازن بين الاستمرارية والتغيير في نفس الوقت ، مما يقلل من درجات الخوف في حالات عدم التأكد ، ويحسن من الكفاءة الذاتية للعاملين .

#### 5. دراسة رشيد ومزهر (2018) : توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي تأثير سلوكيات القيادة البارعة ممثلة ب(السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المنغلقة) علي السلوك الإبداعي ، حيث أكدت أهمية السلوك المنفتح للقيادة البارعة من خلال تأثيره الإيجابي في السلوك الإبداعي ، فأفكار الإبداعية في المنظمات تنطلق من العاملين فيها ، وهو ما يشكل دافعا كبيرا للمنظمات للبحث عن العوامل التي تحفز هؤلاء العاملين علي الانخراط في الأنشطة الإبداعية التي تقضي في النهاية إلي خدمات إبداعية قادرة علي المنافسة في بيئة شديدة التغيير .

#### 6. دراسة عطا الله (2017) : دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري .

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة الديمقراطية ، القيادة الأوتوقراطية ، والقيادة التحويلية) وبين الإبداع الإداري ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، ودراسة الحالة من أجل الميدانية ، وقد تم اختيار عينة

مكونة من 80 مفردة ن القادة الإداريين فى الجامعة ، ومن أجل جمع البيانات اعتمدت على الاستبانة وإجراء المقابلات ، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة القيادة التحويلية بمستوى متوسط ، وممارسة الإبداع الإدارى فى الجامعة بمستوى مرتفع ، كما وجدت تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الإدارى فى الجامعة المدروسة .

ثانيا : الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Al-Eida,2020): أثر تطبيق القيادة البارعة علي التميز التنظيمي هدفت الدراسة إلي تحديد أثر تطبيق القيادة البارعة فى التميز التنظيمي فى المؤسسات المتوسطة والصغيرة ، وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات عينة الدراسة تتمتع بمستوي مرتفع من تطبيق مفاهيم القيادة البارعة والتميز التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلي وجود أثر معنوي لتطبيق مفهوم القيادة البارعة فى تحقيق التميز التنظيمي، وهذا ما دعا الباحث إلي توصية المؤسسات كافة إلي تبني القيادة البارعة من خلال تشجيع سلوكيات الاستكشاف ، والاستغلال والموازنة بينهما ، لما لها من أثر إيجابي فى تحقيق التميز التنظيمي .

2. دراسة (Blakely,2020) : استراتيجيات القيادة لتحقيق التميز المؤسسي هدفت الدراسة إلي تحديد دور استراتيجيات القيادة فى تحقيق التميز التنظيمي ، وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج من أبرزها وجود دور لاستراتيجيات القيادة فى تحقيق الميزة التنافسية ، وقد قدمت الدراسة عددا من التوصيات من أبرزها التأكيد علي دور القيادة فى التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد ، ودعم العاملين وتعزيز مشاركتهم فى التخطيط ووضع الأهداف التنظيمية لما لها من دور فى تعزيز ولائهم التنظيمي وهو ما ينعكس علي تطوير الأداء وتميز المنظمة.

### 3. دراسة (Alghamdi,2018) : العلاقة بين سلوك القيادة البارعة والأداء

#### الإبداعي للعاملين

هدفت الدراسة إلي التعرف علي سلوك القيادة البارعة ممثلة (بالسلوك المنفتح والسلوك المنغلق ) من جهة والأداء الإبداعي للعاملين وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة تأثير معنوية بين سلوك القيادة البارعة بشقيه في الأداء الإبداعي للعاملين ، وبالتالي فمن الضروري أن تتبنى المنظمات ثقافة الابتكار من خلال اتباع القادة للسلوك الاستكشافي وسلوك الاستغلال ، إضافة إلي تهيئة المناخ المناسب للعاملين لإبراز قدراتهم الإبتكارية

#### التعليق العام على الدراسات السابقة :

انفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات .كما اهتمت معظم الدراسات بالتغيير في استخدام مداخل جديدة لإدارة التعليم الثانوى مثل القيادة البارعة ، والإبداع الإدارى و اشتركت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أن القيادة البارعة تمكن من إدارة المدارس والتعرف على السلبيات وجوانب القصور في العمل، والسيطرة على موارد المدارس الحالية والمستقبلية وتحقيق التحسين المستمر في الأداء وصولاً إلى الإبداع الإدارى ، كما فى دراسة دراسة رشيد ومزهر(2018) ، ودراسة أبو زيد(2019) ، ودراسة (Al-Eida (2020).

#### خطوات السير فى البحث:

سوف يسير البحث الحالى وفقاً للخطوات التالية :

الخطوة الأولى : بيان الإطار العام للبحث ويتضمن : المقدمة والمشكلة ، الأهمية ، الأهداف ، المنهج المستخدم وأدواته، حدود البحث، مصطلحات البحث، والدراسات السابقة.

الخطوة الثانية : ويتم فيها التعرف على أبعاد ومبادئ القيادة البارعة بالمؤسسات التعليمية.

الخطوة الثالثة : توضيح الأسس الفكرية للإبداع الإدارى وأبعاده فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

الخطوة الرابعة: ويتم فيها التعرف على دور القيادة البارعة فى تحقيق الإبداع الإدارى بمدارس التعليم الثانوى العام فى مصر .

الخطوة الخامسة: الآليات المقترحة لتحقيق الإبداع الإدارى بمدارس التعليم الثانوى العام فى مصر على ضوء أبعاد القيادة البارعة.

**المحور الأول: أبعاد ومبادئ القيادة البارعة بالمؤسسات التعليمية.**

### **مفهوم القيادة البارعة :Ambidextrous Leadership concept**

إن مصطلح القيادة البارعة تم تطويره علي يد العديد من الباحثين والكتاب فى هذا المجال وذلك بسبب الحاجة إلى قيادة تمتلك القدرة الكافية من التعقيد السلوكى والمعرفى الذى يمكنها من القيام بأدوار معقدة فى آن واحد ، كما يتضح مما يلى(Chang,Y,2016,13):-

أن القيادة البارعة تعمل على تعزيز سلوكيات الإبداع الاستكشافى والإبداع الاستثمارى لدى العاملين من خلال زيادة أو تقليل التباين او الاختلاف فى تلك السلوكيات والمرونة والتحول بينهما، القيادة البارعة تصف قدرة القائد على توزيع مهامه ووقته بين كل من الأنشطة الاستثمارية والأنشطة الاستكشافية بمهارة متساوية فلكى يكون قائداً ناجحاً يجب أن يمتلك القدرة على تنسيق وتوزيع الموارد بين المتطلبات الأعمال الروتينية والأعمال الجديدة.

القيادة البارعة تعبر عن شخصية القائد وكيفية انخراطه فى العمليات وإدارة الأمور وأسلوب التعامل مع المرؤسين وكيفية الموازنة بين نوعين من السلوكيات المتناقضة

ولكنها متكاملة الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية والمرونة للأنشطة ، والتي تبين مهارة القائد في زيادة أو تقليل التباين للمرؤسين ، مما تؤكد أن السلوكيات المنفتحة تعنى الانفتاح على العاملين وتشجيعهم على أداء المهام بأسلوب جديد ومبدع وحث العاملين لتحمل المخاطر ، وتشجيع الوسائل البديلة لإنجاز المهام ، أما السلوكيات المنغلقة وتعنى الإغلاق على العاملين أى تحديد أسلوب أداء العمل وفق القواعد والقوانين والإجراءات المحددة والتقليل من الأخطاء وعدم السماح بوقوعها وتكون تحت اشراف القائد فقط (رشيد،صالح، 2015 ، ص15) .

يشير ( Ketkar, S, 2017,170 ) إلى أن القادة البارعين بحاجة إلى إظهار مجموعة متكاملة من السلوكيات وهي سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة:

### 1. سلوكيات القيادة المنفتحة **Opening Leadership Behaviors** :

يعني سلوك القيادة المنفتح أساس يمنح العاملين مزيداً من الحرية في إنجاز مهام محددة ويشجع القائد الذي ينخرط في سلوك القيادة المنفتح العاملين على عدم القيام بأشياء مثل ما يقومون به دائماً ، ويشجع القائد مرؤوسيه على التجربة وإيجاد طرق جديدة للقيام بالأشياء. ويؤكد ( Jianfeng,2018,25 ) ان نمط القيادة الذي يعزز أنشطة الاستكشاف والاستغلال هو القيادة البارعة، و يستخدم القادة البارعين سلوكيات القائد المنفتح لشجيع مرؤوسيهم على البحث بشكل استباقي عن الأفكار والحلول الجديدة ، ومن ثم التحول إلى سلوكيات القائد المنغلق الذي يشجعهم على تنفيذ هذه الأفكار والحلول. لذلك، القيادة البارعة لديها القدرة على تعزيز روح المبادرة ، والابتكار ، وتحمل المخاطر من قبل العاملين، ويعرف سلوك القائد المنفتح بأنه يزيد التباين والاختلاف في سلوكيات المرؤوسين من خلال تشجيعهم على التجربة و فعل الأشياء بطريقة مختلفة وإعطاء الفرصة للمرؤوسين للتفكير

المستقل والتنفيذ وتعزيز محاولات المرؤوسين للاعتراض على الموقف الحالي وبالتالي فإن سلوك القيادة المنفتح يؤدي الى أنشطة استكشاف المرؤوسين (2018 Alghamdi , ويضيف ( schindler,2015:26 ) إن الإجراءات المثالية لسلوكيات القيادة المنفتحة تتضمن-

- ❖ خلق جو منفتح .
- ❖ الحاجة إلى الرغبة والتجريب ، والتشجيع على توليد الأفكار الجديدة والخاصة .
- ❖ إعطاء مساحة للتفكير والتمثيل المستقل.
- ❖ تشجيع التابعين على تحدي الوضع الراهن وأنها تنتقد الطريقة التي تم القيام بالأشياء في الماضي .
- ❖ القيام بتحفيز العاملين على المجازفة والتفكير خارج الصندوق وتفكيك القواعد من أجل البحث عن حلول خارج الأرض الأمنة.
- ❖ دعم المحاولات لتحدي الأساليب الحالية وتحفيز وتطوير أساليب جديدة للمشاكل.
- ❖ خلق ثقافة السماح لأخطاء وتعلم الأخطاء، وبالتالي إظهار قدرة تحمل عالية للفشل.

## 2- سلوكيات القيادة المنغلقة Closing Leadership Behaviors :

يعرف سلوك القائد المنغلق "تقييد طرق إنجاز المهام المحددة" و يعني أن القائد يتخذ إجراءات تقلل من الاختلاف ويتدخل ويحدد الروتين والقواعد ويراقب الأهداف و يسمح فقط للقيام بالأشياء بطريقة معينة تحت إشراف القائد (Rosing et al.,2011:957) ومن ناحية أخرى يتم تعريف سلوك القيادة المنغلق الذي يقلل الاختلاف في سلوكيات المرؤوسين من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، ووضع مبادئ توجيهية محددة ، ورصد تحقيق الهدف (Alghamdi,2018)ومن جانب اخر يؤكد (Schindler,2015:26) ان الإجراءات المثالية لسلوكيات القيادة المنغلقة تتضمن - :



- ❖ التأكيد على الاعتماد على الكفاءات المدربة تدريباً جيداً والاجراءات الثابتة.
- ❖ تشجيع التمثيل الفعال والالتزام بالقواعد
- ❖ المهام المسبقة للهيكل، وتحديد أهداف عمل معينة، ووضع مبادئ توجيهية ، وإعطاء تعليمات محددة حول كيفية تنفيذ المهام.
- ❖ رصد ومراقبة تحقيق الهدف.
- ❖ اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- ❖ تلبية المواعيد النهائية والتمسك بالخطط.

يتضح مما سبق أن جوهر مفهوم القيادة البارعة يقوم على التوازن بين سلوكيات الاستكشاف ، وسلوكيات الاستغلال والاستثمار للأهداف المحددة ، وأن القائد الإدارى البارع هو الذى يستطيع أن يوازن بين أنماط القيادة المختلفة فى حالات معينة ، تتسم بعضها بالتركيز على تنفيذ المهام بدقة وعدم إتاحة المجال للتجربة والخطأ ، من خلال الالتزام بالأنظمة والتعليمات ، بينما تتسم حالات أخرى بالتشجيع على الابداع والابتكار، واستكشاف الأفكار الجديدة غير المألوفة ، لذا من الضرورى امتلاك القيادات الإدارية للقدرة على توجيه سلوك العاملين نحو تبنى سلوك الاستكشاف ، القائم على توليد الأفكار الجديدة ، وسلوك الاستثمار القائم على تنفيذ هذه الأفكار ، وتحقيق التوازن بين هذين السلوكين ، والقدرة على التحول بمرونة بين نمطى السلوكين .

#### رابعا : مبادئ القيادة البارعة :

فى ضوء الكثير من البحوث التى تناولت القيادة البارعة حدد خمسة مبادئ رئيسة للقيادة البارعة ، وهى كالتالى (Daoud,N,2019,90):

1) القدرة على إيجاد رؤية مشتركة.

(2)الثقة بالنفس وبالآخرين.

(3)زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين

(4)توفر فرص التعلم والتدريب.

(5)احترام التنوع والاستفادة منه.

### المبدأ الأول: القدرة على إيجاد رؤية مشتركة Common Vision

الرؤية هي حلم تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ، بمعنى أنها تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمؤسسة، والرؤية الناجحة هي الرؤية التي تكونت بالإحساس والشعور والتفكير الابتكاري ، بالإضافة إلى التفكير التحليلي .

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:

(1)إيجاد تصور مشترك لشكل العمل.

(2)إيجاد هدف مشترك للعمل.

(3)التركيز على النتائج المتوقعة.

### المبدأ الثانى: الثقة بالنفس وبالآخرين Trust

الثقة فى النفس تعنى الاحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأه ، مع إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب ، وهى من مقومات النجاح فى الحياة والعمل، والحافز الذى يدفع الإنسان لتحقيق النتائج المرجوة ، وعندما لا يثق الإنسان فى نفسه فغالبا لا يثق فى الآخرين ، وعلى القائد البارع الناجح أن يثق فى نفسه ويثق فى الآخرين وفى قدرتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم.

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:

(1)إتاحة البيانات وتسهيل التفاعل مع العاملين.

(2)تحسين مهارات الإنصات.

(3)وضوح وثبات الشخصية.

### المبدأ الثالث: زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين Participation

مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أى مؤسسة تعليمية فى تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين فى جميع مراحل العمل (وضع السياسة والتخطيط وصنع واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقييم) ومشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على الثقة فى قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم

**وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:**

- (1) الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين.
- (2) تحقيق التقارب بين العاملين.
- (3) توفير مناخ مناسب للعمل الفريقي.

### المبدأ الرابع: توفير فرص التعلم والتدريب Learning&Training

إذا أردت أن تقود الآخرين ، فلا بد أن توفر لهم فرص النمو والنضج ، ومن أدوات ذلك إتاحة الفرص لهم للتعلم والتعليم والتدريب فعلى سبيل المثال لابد من توفير التدريب المناسب وبشكل مستمر لجميع العاملين فى المؤسسة ، فيما يتعلق بالمعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يؤهل الفرد والجماعة إلى القيام بمهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية وإحساس متزايد بالأمن والاستقرار المهني والوظيفي وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق

**العوامل التالية :**

- (1) التجديد على المستوى الشخصى.
- (2) تحديد القائد لجوانب القوة والضعف فى شخصيته.
- (3) التشاور مع الآخرين.

### المبدأ الخامس: احترام التنوع والاستفادة منه Diversity

البشر متشابهون في بعض الأشياء ومختلفون في أشياء كثيرة، بمعنى أن هناك تنوع عريض بين جميع البشر قد يرجع إلى اختلاف النوع أو السن أو مرحلة النمو أو الديانة أو الثقافة أو المستوى التعليمي أو الأصول العرقية أو الجغرافية ، وعلى القائد الناجح أن يدرك هذا التنوع وأن يحترم هذه الاختلافات وان يراعى مبدأ الفروق الفردية بين العاملين ، بل عليه أن يستفيد من هذا التنوع من خلال توظيفه في اختيار الأشخاص المناسبين للمهام المطلوب إنجازها.

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:

1) الحد من المحاباه والتحيز .

2) صقل المهارات الشخصية.

3) التعامل بشكل موضوعي مع الفروق الفردية.

نجاح القائد في وظيفته القيادية هو نجاحه في إشراك العاملين في تحديد الهدف الذي من أجله يتخذ القرار ، ويجب أن لا يفرض الهدف على الجماعة دون المشاركة في اتخاذ القرار وتحدد الهدف يؤدي إلى شعور الأفراد بأن نجاح هذا القرار والوصول إلى الهدف يعنيهم كما يعني القائد عليهم ، كما يؤدي إلى تلاشي روح العداة نحو القائد إلى حد كبير ، والبعد بأفراد الجماعة عن القلق والتوتر النفسى ، وتحسين التعاون فى الجماعة ، إذ أن القائد والعاملين يوجهون جهودهم نفس الوجهة ، ويتعاونون فى نفس الاتجاه طالما إنهم اشتركوا معا فى تحديد الهدف، لا يقف واجب القائد عند اندماج الأفراد الذين يعملون تحت قيادته فى جماعة العمل، وإنما ينبغى أن يعمل على أن يندمج ويتلاءم هو أيضاً مع الجماعة التى يقودها ويشرف عليها ، وأن أقل القادة نجاحاً فى تحقيق أهداف الجماعة هم أقلهم اندماجاً فيها، ويرجع فشلهم فى الاندماج مع جماعة العمل إلى الاهتمام

بالذات بدرجة كبيرة، أى اهتمامهم بأنفسهم أكثر من اهتمامهم لصالح الجماعة ووجود نشاطها، وظهر بوضوح أيضاً أن أكثر القادة نجاحاً هم الذين يوفقون بين صالح المؤسسة وصالح الجماعة التى يرأسونها ، وأن أقلهم نجاحاً هم الذين يلاحظ مرؤوسوهم أنهم يضعون مصالحهم الشخصية ومصالح المؤسسة التى يمثلونها فى المكان الأول .

**المحور الثانى : الأسس الفكرية للإبداع الإدارى وأبعاده فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.**

الإبداع هو إنتاج أو توليد أفكار أو حلول جديدة ومفيدة بواسطة فرد أو مجموعة من الأفراد فى اى مجال (Amabile,1988). وقد عرف (Gowan) الإبداع على أنه مزيج من القدرات والاستعدادات الشخصية التى إذا وجدت فى بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتؤدى إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد والمؤسسات والمجتمع ككل (برهان ، 2016، ص.32).

وينطلق مفهوم الإبداع الإدارى من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها ، عرف العواد الإبداع الإدارى بأنه :مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التى تؤدى إلى تحسين المناخ العام فى المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعى من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة فى التفكير .

**أبعاد الإبداع الإدارى:** يشير العديد من الكتاب والباحثين فى مجال الإبداع إلى أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع ، ومن أبرز الباحثين فى هذا المجال (Guilford) الذى حدد قدرات أساسية يرى أنها تقف وراء التفكير الإبداعى وهى: (الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، الحساسية للمشكلات) ويركز البحث الحالى على أربع عناصر المتمثلة بما يلى:

**1- الأصالة Originality :**

أحد الجوانب الرئيسية للأبداع هو القدرة على إنتاج الأفكار الأصيلة ، والفكرة الأصيلة هي التي تتميز بأنها (جديدة او طريفة) ، يتم تعريف الأصالة من حيث الجودة والندرة ويقاس بمدى ندرة الفكرة مقارنة مع الأفكار الاخرى ( Mayseless et al.,2016) ، والأصالة تعبر عن قدرة الفرد على إنتاج أفكار فريدة من نوعها لم يتم طرحها من قبل ، أى التفكير فى مدى أبعد من الأشياء المعتادة ، ولقد اعتمد (Torrance) على ندرة الاستجابة فى تقدير درجة الأصالة.

**2- الطلاقة Fluency :**

تشير الطلاقة إلى القدرة على توليد واستدعاء أكبر عدد من الأفكار أو الحلول للمشكلة فى فترة زمنية قصيرة لمشكلة أو موقف مثير (Hu et al., 2016) ، وتعد الطلاقة قدرة مهمة جداً وخاصة فى عملية حل المشكلة الإبداعية ، وتعنى القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار أو المشكلات عند الاستجابة لمثير معين والسرعة والسهولة فى توليدها .

**3- المرونة Flexibility :** تشير المرونة إلى القدرة على تحويل مسار التفكير وطريقته حسب ما يقتضى الموقف موضوع النقاش والبحث ، وإعادة النظر فى طبيعة العلاقات التى تربط العناصر ، والتخلى عن الأفكار والافتراضات القديمة إذا ثبت بطلانها ، وقبول الأفكار الجديدة البناءة إذا ثبتت صحتها .

**4- الحساسية للمشكلات Sensitivity To Problem :** يقصد بها الوعى بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف فى البيئة أو الموقف ، ويعنى ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم فى ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها فى الموقف ، ويرتبط بهذه القوة ملاحظة الأشياء غير العادلة او الشاذة فى محيط الفرد أو توظيفها أو استخدامها وإثارة تساؤلات حولها (حمود وبخرون،2016).

إن عناصر الإبداع المشار إليها أعلاه توضح خصائص الأشخاص المبدعين ، وتعتبر نتاج أبحاث علمية ودراسات ، وتبنت هذه الدراسات والأبحاث مفهوم جديد للإبداع يقوم على هذه العناصر الأساسية حيث أصبح الإبداع لصيقاً بسمات مفردات عن المبدع ، فإذا توافرت هذه العناصر في الشخص الإداري فسوف يتمكن من التوصل إلى أفكار إبداعية ، تتضمن أساليب إدارية حديثة ، أو إجراءات متطورة ، أو حلولاً إيجابية لمشكلات قائمة .

فالإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ، أو حكراً على الخبراء والعلماء ، فالإنسان العاقل السوى هو إنسان مبدع ، وتتطوى مقومات شخصيته على عناصر إبداعية ، وتختلف هذه المقومات والعناصر الإبداعية من شخص لآخر حسب الفطرة التي فطر الله عليها ، وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش في وسطها ويتفاعل معها ، حيث قد تعمل هذه الظروف على صقل وتنمية الخصائص الإبداعية لدى بعض الأفراد ، أو تعمل على إحباطها عند البعض الآخر. وتعتبر العناصر والخصائص الإبداعية السابقة من أكثر المرتكزات التي تحدد أبعاد البناء الإبداعي للخلاق للذات الفردية أو الجماعية ، لذا فإن هناك اهتمام ملحوظ بهذه العناصر واعتمادها سبلاً مثلى في التطوير الهادف للمنظمات الإنسانية.

### خصائص الإبداع

على الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضارى للإنسان وقاعدة حركته وروقيه منذ أن خلقه الله عز وجل على هذه الأرض ، إلا أن بحث الظاهرة الإبداعية والتبصر فيها للوقوف على ماهيتها الحقيقية جاء متأخراً إلى حد كبير مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافى.

لذلك حاول عدد من الكتاب والباحثين دراسة الخصائص المميزة للإبداع من اجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع ، والتحقق من ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع فى العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المؤسسات أو الجماعات أو الأفراد. وبناءً على ذلك يمكن أن نورد أهم خصائص الإبداع فيما يلى :

### 1- أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

فالإبداع ليس حكراً على الأفراد ، وليس عملية فردية بالضرورة ، بل تتم ممارستها عن طريق الجماعات والمؤسسات ، ويتأكد ذلك فى الوقت الحاضر حيث يبدو الإبداع الجماعى أو المؤسسى أكثر إمكانية ووجوداً بحكم الظروف والظروف والمتغيرات التى يعيشها الإنسان وتتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

### 2- أن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:

فالإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين ، بل أن كل إنسان عاقل سوى هو إنسان مبدع وتتطوى شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان الفرد الإنسانى يعى ذلك أم لا يعيه ، ولكن توجد فروق بين الأفراد حسب الفطرة التى فطره الله عليها وحسب البيئة التى يعيش ويتأثر بها فقد تكون بيئة مشجعة على الإبداع أو بيئة محبطة لذلك فإن من مهام إدارة أى منظمة أن تعى هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين والمواطنين ، وان تعمل على فتح المجال أمام أى بوارد إبداعية وتقوم بتوظيفها فى اطر مؤسسية ترعاها وتطورها.



### 3- إن الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره:

تؤكد الدراسات العلمية أن يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها مما يمكن كل الأشخاص العاقلين ان يكونوا مبدعين ، ولكن هذا بالطبع لا يعنى نفي العوامل الوراثية ، بل أن هذه العوامل هي الأصل ، ولها تأثيرها الكبير فى تنمية الاستعدادات الإبداعية وهى التى تعطى الإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير وخاصة فى المجالات والأنشطة التى تحتاج إلى استعدادات خاصة .

من جانب آخر فقد حدد "دكر" خمس خصائص للإبداع هي :

1- الإبداع دائماً يبدأ بالتحليل النظامى للفرص التى يتيحها التغيير وبالتفكير فى استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

2- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسى والتصورات والصياغات الجديدة ، لذا فهو يستوجب قدرات متميزة فى الملاحظة وفى الاستماع .

3- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.

4- أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة ، وهذا يعنى أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعى منذ البداية إلى موقع القيادة والتفوق فإنه لا يصل فى الغالب إلى نتيجة إبداعية. وأما "كامبل" فقد اتخذ منحى آخر فى عرض خصائص الإبداع حيث ربط هذه الخصائص بالعملية الإبداعية لدى الفرد ، فيرى أن العملية الإبداعية تمر بثلاث مراحل هي: البحث عن حل للمشكلة ، ثم طرح العديد من الأفكار او الحلول ، والتوصل بعد ذلك إلى الحل الملائم للمشكلة ، وهذه العملية الإبداعية بمراحلها فى رأى "كامبل" تتسم بعدة خصائص أهمها :

1- الدافع الداخلى لحل المشكلة او القيام بالتغيير .

2- إدراك النتائج السيئة المترتبة على عدم حل المشكلة أو القيام بالتغيير .

- 3- البحث عن أفضل الحلول لتغيير الوضع الراهن.
  - 4- إمكانية الوصول إلى الحل بطريقة المصادقة.
  - 5- ضرورة تبنى منهاج المحاولة والخطأ في حالة عدم الوصول إلى الحل الملائم.
  - 6- اكتشاف الحل والاندهاش لبساطة هذا الحل وعدم التوصل إليه منذ المحاولة الأولى.
- ومن الاستعراض السابق لآراء الباحثين حول خصائص الإبداع يتضح لنا أنه لا يوجد اتفاق بين هؤلاء الباحثين حول طبيعة هذه الخصائص أو أنواعها ، وإن كل ذلك لا ينفي عدم التكامل فيما بينهم حول هذه الخصائص حيث كل واحد منهم إلى الإبداع من زاوية معينة.

### المحور الثالث: دور القيادة البارعة في تحقيق الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوى العام فى مصر .

تواجه المؤسسات التعليمية ، لا سيما مدارس التعليم الثانوى فى الدول النامية تحديات كبيرة تفرضها المتغيرات ، والأحداث المتلاحقة ، لذلك تبدو الحاجة ملحة إلى وجود قيادة إدارية واعية وقادرة على تفعيل دور الموارد البشرية من خلال تنمية القدرات الأبداعية ، ومهارات التفكير الإبداعى للعاملين بها ، لمواكبة تلك التطورات المتسارعة ، بل والقدرة على استشراف المستقبل.

وحيث أن الإبداع يعد أداة المؤسسات التعليمية للتكيف مع تلك المتغيرات وغيرها من الأمور المحيطة بها ، كما أنه يساعدها فى مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول للتعامل مع تلك المشكلات (Gianzina,2017,89).

فالمؤسسات التعليمية على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها يجب على قياداتها والعاملين بها ضرورة التفكير فى التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدى القائم

على المحاولة والخطأ فى حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعى فى هذا الشأن.

والقادة يؤثرون فى سلوكيات مرؤوسيهم من خلال السلطات الرسمية الممنوحة لهم ، كما أنهم بحكم مناصبهم الرسمية واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيهم يحددون أدوار هؤلاء المرؤوسين وشكل سلوكياتهم وإنجازهم للأعمال.

بل إن المتخصص لأدبيات الإبداع الإدارى ، والدراسات الميدانية فى هذا المجال ، يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين فى مجال الإبداع الإدارى على ان قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد ، فالقادة يمكن أن يساهموا فى تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدى لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم ، كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيهم على الإبداع من خلال سلوكهم الذى يعظم الدافعية على الإبداع ، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كى يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها (Coleman,2016,78).

ومن الأهمية بإمكان ان يكون القادة والرؤساء قذوة للعاملين فى التفكير المتجدد- أو على الأقل الأهتمام به ، فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقي بالأل للجديد ، بل إنه يمكن القول أنه لا يكفى فى القائد الإدارى الناجح أن يكون هو نفسه متجدد لتفكير فقط ، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين حتى يدفعهم للتوصل إلى أفكار جديدة من خلال دراسة الأفكار التى تصله من المرؤوسين ، ومناقشتهم فيها ، وإبلاغ الآخرين بها ، وتطبيق الجيد من هذه الأفكار ، وتكليف من يأتى بفكرة جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها ، ويتولى تطبيقها ، مع تقديم العون

الذى يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية ، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العلمية المفيدة .

وحيث أن نجاح العمل الإبداعي فى المدارس يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع ، التى تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة إلى سلوك حقيقى ، وذلك لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة الإدارية الناجحة التى تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع ، ذلك أن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المدارس يمثل بلا شك الجزء الأساسى لمهمة القادة الإداريين الذين يتطلعون إلى توفير كافة الوسائل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمى الملائم الذى يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة (Ketkar, S, 2017,170) .

ينطبق مفهوم القيادة البارعة على كل من الفرق والأفراد ويشير إلى القدرة على تعزيز سلوكيات الاستكشاف والاستغلال لدى التابعين عن طريق زيادة أو تقليل الاختلافات فى سلوكهم وتمكين التبديل المرن بين هذه السلوكيات ، ويشجع القادة البارعين الأتباع على تحقيق أهدافهم ، وخلق بيئة فيها يثق الموظفون ويدعمون بعضهم البعض ،ومن الملاحظ ان اغلب المؤسسات التعليمية قد تفتقر الى وجود سلوكيات الابداع , لذلك يجب تعزيز سلوك الابداع في مكان العمل كجزء من التطوير المهني للعاملين. ويجب على القيادة ان يكون لها تأثير على الابداع وعلى الرغم من وجود مجموعة قوية من الأدبيات على القيادة التحويلية والمعاملات وتأثيره على الابداع ، مع ذلك تم تطوير نظرية القيادة البارعة ،ووفقاً لنظرية القيادة البارعة فإن سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة هى سلوكيات تكملية تتوقع ابداع الموظف وبسبب تزايد العولمة والقدرة التنافسية بين المؤسسات ، لكى تكون المؤسسات قادرة على التكيف بسرعة ، هناك حاجة إلى ابداعات فى الافكار والعمليات والخدمات

الجديدة والمفيدة والتي يتم تطويرها وتنفيذها عن قصد في مؤسسة ما هذه الأفكار والعمليات والخدمات هي نتيجة الإجراءات الفردية للموظفين والتفاعلات الاجتماعية بين الموظفين .

ان هذا الرأى الجديد للقيادة يستجيب للضغوط التي تواجهها المدارس والتي يتعين عليها استكشافها واستغلالها فى وقت واحد من أجل التعامل مع الظروف المختلفة الناتجة عن سرعة وتعقيد البيئة التنافسية الحالية لهذا السبب يتعين على القادة الاستراتيجيين أن يكونوا بارعين ، إن التصرف بضمير يعنى ضمناً أنهم بحاجة إلى القدرة على تنفيذ مسارات عمل متنوعة فى وقت واحد ويجب أن يكونوا قادرين على إدارة مجموعة غنية من عمليات التعلم متعددة المستويات من اجل دعم الاستكشاف والاستغلال ، وبالمثل فإن الاختبار الحقيقى للقيادة هى أن تكون قادرة على المنافسة بنجاح وزيادة المواءمة أو التناسب بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمى والثقافة والعمليات فى حين تستعد فى الوقت نفسه لثورات حتمية تطلبها التغير البيئى المتقطع(الكرعاوى،2017، 34) .

وهذا يعنى أن القائد البارع قادر على دعم أتباعه فى محاولة ان يكون بارعاً ، حيث يحتاج القادة إلى إظهار مجموعة متكاملة من السلوكيات- سلوكيات القيادة المنفتحة - وسلوكيات القيادة المنغلقة ، يشجع القادة التابعين على تحقيق أهدافهم وخلق بيئة يثق بها الموظفون ويدعمون بعضهم البعض ، ان مفهوم القيادة البارعة يتيح التكيف مع الطبيعة المعقدة لعمليات الابتكار ، حيث ان مفهوم القيادة البارعة يستلزم توازناً عاطفياً من الاستمرارية والتغيير ، مما يقلل خوف العاملين من عدم التأكد من أدائهم ، ويزيد الكفاءة الذاتية لهم فى اتخاذ إجراءات مبتكرة ومحفوفة بالمخاطر. ان البراعة تتجسد فى قدرة القيادة العليا على تنظيم المبادلات المعقدة التى يتطلبها السعى المتزامن للاستكشاف والاستغلال ، علاوة على ذلك ، من أجل الحفاظ على

البراعة ، وجد بأن هناك حاجة إلى رؤية وقيم وثقافة توفر هوية مشتركة عبر وحدات الاستكشاف والاستغلال ، ومن جانب آخر إن وضع الرؤية والقيم والثقافة للمنظمات الإدارية هي من المسؤوليات الرئيسية للقادة التنظيميين ، فإن القادة الفرديين في النهاية هم الذين يستطيعون أن يقدموا الضمانات بأن تحافظ منظماتهم على التوازن الصحي بين الاستكشاف والاستغلال ، ان القادة البارعين بحاجة إلى اثنين من الكفاءات لتعزيز الابداع هي التعقيد المعرفى والمرونة السلوكية ، بالإضافة إلى ذلك ان القادة الذين يمتلكون مستوى عال من التعقيد المعرفى والمرونة السلوكية يستطيعون إدارة المواقف المتناقضة فى المنظمة بشكل أفضل ، والسعى الدائم إلى بناء وتحسين مناخ الإبداع فى المؤسسة والذي من المحتمل بشكل كبير أن يعزز سلوك الإبداع لدى العاملين ، تنمية مهارات التفكير الجماعى فى حل المشكلات المعقدة واقتراح الحلول الإبداعية ، ونشر ثقافة الإبداع من خلال ورش العمل وتدريبات التنمية البشرية ، ومن هنا يمكن توضيح دور القيادة البارعة فى تحقيق الابداع الإدارى بمدارس التعليم الثانوى العام فى مصر فيما يلى:

(1) تُعد القيادة البارعة هي القادرة على العمل بفعالية فى ظل البيئة المتغيرة وكذلك دعم أنشطة الاستغلال والاستكشاف؛ حيث إن القيادة البارعة هي مدخل من مداخل القيادة التي تناسب حالات عدم التأكد الموجودة بالبيئة وعدم الاستقرار التنظيمي وعولمة الأسواق؛ حيث يوفر هذا النمط طرقاً ناجحة لمواجهة التحديات المتعلقة بالاختيار والتعيين والتدريب والتقييم، وكذلك يوفر هذا النمط مجموعة من المهارات والقواعد التي يمكن تعلمها.

(2) سلوكيات القيادة البارعة لها آثار إيجابية فى تنمية أبعاد الإبداع الإدارى لدى العاملين بالمدارس من خلال تشجيعهم على الاهتمام بأنشطة الاستكشاف، المتمثلة فى البحث وتحمل المخاطرة والتجريب والمنافسة. كذلك تشجيعهم على الاهتمام بأنشطة

الاستغلال المتمثلة في الاختيار والكفاءة والإنجاز والتنفيذ(محمد أمين ، 2019 ، 104).

(3) تعمل القيادة البارعة من خلال السمات القيادية في إدارة التناقض بين أعضاء الفريق وتحقيق الإبداع الإداري؛ حيث إن القيادة البارعة تعمل على زيادة البراعة والإبداع لدى التابعين داخل المدارس.

(4) تشجع القيادة البارعة التابعين على العمل من أجل تحقيق الصالح العامل للمدارس وتقديم رؤية واضحة لتحقيق الإبداع الإداري، كما أن سلوكيات القيادة البارعة داخل المدرسة تُعد من المقدمات المهمة لتحقيق الإبداع الإداري ومن خلال الدوافع الملهمة والتأثير المثالي فإن القيادة البارعة تعزز من الكفاءة الذاتية مما يعود بالفائدة على كل الخدمات والابتكارات الإدارية، كذلك فإن الدافعية الملهمة ترتبط بالاستغلال من خلال مساعدة العاملين على ربط الأهداف المستقبلية بالماضي والحاضر؛ وبالتالي ترسيخ الشعور باتساق الذات self-consistency.

(5) إن معظم نماذج الإبداع والتفوق تعتبر القيادة العامل الأكثر أهمية الذي يعزز الأداء العالي للمدارس ، لذلك تعتبر القيادة الجيدة مفتاح النجاح التنظيمي والأداء المبدع ، إذ يمكن تحقيق التميز التنظيمي من خلال تطوير وتنفيذ إستراتيجيات القيادة ، علاوة على ذلك ان إدارة المدارس بدون قيادة لا يمكنها توليد الإبداع والتميز وخلقه ، فالإبداع الإداري الذي تبغيه المدارس يبدأ ببناء القيادة وهو مايعنى تطوير القادة من خلال التعليم والتدريب ليكون لديهم القدرة على إكتساب الكفاءات بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن تتمتع المدارس التي تحاول تحقيق الإبداع بعلاقة منسقة بين القادة والتابعين والعمل كفريق واحد. وفي ذات السياق أن البراعة والإبداع في القيادة يُعد أهم ركيزة تقوم عليها الادارة الحديثة ، إذ تتطلب الإدارة في المدارس المعاصرة قدرات متفوقة للقائد لتكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها

عصر المعرفة. فالمدارس تستطيع الوصول إلى التميز القيادي من خلال تبني ثقافة الإبداع في جميع أعمالها ، ونشر الرؤية والاستراتيجية الداعمة للإبداع ، لأن القيادة هي بحد ذاتها تعني السبق والقدرة على تخيل المستقبل والدراة ، وبناء المرونة ، ودعم الآخرين نحو إحداث تغيير إستراتيجي ضروري ومطلوب في المؤسسة(رافع الشمري،2020، 101).

(6) تعمل العلاقات الشخصية الإيجابية بين القائد والتابعين على السماح بتبادل المعارف القائمة وكذلك إيجاد المعارف الجديدة مما ينعكس على إيجاد حالة إيجابية من العلاقات الاجتماعية تُعد دافعاً مهماً للاستكشاف والاستغلال، فالتجربة والإبداع من الأنشطة الأساسية للاستكشاف وكلاهما ينشأ من خلال زيادة الثقة بالنفس والرغبة في تحدي الحقائق الراهنة، ويأتي ذلك من خلال الإلهام الذي يحفزه القائد البارع في نفوس تابعيه.

(7) إن الإبداع في المدارس يكون نتيجة ممارسات القيادة البارعة وليس نتيجة التكنولوجيا فقط بل نتيجة الاداء القيادي ، لذا تعد القيادة من اهم المعايير لنموذج (المالكوم بالدريج) ، كونها المحرك الأساسي للعمليات والأنشطة وأساليب العمل ونظمه التي تدفعه باتجاه تحسين الأداء وتفوقه، ان نجاح القادة في ممارسة أعمالهم وتأدية دورهم والمهام المناطة لهم، له تأثير كبير في نجاح المؤسسة أو فشلها ووفقا للقدرات والاستعدادات التي تمكن القادة من التأثير في الآخرين وتحقيق الأهداف المرسومة.

(8)تستطيع القيادة البارعة من خلال التحفيز الفكري والاهتمام الفردي تشجيع الاستكشاف من خلال زيادة الثقة بالنفس للتابعين، وفهم احتياجاتهم الفردية، وتشجيعهم على التحدث والتعبير عن آراءهم، وترتبط القيادة البارعة بشكل إيجابي مع بعض العمليات الأساسية المطلوبة لاستغلال المعرفة الموجودة بما في ذلك نشر



المعرفة والحفاظ على المعلومات، ويمكن تعزيز المؤسسات البارعة من خلال الحلول القائمة على القيادة، حيث تؤدي القيادة وخاصة إذا كانت تتصف بها الإدارة العليا، دوراً حيوياً في تنفيذ الاستراتيجيات؛ حيث إن الإدارة العليا هي التي تصيغ الاستراتيجيات المرتبطة بأنشطة الاستكشاف والاستغلال مما يمكنها من استخدام قدرتها القيادية في تحقيق الإبداع الإداري (سامح عبد المطلب، 2020، 89).

وبهذا تكون هناك علاقة وثيقة بين القيادة البارعة والإبداع الإداري وعليه فإن التعليم الثانوي العام بحاجة إلى تغيير المبادئ والأساليب الإدارية التقليدية والاعتماد على كلا المدخلين، من أجل معالجة المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية وحلها، وتوقعها عن تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات والتغيرات التي تهدد إمكانيات التعليم الثانوي وجودته وقدرته على مواكبة التقدم التقني والمعرفي.

**المحور الرابع: الآليات المقترحة لتحقيق الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء أبعاد القيادة البارعة.**

- 1- يتطلب على القيادة في المؤسسة العمل على انتهاج سلوكيات القيادة البارعة مثل الانفتاح ومناقشة العاملين في الأمور ذات الصلة بالمؤسسة التعليمية .
- 2- أيضاً تتطلب القيادة البارعة منح العاملين حرية التفكير والتصرف المستقل بما يتلاءم مع رسالة المؤسسة وجعل التعلم من الأخطاء ثقافة سائدة وإظهار المرونة في تحمل الفشل من أجل التحسين المستمر وتحقيق الإبداع الإداري.
- 3- من الضروري ان تسعى القيادة إلى بناء وتحسين مناخ الإبداع والذي من المحتمل بشكل كبير ان يعزز سلوك الإبداع لدى العاملين ، وتنمية مهارات التفكير الجماعي في حل المشكلات المعقدة واقتراح الحلول الإبداعية ، ونشر ثقافة الإبداع من خلال ورش العمل وتدريبات التنمية البشرية.

- 4- تعزيز واقع الأداء الإداري لقيادة المدارس الثانوية من خلال وسائل الدعم المختلفة (مادياً ومعنوياً).
- 5- تحسين وتطوير الأداء لقيادة المدارس الثانوية على ضوء تطبيق أبعاد الإبداع الإداري من خلال دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومؤتمرات تتعلق بهذا المجال.
- 6- نشر ثقافة القيادة البارعة وسلوكياتها بهدف تحقيق الإبداع الإداري بالمدارس.
- 7- إطلاع قيادات المدارس الثانوية على نتائج هذا البحث كنوع من التغذية الراجعة عن واقع الأداء الإداري لهم.

## المراجع العربية:

1. ابن منظور، جمال الدين.(2000). لسان العرب، باب سرج، دار صادر، بيروت، لبنان، ص24.
2. أنهار محمد العوده .(2020) .البراعة التنظيمية لدي قائدات المدارس الثانوية الحكومية موجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم ، المجلة العربية للنشر العلمي ، 5 (20) ، ص 554 .
3. برهان ، وسيلة.(2016).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري :دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة قاصدي ، الجزائر ، ص 57
4. حمادة فوزي أبو زيد .(2019). العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء : توسط دور رأس المال التنظيمي الاجتماعي والمحددات التنظيمية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، ص 89 .
5. داود ؛ محمد .(2020). إدارة التميز والإبداع الإداري ، دار ابن نفيس للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ص 67.
6. درادكة، أمجد؛ والمطيري؛ هدى.(2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، 13(2)، 237.
7. رافع محمد على الشمري(2020). الدور التفاعلي لديناميكية القوة التنظيمية في العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، ص 101.

8. رشيد ، صالح عبد الرضا؛ والعطوى، عامر على حسين. (2012) . " القيادات البارعة فى المؤسسات التعليمية: الدور التفاعلى للتعقيد السلوكى والتعقيد المعرفى ، المؤتمر العلمى الدولى ، جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان ، ص 15 .
9. زينة أسماء ، وزدام يوسف (2020) . أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية علي تميز الأداء الوظيفي ، جامعة باتنة ، الجزائر ، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، (16)9 .
10. زين العابدين ، عثمانى وياسين ، غنتيوي. (2020) : دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال ، رسالة ماجستير ، جامعة أحمد دراية ، الجزائر، ص 66 .
11. سامح عبد المطلب إبراهيم عامر(2020): أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعلم العام قبل الجامعي بالتطبيق على محافظة القاهرة ، العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة القاهرة ، 28(3)، ص 30 .
12. سناء محمد لطفي.(2018). تمكين معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمصر على ضوء القيادة التحويلية "تصور مستقبلي" ، رسالة دكتوراه، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ص148.
13. صالح عبد الرضا رشيد ومزهر ، زينب حميد. (2018). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي ، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 8 (1)، ص 27 .
14. ضياء فالح ، محمد جبار.(2020). دور سلوك القيادة البارعة فى تعزيز الابداع فى مكان العمل : دراسة استطلاعية لعينة من التدريسين فى جامعة كربلاء ، مجلة الريادة للمال والأعمال ، 1(1) ، ص 25 .

15. عطاءالله، ماجدة.(2017). دور القيادة لإدارية في تنمية الإبداع الإدارى - دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة .رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، ص 89 .
16. علاء ، سيد محمد .( 2010). ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ص ،14.
17. محمد أحمد أمين(2019). دور الممارسات القيادية فى بناء البراعة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على معلمى المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، مجلة البحوث التجارية،جامعة الزقازيق ، 41 ، (2) ، 104- 151 .
18. محمد ثابت الكرعوى(2017).دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية فى تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالى، دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية فى النجف الاشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد،5(20)،24-38 .
19. نهى صفوت محمد .(2016). معوقات الإبداع الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة السويس(دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السويس، ص106.

## المراجع الأجنبية

19. Al-Eida,Saeed S. M . (2020) . The Impact of Ambidextrous Leadership on Oraganizational Excellence :An Applied Study in Small and Medium Enterprises in Qater , International Journal of Busines and Management ,15(9) . 163 ,p67.
20. Alghamdi , Faris(2018). Ambidextrous leadership , ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance, Journal of Innovation and Entrepreneurship,7(1),p.1.
- 21.Başkarada S., (2016), "Leadership and organizational ambidexterity", Journal of Management Development, Vol. 35 No. 6, .234-256.
- 22.Blakely, Cherron L.(2020) . Leadership Strategies to Achieve Organizational Excellence,PHDThesis Walden,2(3),p56.
- 23.Chang, Y.(2016). High-pwrformance work systems,Joint impact of Transformational leadership, an empowerment climate and Organizational Ambidexterity: Cross level evidence. Journal of Organizational Chang Management,29(3),p.1
- 24.Coleman, Nancy J. (2016). An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units. A Doctor of Education dissertation Submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University,p78.
- 25.Daoud,N.S.(2019), "The mediating role of team creativity in enhancing the impact of Ambidextrous leadership on the quality of organizational performance – field research in Al-Wasat Refineries Company/Al-Dora Refinery", (Master s Thesis) University of Baghdad, Iraq.,p90.
- 26.Gianzina- Kassotaki, O. (2017). Ambidexterity and leadership: a multilevel analysis of the aerospace and defense organizations (Doctoral dissertation, University of Warwick),p90
- 27.Jianfeng Ma, Xing Zhou, Rui Chen, Xia Dong (2018), Does ambidextrous leadership motivate work crafting? International

Journal of Hospitality Management ,

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.025>.

28.Ketkar, S, & Puri, R (2017), Ambidextrous human resource practices and employee performance, Indian Institute of Technology Delhi p. 170

29. Ketkar, S, & Puri, R (2017), Ambidextrous human resource practices and employee performance, Indian Institute of Technology Delhi (pp. 170–178).