

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Assad Mustafa AbdulAbbas. Effect Adaptive leadership behaviors on Enhancing Organizational Longevity/ Analytical research in the Iraqi Ministry of Agriculture. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (1):238-257.

Effect Adaptive leadership behaviors on Enhancing Organizational Longevity/ Analytical research in the Iraqi Ministry of Agriculture

Mustafa AbdulAbbas Assad ¹

¹ College of Islamic Sciences, Islamic Finance and Banking Sciences Department, University of Baghdad, Baghdad, Iraq

mostafa.a@cois.uobaghdad.edu.iq ¹

Abstract: This research aims to examine the nature of the relationship and influence between adaptive leadership behaviors which included (get on the Balcony, Identify the adaptive challenge, Regulate Distress, Maintain Disciplined Attention, Give the Work Back to the People, Protect Voices of Leadership from Below) and organizational longevity its dimensions are (organizational learning, organizational identity, organizational innovation), The research community was represented by the Iraqi Ministry of Agriculture, using survey data from a purposive sample of (77) individuals from middle management managers represented by directors of administrative departments and division officials. The questionnaire was used as a tool for collecting data after adapting the research variables to the needs of the Iraqi environment, and the hypotheses were tested and the data were analyzed using the (SPSS v23) program. A set of appropriate statistical methods were used, represented by (Cronbach's alpha test, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, Pearson's correlation coefficient, simple regression) and the main results of this research indicate the existence of a correlation and influence relationship between adaptive leadership behaviors and organizational longevity and its sub-dimensions, and that the reliance of the ministry's leaders on adaptive leadership behaviors in their daily activities and work and in the way they deal with employees leads to increasing the chances of the organization's success and sustainability over time. The most important recommendations were the need for the ministry's top management to invest in adaptive leadership due to its role in enhancing organizational longevity, as well as emphasizing the need for the ministry's top management to pay attention to the voices of employees due to their role in revealing internal problems and complexities and presenting creative proposals and ideas.

Keywords: Adaptive leadership, Adaptive leadership behaviors, Organizational longevity, Iraqi Ministry of Agriculture.

تأثير سلوكيات القيادة التكيفية في تعزيز الديمومة التنظيمية / بحث تحليلي في ديوان وزارة
الزراعة العراقية

م.د. مصطفى عبدالعباس عصاد¹

¹ كلية العلوم الإسلامية، قسم العلوم المالية والمصرفية الإسلامية، جامعة بغداد، بغداد، العراق

المستخلص: يهدف هذا البحث الى فحص طبيعة العلاقة والتأثير بين سلوكيات القيادة التكيفية التي شملت (الاطلالة على الشرف، تحديد التحدي التكيفي، تنظيم الإحساس بالصيق، الحفاظ على الاهتمام المنضبط، إعادة العمل الى الافراد، حماية أصوات القيادة من الأسفل) والديمومة التنظيمية وتمثلت ابعادها في (التعلم التنظيمي، الهوية التنظيمية، الابداع التنظيمي)، وقد اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث في ديوان وزارة الزراعة العراقية، وباستخدام بيانات المسح من عينة قصدية مؤلفة من (٧٧) فرداً لمدراء الإدارة الوسطى والتمثلة بمديري الأقسام الإدارية ومسؤولي الشعب، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة في جمع البيانات بعد تكييف متغيرات البحث مع احتياجات البيئة العراقية، وتم اختبار الفرضيات وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS v.23) وبلاستناد الى مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة والتمثلة في (اختبار الفاكرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار البسيط)، وتشير النتائج الرئيسية لهذا البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين سلوكيات القيادة التكيفية والديمومة التنظيمية وأبعادها الفرعية، وأن اعتماد قادة الوزارة على سلوكيات القيادة التكيفية في أنشطتهم وأعمالهم اليومية وفي طريقة تعاملهم مع الموظفين مما يؤدي إلى زيادة فرص نجاح بقاء المنظمة وديمومتها مع مرور الزمن، اما اهم التوصيات فتمثلت بضرورة استثمار الإدارة العليا للوزارة بالقيادة التكيفية وذلك لدورها في تعزيز الديمومة التنظيمية، وكذلك التأكيد على ضرورة اهتمام الإدارات العليا للوزارة بأصوات الموظفين لدورها في الكشف عن المشاكل والتعقيدات الداخلية وتقديم مقترحات وأفكار إبداعية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التكيفية، سلوكيات القيادة التكيفية، الديمومة التنظيمية، وزارة الزراعة العراقية.

Corresponding Author: E-mail: mostafa.a@cois.uobaghdad.edu.iq

المقدمة:

باتت بيئة المنظمات تنسم بالتعقيد والسرعة في التغيير نتيجة التطورات التكنولوجية والمنافسة الشديدة وتغير في اذواق الجمهور، فقد أصبحت العديد من المنظمات مهددة بالزوال وصعوبة الاستمرارية والبقاء على المدى البعيد والقدرة على تقديم منتجات وخدمات متميزة تلبي الحاجات المطلوبة، أذ أن وصول المنظمة الى القمة لا يعد بالأمر الصعب لكن الحفاظ عليها عند هذا المستوى يعد من الأمور المستحيلة على الكثير من المنظمات نتيجة صعوبة مواجهة التعقيدات والتغيرات البيئية والتكيف معها. وتعد القيادة التكيفية من الموضوعات الأكثر انتشاراً في الأوساط الأكاديمية، وأصبح هذا الأسلوب القيادي ضرورة ملحة يتطلب فهم جوانبه من قبل قادة المنظمات العامة والخاصة وتحديد السلوكيات الواجب اتباعها في التأثير على الافراد وتنمية قدرات التكيف مع التغيرات والحفاظ على المنظمات من صدمات البيئة الخارجية والداخلية. وتمثل الديمومة التنظيمية احدى المفاهيم التنظيمية التي تسلط الضوء الى قدرة المنظمات على البقاء والاستمرارية أطول فترة ممكنة وادامة نشاطاتها وديمومتها على المدى البعيد. وأن وزارة الزراعة العراقية التي تم اختيارها ميداناً لتطبيق البحث تعد احدى الوزارات المهمة والمسؤولة في الحفاظ على الامن الغذائي للمجتمع ودعم الجانب الاقتصادي للبلد، أما اهم الصعوبات التي واجهت الباحث تمثلت في صعوبة الحصول على إجابات عينة البحث بسبب كثرة انشغالهم وكذلك السفر الى مواقع العمل الميدانية، وقد تم تقسيم البحث الى أربع مباحث أساسية شمل المبحث الأول منهجية البحث، وتضمن المبحث الثاني الإطار النظري، وتضمن المبحث الثالث الإطار العملي، واقتصر المبحث الأخير بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

المطلب الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات العامة في السنوات الأخيرة تغيرات ديناميكية على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، مما يسبب ضغوطاً كبيرة على بقائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وايضاً قدرتها على مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية وتقديم الأفكار الإبداعية من اجل خدمة المصالح الاجتماعية، وكذلك أدت هذه التحديات الى تهديد وجود كيانها وبقائها، وهذا سبب ضغوطاً على قادة المنظمات في كيفية مواكبة هذه التغيرات المعقدة وإيجاد الأساليب المناسبة لتأثر جميع الأطراف والموظفين في الحفاظ على زخم هذا التغيير عند المستوى الإيجابي وتحقيق ديمومة المنظمة ونجاحها، وبالتالي يركز البحث الحالي على دراسة الدور الذي تلعبه القيادة التكيفية عبر سلوكيات محددة تنتهجها الإدارة العليا في بناء رؤية شاملة للبيئة وتوقع التحديات وكيفية التعامل معها مما يعزز قدرة المنظمة على البقاء والديمومة على المدى البعيد، فعلى حد علم الباحث لم يجد دراسة عربية او اجنبية تناولت سلوكيات القيادة التكيفية وتأثيرها في الديمومة التنظيمية في المنظمات العامة. وتتجلى مشكلة البحث الميدانية بكون وزارة الزراعة إحدى الوزارات الاقتصادية في العراق، وهي مسؤولة عن تحقيق الأمن الغذائي للبلاد (النباتي وحيواني) وتلبية الاحتياجات الأساسية من الغذاء، وتواجه هذه الوزارة تحديات كبيرة أهمها قلة المياه اللازمة لري الأراضي الزراعية لتلبية الحاجات الغذائية المحلية، والاولبة

والحرائق المفاجئة مما تؤثر بشكل كبير على أجهزتها الإدارية والتنظيمية في سرعة الاستجابة والتعامل مع هذه الازمات واتخاذ التدابير اللازمة، لذلك يحتم على الإدارة العليا للوزارة ان تتمتع بالإمكانات والقدرات المطلوبة للتكيف مع هذه التعقيدات والتغيرات والاستجابة لها وفقاً للظروف البيئية الراهنة مما يعزز فرص بقاء واستمرارية المنظمة وديمومتها. ويمكن توضيح مشكلة البحث في الآتي:

- ما مستويات سلوكيات القيادة التكيفية والديمومة التنظيمية وابعادها الفرعية في المنظمة المبحوثة؟
- ما علاقة ارتباط بين سلوكيات قيادة التكيفية والديمومة التنظيمية؟
- ما مدى تأثير سلوكيات القيادة التكيفية في الديمومة التنظيمية؟

ثانياً: أهمية البحث

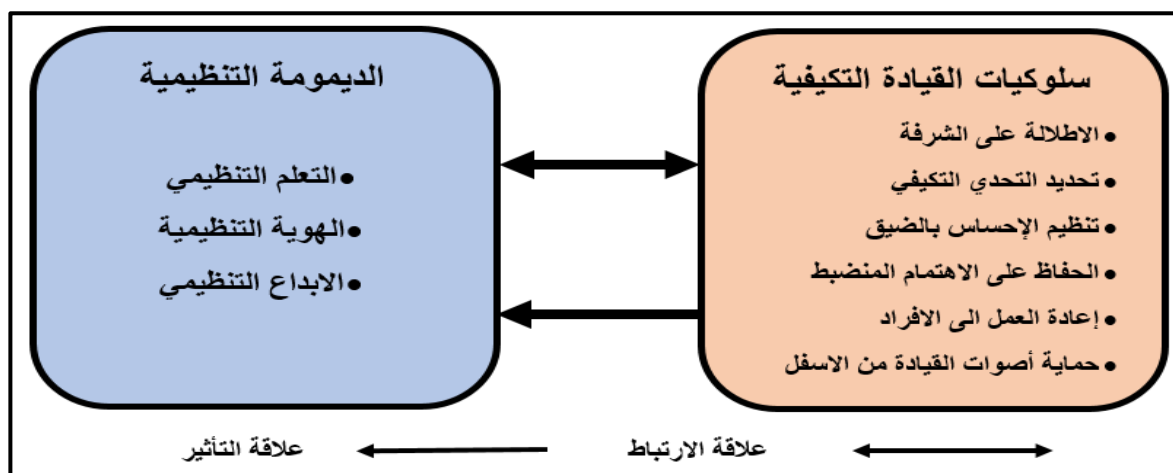
- ١- استكمال الجهود المعرفية السابقة وتقديم اطاراً فكرياً يتضمن آراء الكتاب والباحثين الفلسفية فيما يتعلق بمتغيرات البحث (سلوكيات القيادة التكيفية، والديمومة التنظيمية).
- ٢- ردم الفجوة المعرفية بتقديم دراسة تربط بين أهم سلوكيات القيادة التكيفية ودورها في الحفاظ على الديمومة التنظيمية.
- ٣- تكمن أهمية البحث من خلال نوع القطاع الذي تم دراسته، اذ يمثل القطاع الزراعي من اهم القطاعات الحيوية المسؤولة في الحفاظ عن الأمن الغذائي للمجتمع وحماية الثروة الحيوانية والنباتية التي تمثل دخلاً اقتصادياً إذا ما تم استثمارها بالشكل الأمثل ويعزز الدخل القومي للبلد.
- ٤- وتبرز أهمية البحث من خلال التعريف بأهمية القيادة التكيفية وسلوكياتها ودورها في الديمومة التنظيمية عبر التأطير الفكري والفلسفي والجانب العملي الذي يمثل قاعدة معلومات تستفيد منها المنظمة المبحوثة.

ثالثاً: أهداف البحث

- ١- تحديد المنطلقات الفكرية والفلسفية واستعراض آراء الكتاب والباحثين فيما يخص متغيرات البحث (سلوكيات القيادة التكيفية، الديمومة التنظيمية).
- ٢- التعرف على مستويات سلوكيات القيادة التكيفية والديمومة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
- ٣- تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين سلوكيات القيادة التكيفية والديمومة التنظيمية، وأبرز سلوكيات القيادة التكيفية تأثيراً في الحفاظ على الديمومة التنظيمية.
- ٤- تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات للمنظمة المبحوثة فيما يتعلق بتطبيق متغيرات وابعاد البحث والتي تمثل آلية عمل لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يحدد المخطط الفرضي اتجاه علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والابعاد الفرعية (سلوكيات القيادة التكيفية، والديمومة التنظيمية) كما موضحة في الشكل (١).



شكل (١): المخطط الفرضي للبحث
المصدر: اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة التكيفية والديمومة التنظيمية وابعادها الفرعية عن مستوى دلالة (٠,٠٥). وينبثق منها الفرضيات الفرعية:
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاطلاعة على الشرفة والديمومة التنظيمية وابعادها الفرعية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تحديد التحدي التكيفي والديمومة التنظيمية وابعادها الفرعية.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تنظيم الإحساس بالضيق والديمومة التنظيمية وابعادها الفرعية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحفاظ على الاهتمام المنضبط والديمومة التنظيمية وابعادها الفرعية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد إعادة العمل الى الافراد والديمومة التنظيمية وابعادها الفرعية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد حماية أصوات القيادة من الأسفل والديمومة التنظيمية وابعادها الفرعية.

٢- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التكيفية في الديمومة التنظيمية عن مستوى دلالة (٠,٠٥). وينبثق منها الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء الاطلالة على الشرفة في الديمومة التنظيمية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء تحديد التحدي التكيفي في الديمومة التنظيمية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء تنظيم الإحساس بالضيق في الديمومة التنظيمية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء الحفاظ على الاهتمام المنضبط في الديمومة التنظيمية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء إعادة العمل الى الافراد في الديمومة التنظيمية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء حماية أصوات القيادة من الأسفل في الديمومة التنظيمية.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بدوائر وأقسام ديوان وزارة الزراعة العراقية (الدائرة الإدارية والمالية، الدائرة القانونية، مديرية التدقيق والرقابة الداخلية، دائرة الاستثمارات الزراعية، قسم العلاقات والاعلام والتعاون الدولي، قسم إدارة الجودة والتطوير المؤسسي)، وقد تم اختيار عينة قصدية (الحصر الشامل) شملت الإدارات الوسطى والمتمثلة في (مديري الأقسام، مسؤولي الشعب) وبلغ عددهم (٩٤) وفقاً لبيانات قسم الموارد البشرية في ديوان الوزارة، وقد تم اختيارهم على أساس كونهم الأكثر اطلاعاً بمتغيرات البحث فضل عن املاكهم مستوى علمي وخبرة بحكم مراكزهم، وكونهم المسؤولين عن اتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات داخل الوزارة، وقد تم توزيع (٩٤) استبانة على عينة البحث، ولم يتم استرجاع (١٢) استبانة وتم استبعاد (٥) استبانة وبذلك تكون عينة البحث بشكلها النهائي (٧٧) فرداً متمثلة بنسبة بلغت (٨١٪) من المجتمع الكلي.

جدول (١): الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

١	النوع الاجتماعي	ذكر	٥٩	٪٧٧
		انثى	١٨	٪٢٣
المجموع				
٢	الفئة العمرية	٣٠ - فأقل	٣	٪٤
		٣١ - ٤٠	٢٦	٪٣٤
		٤١ - ٥٠	٣٠	٪٣٩
		٥٠ فأكثر	١٨	٪٢٣
المجموع				
٣	مدة الخدمة	٥ - فأقل	١	٪١
		٦ - ١٠	١٥	٪١٩
		١١ - ١٥	١٣	٪١٧
		١٦ - ٢٠	١٨	٪٢٣
		٢١ - ٢٥	١٣	٪١٧
		٢٦ فأكثر	١٧	٪٢٣
المجموع				
٤	المؤهل العلمي	دبلوم	٢	٪٣
		بكالوريوس	٤٢	٪٥٥
		دبلوم عالي	٣	٪٤
		ماجستير	٢٢	٪٢٨
		دكتوراه	٨	٪١٠
		المجموع	٧٧	٪١٠٠

يظهر من خلال الجدول أعلاه ان نسبة الذكور في وزارة الزراعة اعلى من الاناث وبلغت (٧٧٪) وذلك يعود نتيجة طبيعة عمل الوزارة التي تحتاج الى عمل ميداني شاق الى محافظات شمال وجنوب العراق، وان النسبة الأعلى لأعمار عينة البحث كانت متوسطة تتراوح بين (٤١ - ٥٠) أي ان الوزارة لديها توجه نحو شغل المناصب الإدارية بالقيادات الشابة والفتية.

سابعاً: مقاييس البحث

تم قياس متغير سلوكيات القيادة التكيفية بناءً على دراسة (Stukes, 2021) وشملت (٦) ابعاد موزعة على (٣٠) فقرة، ولكل بعد (٥) فقرات وتمثلت في (الاطلالة على الشرفة، تحديد التحدي التكيفي، تنظيم الإحساس بالضيق، الحفاظ على الاهتمام المنضبط،

إعادة العمل الى الافراد، حماية أصوات القيادة من الأسفل). أما متغير الديمومة التنظيمية فقد تم قياسه بناءً على دراسة (Weitzman, 2014) (جاسم، ٢٠٢١) وشملت (٣) ابعاد موزعة على (١٥) فقرة، لكل بعد (٥) فقرات وتمثلت في (التعلم التنظيمي، الهوية التنظيمية، الابداع التنظيمي).

المطلب الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة التكيفية

١- دراسة (Stukes, 2021): قياس مشاركة الموظفين والقيادة التكيفية خلال عصر المساءلة والأداء في التعليم العالي

Measuring Employee Engagement and Adaptive Leadership during higher Education's Accountability and Performance Era

في عام ٢٠١٥، نفذ مجلس محافظي ولاية فلوريدا سياسة تمويل جديدة داخل نظام الجامعات الحكومية العامة، كآلية لمحاسبة المؤسسات عن أداؤها. وفقاً لسياسة تمويل الأداء، كانت المؤسسات ذات الأداء الأدنى معرضة لخطر فقدان التمويل الحكومي إذا لم يتم الوفاء بمقاييس الجامعة. يمكن أن تتسبب بيئة المساءلة والأداء الصعبة هذه في حدوث الكثير من الصراعات داخل المؤسسات ذات الأداء الأدنى، حيث يكون من المناسب استكشاف استراتيجيات القوى العاملة الإيجابية التي تحافظ على مشاركة موظفي الجامعة في العمل المطلوب لإنجاز المهمة مع الحفاظ على قدرة الموظفين على التكيف مع التحديات المقدمة لهم. وبالتالي، تؤكد دراسة البحث هذه على مفاهيم وممارسات مشاركة الموظفين والقيادة التكيفية، باعتبارهما بنيتين يمكن أن تدفعا النجاح المؤسسي. يستخدم هذا البحث استبيان العمل والرفاهية (UWES-17) واستبيان القيادة التكيفية لتقديم دراسة كمية لإطار المشاركة والقيادة بين المشاركين في جامعة حكومية عامة. تقدم هذه الدراسة تحليلاً للارتباط ونموذجاً للانحدار الخطي المتعدد الهرمي لاستكشاف العلاقة بين مشاركة الموظفين والقيادة التكيفية. تشير النتائج إلى وجود علاقة معتدلة بين البنيتين، وأن القيادة التكيفية هي مؤشر مهم لمشاركة الموظفين. في هذه الحالة، أما اهم التوصيات تتمثل في إمكانية تسخير قدرة القيادة بشكل كامل داخل المؤسسات، وبما أن نموذج القيادة التكيفية يصف سلوكيات قيادية عملية يمكن أن يتبنها الأفراد من جميع الخلفيات ومن مختلف الأدوار الوظيفية داخل المؤسسات، فمن الأهمية بمكان النظر في كيفية ارتباط هذه الإجراءات التكيفية للموظفين بمستويات أعلى من المشاركة بهدف دفع النجاح المؤسسي.

٢- دراسة (محمد، علي، ٢٠٢٢): تأثير القيادة التكيفية في النجاح الريادي بحث ميداني في دائرة مدينة الطب / بغداد

يهدف البحث الى التعرف على مستوى توافر القيادة التكيفية في مستشفيات دائرة مدينة الطب مجتمع البحث، فضلاً عن تشخيص اذا ما كانت القيادة التكيفية في المستشفيات تلعب دوراً في تحقيق النجاح الريادي، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي المستند الى الاستبانة كأداة استقصاء عن البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث وابعادها وفقراتها، بعد أن جمعت البيانات من (١٥٨) مشاهدة من مجتمع العينة لمجتمع يتضمن (٣٨٠) طبيب اختصاص بورد جراحة واستقصاء آراءهم، جرى تحليل البيانات الأولية من خلال الإحصاء الوصفي والتحليلي (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد). ومن أجل معالجة البيانات التي قام الباحث بجمعها من قبل عينة البحث فقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات أهمها أن اهتمام دائرة مدينة الطب والمستشفيات التابعة لها بالقدرة على التكيف، فقد عمدت إلى التكيف مع التغيرات البيئية ومقابلة حاجات المجتمع وبما يضمن لها تقديم أفضل الخدمات وبشكل مستمر وفعال، وعليه يوصي الباحث دائرة مدينة الطب والمستشفيات التابعة لها بالاهتمام الإضافي في تحسين قدرتها على التكيف مع تغيرات البيئة وحاجات المجتمع واستحداث أقسام عمل جديدة، وبما يضمن تقديمها أفضل الخدمات الصحية واستمرارها بفاعلية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالديمومة التنظيمية

١- دراسة (Arias-Pineda, 2022): أحدث ما توصل إليه العلم في مجال الديمومة التنظيمية: مراجعة منهجية للأدبيات

state of the art on organizational longevity: a systematic literature review
إن طول عمر الأعمال المنخفض هو ظاهرة عالمية تصيب العديد من المنظمات التي تعمل في ظروف اقتصادية متباينة، عبر عمليات صناعية مختلفة في الحجم وبيئات ثقافية متباينة. إن انفتاح الاقتصاد وعولمته، فضلاً عن المشاكل المرتبطة بالآزمة البيئية، تؤدي إلى تفاقم هذا الوضع. وبالتالي تصبح القدرة على التكيف والتجديد الاستراتيجي للمنظمات قدرة أساسية للبقاء في أوقات العولمة والقدرة التنافسية. يهدف البحث إلى تقديم أحدث ما توصل إليه العلم في مجال الديمومة التنظيمية استناداً إلى مراجعة منهجية للأدبيات في قاعدتي بيانات (WOS و Scopus) بمساعدة برنامجين متخصصين في التحليل البليومتري والرسم العلمي (Bibliometrix و VOSviewer). وإن الديمومة التنظيمية هو مجال متنامٍ ومتماثل لأنه يعالج مشكلة أساسية في الإدارة والاقتصاد والعلوم الاجتماعية والمتمثلة بشكل عام في (البقاء)، وبدأ يظهر اتجاه يشير إلى وجود صلة بين الديمومة التنظيمية وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات التي تشارك فيها.

٢- دراسة (الفهداوي وآخرون، ٢٠٢٢): تأثير إدارة العمليات المستدامة في تعزيز الديمومة التنظيمية دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء

إن الهدف من البحث الحالي هو بيان التأثير الذي يمكن أن تؤديه إدارة العمليات المستدامة في تعزيز الديمومة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء. ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد إدارة العمليات المستدامة المتمثلة بإدارة العمليات الاقتصادية، إدارة العمليات الاجتماعية إدارة العمليات البيئية، وإدارة العمليات المعرفية، في حين اعتماد أبعاد الديمومة التنظيمية المتمثلة بـ (التعلم التنظيمي، الأبداع التنظيمي والهوية التنظيمية). وأُعمد المنهج الوصفي التحليلي في أنجاز هذه البحث، وقد تضمنت الإجابة على التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث من خلال اختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية فيما يخص علاقات الارتباط والتأثير. وتم تصميم استمارة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وتم اختيار عينة طبقية قصدية بسيطة بلغت (١٠٣) فرداً تمثلت بالقيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، وتم استعمال البرنامج الاحصائي (SPSS.V.٢٦) لاستخراج النتائج وتوصل هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات فيما يخص إدارة العمليات المستدامة أبرزها إن لها تأثير إيجابي وفاعل يحصل بفعل عوامل البيئة الداخلية والخارجية في تعزيز الديمومة التنظيمية، والتي تمثلت بصحة فرضيات البحث وسريان النموذج الفرضي بوجود ارتباط وتأثير الإدارة العمليات المستدامة في الديمومة التنظيمية.

المبحث الثاني الإطار النظري

المطلب الاول: القيادة التكيفية Adaptive leadership

أولاً: مفهوم القيادة التكيفية

أصبحت القدرة على التكيف مهمة بشكل متزايد للقيادة على جميع المستويات التنظيمية، حيث تزداد طبيعة العمل في التعقيد والتغيير والغموض، وعلى الرغم من أن الخبرة الروتينية تفيد الأداء في المهام المألوفة، إلا أنها ليست كافية لمساعدة القادة على أداء مهام جديدة أو ديناميكية وتلبية الطلب المتزايد على الأداء التكيفي، إذ تحتاج إلى أنشطة التدريب والتطوير لتعزيز الخبرة التكيفية (Nelson et al.,2010:131). وقد اكتسبت مفاهيم العمل الفني والتكيفي والقيادة التكيفية مؤخراً رواجاً كبيراً في أدبيات القيادة التنظيمية نتيجة لعمل (Dr. Ronald Heifetz)، والذي نشر كتابه لأول مره عام (١٩٩٤) بعنوان "القيادة بدون إجابات سهلة" وهو الكتاب الأساسي عن القيادة التكيفية، وبعدها احتل هذا النهج مكاناً فريداً في أدبيات القيادة، وتم استخدام القيادة التكيفية بشكل فعال لشرح كيف يشجع القادة التغيير الفعال عبر مستويات متعددة (الذاتي، والتنظيمي، والمجتمعي) (Northouse,2018: 392). وقد تم تقديم نظرية القيادة التكيفية على أنها أساليب القيادة المختلفة في سياقات ومواقف مختلفة، وتظهر الحاجة إلى هذا النوع من القيادة عندما تكون هناك مشكلة مستعصية تحتاج إعادة تعريف للمشكلة والمسؤوليات المتغيرة وربما تضحية أكبر من الأطراف المتضررة، ويتطلب هذا الوضع الصعب درجة عالية من الخبرة السياسية والإدارية من جانب القائد، بالإضافة إلى حساسية قصوى لقدرة التابعين على متابعة التغييرات (Burke,2007:419). ومن أجل فهم ما هي القيادة التكيفية، من المهم أن نفهم ما هي القدرة على التكيف، إذ تم اقتراح التكيف من قبل عالم النفس السويسري (Jean Piaget) على أنه "تعديل للبنى أو العمليات النفسية للكائن الحي استجابةً للمتطلبات البيئية"، وهذا يفسر العملية التي يتم من خلالها تغيير السلوك أو الخبرات الذاتية لتتلاءم مع بيئة أو ظروف متغيرة (Bester, Du,2014: 137). ويشير التكيف أيضاً إلى "العملية التي يحقق بها الفرد درجة معينة من التوافق بين سلوكياته ومتطلبات العمل الجديدة والمشاكل غير محددة الناتجة عن مواقف العمل المتغيرة وغير المؤكدة" (Chan,2000: 4). تعتمد القيادة التكيفية على فرضية أن القيادة هي عملية أكثر من كونها قدرات شخصية فردية، وتتطلب هذه العملية من الأفراد التركيز على المشكلات المحددة المطروحة وتعديل الطريقة التي عملوا بها في الماضي، ويجب أن يجبر هذا النوع من القيادة جميع أصحاب المصلحة المعنيين على العمل نحو حل للمشكلات من خلال النقاش والتفكير الإبداعي، وتحديد المكافآت والفرص والتحديات التي سيواجهونها، وأن تكون نتيجة العملية تغييراً إيجابياً لا يشكل تهديداً للمسؤولين عن إحداث التغيير وتنفيذه (Randall et al.,2007:327). وتتعامل القيادة التكيفية مع نوعين من التحديات (التكيفية، التقنية)، إذ تمثل التحديات التكيفية بأنها التحديات التي ليس لها حلول تقليدية أو التي تكون جديدة بالنسبة لأصحاب المصلحة الذين يواجهونها، على عكس التحديات التقنية التي لها تعريف واضح للمشكلة ويمكن حلها باستخدام الأساليب والأدوات الحالية وممارسة السلطة التقليدية، فبمجرد تشخيص القادة أن المشكلات التي يواجهونها تشمل التحديات التكيفية، عندها يعملون على حشد الأفراد لمواجهة التحديات الصعبة وإجراء التغييرات اللازمة في اتجاه ازدهارهم، ولا تحدث هذه التعبئة على أساس ممارسة تقليدية للسلطة من أعلى إلى أسفل، ولكنها تتطلب تحولاً في العقلية التي تعيد تعريف المفاهيم التقليدية للقيادة وتوزع السلطة بين جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وعليه فإن أفضل تشبيه للقيادة التكيفية هو المربي الذي يدعو المتعلمين إلى الاكتشاف والابتكار وتحمل المسؤولية الجماعية عن وضعهم (Nicolaidis, McCallum,2013:248:249). وتمثل القيادة التكيفية عملية غير رسمية تتضمن توليد حلول جديدة وتطويرها في مواجهة الاحتياجات التكيفية للمنظمة، وتتضمن وظيفة القيادة هذه تعزيز التجارب والاكتشافات الجديدة والتعديلات من أماكن عديدة في المنظمة أو المجتمع، وحقن الأفكار والمعلومات بحيث تتكيف الخطط والعمليات والإجراءات الروتينية مع الظروف المتغيرة والنكسات، إذ يتطلب حل المشكلات بصورة إبداعية إلى أصوات متعددة وتشجيع المهارات ووجهات النظر المتباينة (Murphy et al.,2017:3). ويمكن تحديد عدد من تعريفات القيادة التكيفية كما في الجدول (٢).

جدول (٢): بعض تعاريف القيادة التكيفية

ت	اسم الباحث	التعريف
١	(Burpo,2006:65)	القائد الذي يمكنه التأثير على الأشخاص من خلال توفير الهدف والتوجيه والتحفيز أثناء العمل في بيئة معقدة وديناميكية من عدم اليقين والغموض لإنجاز المهمة وتحسين منظمة.
٢	(Heifetz et al., 2009:14)	ممارسة لتعبئة الافراد لمواجهة التحديات الصعبة والازدهار.
٣	(Smith,2014: 34)	القيادة التي تدرك بدقة الأزمة المعقدة التي تؤدي إلى حالة عدم التوازن ومعالجتها باستخدام مجموعات من الحلول التقليدية والمبتكرة عند الضرورة.
٤	(Corazzini et al.,2015:617)	مجموعة من السلوكيات المستخدمة من قبل القادة لتسهيل العمل التكيفي للأفراد داخل المنظمة أو يسمحون بحدوثه.
٥	(Bailey Jr et al.,2019:2).	القدرة على تعبئة الموارد لمعالجة التحديات التقنية والتكيفية بشكل مناسب مثل دعم الأشخاص الذين يواجهون تحديات تكيفية في قبول الخسارة والتعلم واكتساب مهارات جديدة وتبني سلوكيات جديدة.
٦	(Dajani,2022: 48)	نشاط حشد الافراد لمواجهة التحديات الصعبة وتبني استراتيجيات جديدة والازدهار في أوقات التغيير والأزمات.

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

ويعرف الباحث القيادة التكيفية بأنها عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي ينتهجها القادة للتأثير على المرؤوسين وتشجيعهم في مواجهة التعقيدات والتغيرات المتسارعة بما يعزز الأداء التكيفي.

ثانياً: أهمية القيادة التكيفية

أصبحت القيادة التكيفية أكثر أهمية بالنسبة لمعظم المديرين نتيجة زيادة سرعة التغيير الذي يؤثر على المنظمات، مما يزيد الحاجة إلى المرونة والتكيف والابتكار من قبل القادة، وتشمل هذه التغيرات: زيادة العولمة والتجارة الدولية، والتغير التكنولوجي السريع، وتغيير القيم الثقافية، وقوة عاملة أكثر تنوعاً، وزيادة الاستعانة بمصادر خارجية، وأشكال جديدة من التواصل الاجتماعي للتفاعلات، وزيادة استخدام التفاعلات الافتراضية (Kurniawati et al.,2022:142). وأن القيادة التكيفية تحتضن التعقيد والغموض في المواقف، وتسعى بنشاط إلى إيجاد حلول مبتكرة من خلال التعلم التنظيمي والحل الإبداعي للمشكلات والتجارب والتعاون، إذ يختلف أدوار القادة المتكيفين عن تلك الموجودة في وجهة النظر التقليدية التي تركز على توفير الرؤية والحلول والتوجيهات للاتباع من قبل القادة فقط، بينما يعمل القادة التكيفيون مع الفريق للخروج من المشكلات الصعبة، وتحدي الممارسات الراسخة وإشراك الأشخاص على جميع المستويات لتعلم أساليب جديدة، لذا تعتبر القيادة في النموذج التكيفي ممارسة وليست منصباً أو وظيفة (Wong, Chan,2018:106). ويتمتع القادة المتكيفون بـ "إطلاقة على الشرفة" وذلك بكونهم يحتفظون بنقطة أفضلية تسمح لهم بالتركيز على إيجاد حلول لـ "اللعبة الطويلة" وليس على كونهم قادة للعبة القصيرة، إذ يدرك القائد المتكيف التعقيد خلال الأزمة والحاجة إلى مناهج إدارة بارعة غير مجربة ويبحثون عن فرص لتطبيقها والى أشكال جديدة من الخبرة الارتجالية والتي تمثل نوع من الخبرة العملية في كيفية تجربة العلاقات التي لم يسبق تجربتها من قبل، وكذلك الحاجة الى وسائل الاتصال وطرق التفاعل التي ستساعد الناس على تبني حلولاً جديدة، أي أن القيادة التكيفية تتطلع إلى الأمام والخلف لتقييم فعالية الحلول التطبيقية والبحث عن حلول جديدة مع تطور الأزمة (Smith,2014:33:34). وتهتم القيادة التكيفية بتأمين تغيير أخلاقي إيجابي للقائد والاتباع على حد سواء ولا تكون مجرد تلاعب يتم القيام به في السعي وراء القوة الشخصية أو الثروة أو أي غاية أخرى تتعلق بالذات إلى حد كبير، وإنما تهتم بالصالح العام ومصالح الآخرين إلى جانب القائد (Stephenson,2009:419). ويذكر (Bester, Du,2014: 142) يحتاج القادة المتكيفون إلى أن يكونوا أصحاب بصيرة وقدرة على صياغة وتوضيح رؤية واقعية وموثوقة للمستقبل تكون أكثر جاذبية من الحاضر، ويحتاج القادة المتكيفون أيضاً إلى إظهار الوعي الظرفي والذي يشير إلى العمليات المعرفية المختلفة التي تشمل الإدراك والذاكرة والمخططات في عملية صنع القرار، وكذلك فهم كيفية تأثير الأحداث الخارجية والثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي والمواقف واتخاذ القرار والتغيير التنظيمي.

ثالثاً: سلوكيات القيادة التكيفية

حدد كلاً من (Schroeder,2017) (Northouse,2018) (Stukes,2021) (Dajani,2022) (Cote, 2022) بأن هناك ست سلوكيات للقيادة التكيفية، وتم اختيارها لكونها تتناسب مع متغيرات البحث وطبيعة المنظمة المبحوثة، وتتمثل في الآتي:

١. **الاطلالة على الشرفة get on the Balcony**: ينظر القادة المتكيفون إلى العمل من الشرفة ويحصلون على منظور "الصورة الكبيرة" الذي يمكنهم من عرض الأنماط والاتجاهات والتحديات المحتملة في المواقف، وتتيح ميزة مشاهدة القادة من الشرفة لهم رؤية العمليات اليومية، وإيصال المعلومات القيمة إلى فريق الإدارة التنفيذية، والسماح باستخدام موارد المنظمة للتغيير في الحاضر وتشكيل المستقبل (Cote, 2022: 40).

٢. **تحديد التحدي التكيفي Identify the adaptive challenge**: من هذا المنظور يطور القادة القدرة على التمييز بين تحديات التكيف الفنية قصيرة المدى والاستراتيجية، إذ يقومون بتشخيص المشكلات غير المحددة والبحث عن حلول غير معروفة (Dajani,2022: 48). فالقيادة التكيفية تحتاج الى حلول تكيفية ولا يمكن حلها بالأساليب الفنية (Stukes,2021: 44).

٣. تنظيم الإحساس بالضيق **Regulate Distress**: من الطبيعي أن يشعر الأفراد براحة أكبر عندما تكون الأمور متوقعة وطريقتهم في فعل الأشياء تظل كما هي، لكن التحديات التكيفية تخلق الحاجة إلى التغيير، والذي يخلق حالة من عدم اليقين والضيق للناس، وأن الشعور بالكثير من الضيق يؤدي إلى نتائج عكسية ويمكن أن يكون منهكاً، ويحتاج القائد التكيفي هنا إلى مراقبة الإجهاد الذي يعاني منه الأشخاص وإبقائه ضمن نطاق إنتاجي، أو تنظيمه من خلال إدارة الصراع وخلق بيئة آمنة (Northouse, 2018: 403). ويتطلب أيضاً من القائد التكيفي في أوقات عدم اليقين مساعدة الأفراد على أدراك الحاجة إلى التغيير (Schroeder, 2017: 12).

٤. الحفاظ على الاهتمام المنضبط **Maintain Disciplined Attention**: يتطلب من القادة تشجيع الأتباع بالتركيز على العمل التكيفي الذي يجب إكماله، ومن الضروري أن يحافظ القادة المتكيفون على اهتمام منضبط لضمان فهم الأتباع للحاجة إلى التغيير، والذي قد يتطلب تغيير معتقداتهم وقيمهم وسلوكياتهم، ومن الشائع أن يقاوم الأفراد التغيير لأنهم يسعون جاهدين لتحقيق توازن في حياتهم، وهنا يحتاج القادة المتكيفون إلى أن يكونوا على دراية بسلوكيات التجنب التي قد تعيق التغيير في المنظمة (Cote, 2022: 41).

٥. إعادة العمل إلى الأفراد **Give the Work Back to the People**: (تمكين الأفراد) يتطلب هذا السلوك من القائد تمكين الآخرين من التفكير باستقلالية لحل مشاكلهم، وتقرير ما يجب فعله في الظروف التي يشعرون فيها بعدم اليقين، والتعبير عن الإيمان بقدرتهم على حل مشاكلهم الخاصة وتشجيعهم على التفكير بأنفسهم بدلاً من التفكير نيابة عنهم (Northouse, 2018: 407).

٦. حماية أصوات القيادة من الأسفل **Protect Voices of Leadership from Below**: (حماية أصوات الأفراد) يرتبط هذا الإجراء النهائي في نموذج القيادة التكيفية بحماية أصوات الأفراد المهمشين داخل المنظمة، ويعزز هذا السلوك الوفاي المشاركة الشفافة مع التابعين، ويخلق بيئة مفتوحة لإدارة مقاومة التغيير (Dajani, 2022: 49). ويحتاج القادة إلى مقاومة الميل من تقليل سماع أصوات التابعين أو تحييدهم وإسكاتهم قبل سماع وجهات نظرهم الإبداعية، وكذلك السيطرة والسماح للأصوات من الأسفل التي قد تكون لديهم أسئلة لتحديد التحديات التكيفية ونقاط الضعف الداخلية (Cote, 2022: 41).

المطلب الثاني: الديمومة التنظيمية **Organizational Longevity**

أولاً: مفهوم الديمومة التنظيمية

الديمومة التنظيمية موضوع حديث نسبياً يهتم بالإدارة والاقتصاد والعلوم الاجتماعية بشكل عام، وتعود أقدم البحوث والوثائق بهذا الموضوع إلى الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، وتعود وثائق (Web of Science) إلى التسعينيات، ولكونه مجال معرفي قيد التطوير فلا يزال يتعين عليه حل معضلات محددة، على سبيل المثال، لا يوجد اتفاق على العوامل الرئيسية التي تحقق أقصى قدر من البقاء ولا إجماع حول سبب أهمية دراسة استدامة المنظمة (Arias-Pineda, 2022: 2:3). وانطلاقاً من مقولة "إنها ليست أقوى الأنواع التي تبقى على قيد الحياة، ولا الأكثر ذكاءً الذي يبقى على قيد الحياة، إنه الأكثر قابلية للتكيف مع التغيير" (تشارلز داروين)، يمكن تطبيق هذه الكلمات الشهيرة على منظمات اليوم التي تحاول البقاء وتواجه تحديات التغيير والابتكار (Griesar et al., 2018: 2). فالمنظمات مثل الكائنات الحية، لها فترة معينة من الحياة منذ إنشائها، تسمى (دورة حياة المنظمة)، والتي تبدأ مع تطورها وتنتهي في سن الشيخوخة، إنها عملية تطويرية للمنظمة حتى تصبح مدمجة بشكل فعال مع سلسلة من الخطوات التي يجب التغلب عليها (De Moraes, Silva, 2014: 69). ومن المسلم به عموماً أن عدداً قليلاً نسبياً من المنظمات تبقى ككيانات مستقلة لفترات طويلة جداً من الزمن، وبسبب هذا نقصاً في طول العمر المؤسسي، بينما المنظمات التي تعمل في معظم الأوقات مع هيكل صناعي مستقر وتتعامل مع الديناميكيات الاستراتيجية الخطية والتي يسهل فهمها والتنبؤ بها نسبياً قد تكون أطول عمراً من غيرها (Burgelman, Grove, 2007: 965). وتتأثر ديمومة المنظمة بمجموعة متنوعة من العوامل الخارجية والداخلية، مثل البيئة المؤسسية وآليات الحوكمة، والمهارات الإدارية، وعمليات صنع القرار، وأسلوب القيادة، وتخطيط التعاقب، وحجم المنظمة، والأداء المالي (Du et al., 2022: 849).

تعد ديمومة المنظمة قضية مثيرة للاهتمام، ففي ظل مناخ اقتصادي غير مؤكد اليوم، فإن الأولوية الأولى للمنظمة هي البقاء، فالمنظمات موجودة في صراع دائم، ولا يمكن النظر إليها بمعزل عن البيئة التي توجد فيها، سواء كان هؤلاء هم الزبائن الذين تخدمهم، أو السوق الذي تعمل فيها، أو المنظمات الأخرى التي يتعاونون معها أو يتنافسون معها (IRAWAN et al., 2021: 1035). حيث تتعامل المنظمات مع نهجين من التحليل (الأعمال الداخلية للمنظمة، وتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية)، وأن ما يعيق الديمومة التنظيمية هو الفشل الإداري في أحد هذين المجالين: فشل في إدارة العمليات الداخلية أو فشل في ضبط التفاعل في مواجهة التغيير في البيئة الخارجية، ويولد الجمع بين هذه المفاهيم نهجاً لفهم فكرة الديمومة التنظيمية، أذ فحص العلاقة بين الأعمال الداخلية لمنظمة ما والتفاعل المناسب مع بيئتها الخارجية فرصة في الوجود على مدى فترة زمنية طويلة نسبياً (Krell, 2000: 8:9). إذاً فإن ديمومة المنظمة هي في الأساس أحد المجالات التي يمكن أن تصنف استدامة المؤسسة، ولكي تحافظ أي منظمة على نفسها يجب أن تكون مستمرة ومستقرة ودائمة، وذلك من خلال معالجة المشاكل الحالية وتوقع المستقبل، وأن تستثمر في تحقيق نجاح الأعمال في مجال العمليات الإدارية، وهذا يشمل الابتكار والتكنولوجيا، وأنظمة العمليات، وإدارة المشاريع، وأنظمة الاتصالات، وإدارة التغيير وإدارة الموارد بنجاح (Galadanchi, Bakar, 2018: 53-54). وتشير كلمة الديمومة إلى العمر الطويل وخاصة عندما يتعلق الأمر بشخص ما أو شيء يدوم لفترة معينة، ويقصد بها أحياناً الإشارة إلى الأفراد

المعمرين بشكل خاص، أما فيما يخص بقاء المنظمات على المدى الطويل التي تجاوزت العمر المتوقع لها فإنه يختلف اختلافاً كبيراً اعتماداً على عدة عوامل منها حجم المنظمة، ونوعها، وخصائص الصناعة (Ahn,Park,2018:118). والجدول (٣) يستعرض بعض آراء الكتاب والباحثين بخصوص تعريف الديمومة التنظيمية.

جدول (٣): بعض تعاريف الديمومة التنظيمية

ت	اسم الباحث	التعريف
١	(Montuori, 2000: 61)	مئاتنة أو استمرارية المنظمات التي تأتي بالرغم من التغيرات الجذرية في البيئة الخارجية وتأثيرها على البيئة الداخلية.
٢	(Mayfield et al.,2007:97)	طول الفترة الزمنية التي تظل فيها المنظمة في الوجود.
٣	(Fatoki,2013:134)	قياس مدى قدرة المنظمة ومواردها في الحفاظ على استمراريتها وديمومتها لأطول فترة ممكنة في عالم الأعمال.
٤	(Weitzman, 2014: 63)	الوقت الذي انقضى منذ تأسيس المنظمة حتى تم حل المنظمة أو اندماجها أو حيازتها أو إفلاسها.
٥	(Khan,2015: 41)	استمرار وجود المنظمات حتى بعد مغادرة الأعضاء المؤسسين.
٦	(Arias-Pineda,2022:8)	قدرة المنظمة على الحفاظ على استمراريتها من خلال التجديد الاستراتيجي بمرور الوقت.

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

ويعرف الباحث الديمومة التنظيمية بأنها عبارة عن قدرة وإمكانية المنظمات في الحفاظ على بقائها واستمراريتها على المدى البعيد من خلال الحفاظ على نشاطها وإدامة قدرتها على الابداع والتعلم واكتساب معارف جديدة وابتكار منتجات وخدمات متطورة.

ثانياً: خصائص الديمومة التنظيمية

يرى العديد من الباحثين بأن المنظمات التي تتصف بالديمومة والاستمرار والقدرة العالية على البقاء لأطول فترة ممكنة بأنها تتمتع بخصائص معينة تميزها عن غيرها من المنظمات. فقد أشار (Sahut,et al.,2012:3-5) تمتلك هذه المنظمات ثقافة تنظيمية قوية قائمة على القيم الأخلاقية أو الإنسانية أو الاجتماعية والتي تعتبر عامل حاسم للحياة المستقبلية، وتضع تقييم عادل لرأس المال البشري والاستثمار في تطوير القدرات الفردية والتنظيمية، بالإضافة الى قدرة عالية للتكيف مع التغيير، ومراقبة دقيقة للبيئات الداخلية والخارجية، ومرونة في كيفية تخصيص الموارد. وكذلك تركز المنظمات الساعية للديمومة على إرضاء زبائنهم أكثر من تركيزها على الأداء، والعمل على إشراك مورديهم الرئيسيين في حل المشكلات وتحديد الفرص، وتجنب الانطوائية والسعي بنشاط إلى فهم الاتجاهات الأوسع خارج مؤسساتهم، وتبني فلسفة تنمية المواهب والموارد البشري (Davis,2014: 121). وقد حدد كلاً من (Sharma,Dixit,2017:1:2) (Craddock,2022: 582:583) خمسة مفاتيح أساسية للديمومة التنظيمية:

١. **كن متحفظاً Be conservative**: التحفظ عندما يتعلق الأمر بالتغيير في أحد جوانب الاستدامة وقوتها، وهذا لا يعني أنهم لا يستطيعون التكيف، وإنما هم انتقائيون بشأن التغيير على نطاق واسع لضمان بقائهم متسقين مع قيمهم ومبادئهم الأساسية.
٢. **كن متجذراً Be rooted**: الاهتمام باستثمار القطاعات والأسواق التي تجيدها بالفعل، أذ من الأفضل التركيز على نقاط قوتك بدلاً من اتخاذ خطوات محفوفة بالمخاطر في الظلام.
٣. **تنويع بشكل معقول Diversify sensibly**: اتباع استراتيجية التنويع الانتقائي عند الحاجة لتقليل المخاطر التي تركز على المنظمة بشكل ضيق للغاية.
٤. **تنافس لكن تعاون أيضاً Compete, but also co-operate**: الاعتراف بأهمية التعاون مع أقرانهم من المنظمات الأخرى وحتى مع المنافسين.
٥. **النظر الى الوراء Looking back**: لمعرفة الأخطاء المرتكبة أو تحديد ما هو جيد للمنظمة، وأن هذه الرؤى الغنية يمكن استخدامها لتطوير المزايا الاستراتيجية.

ثالثاً: ابعاد الديمومة التنظيمية

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد الديمومة التنظيمية ومجالاتها، وبناءً على دراسة (Weitzman,2014) (جاسم، ٢٠٢١) (الفهداوي واخرون، ٢٠٢٢) تم تحديد ابعاد الديمومة التنظيمية وذلك بكونها أقرب الى بيئة المنظمة المبحوثة ومغيرات البحث وتتمثل في الاتي:

١. **التعلم التنظيمي Organizational Learning**: تجد المنظمات التي تواجه بيانات تنافسية ديناميكية أن القدرة على التعلم أمر حيوي لبقائها على قيد الحياة (Montuori, 2000: 62). ويشير التعلم التنظيمي على أنه العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بتغيير أو تعديل نماذجها العقلية أو قواعدها أو عملياتها أو معارفها، ويمكن تعزيز التعلم التنظيمي من خلال عدة عوامل تنظيمية وإدارية، مثل التجريب، والمخاطرة، والحوار، والتفاعل مع البيئة الخارجية والمشاركة (Chiva et al.,2014:3) ويعتبر التعلم مفتاح قدرة المنظمة على التغيير والتجديد المستمر ويزيد من فعالية إجراءات المنظمة ويؤدي الى نتائج إيجابية مثل تحسين الأداء التنظيمي والابتكار (Flores et al.,2012:641). وأن التعلم التنظيمي هو شرط حاسم للحفاظ على الصحة التنظيمية والذي

بعد مقدمة ضرورية للديمومة التنظيمية، أذ ينطوي التعلم التنظيمي على تطوير معرفة أو رؤى جديدة ذات تأثير محتمل على سلوك أعضاء المنظمة والذي سيمكنهم من التعرف على المتطلبات البيئية المتغيرة وتلبية هذه المتطلبات (Montuori, 2000: 61:68).
٢. **الهوية التنظيمية Organizational Identity**: على مدار العقد الماضي برزت الهوية التنظيمية كمحور جديد في البحث التنظيمي، وتوصف الهوية التنظيمية على أنها بيان دائم ومميز ومركزي يراه أعضاء المنظمة للإجابة على أسئلة مثل "من نحن؟" "ماذا نفعل؟" "ماذا نريد أن نكون في المستقبل؟" (Lin, 2004:803). تمثل الهوية التنظيمية حساسية المنظمة لثقافتها عند اجراء التغيير والذي يعد امراً حيوياً للبقاء والديمومة، ويوفر هذا مستوى عالٍ من الالتزام بين موظفي المنظمة، أذ تمثل الهوية هيكل معرفي داخلي لما تمثله المنظمة وأين تنوي الذهاب، فهي تمثل دفة للتنقل في المياه الصعبة، فالمنظمات الساعية للديمومة تتمتع بثقافات شبيهة بالعبادات، ويعتبرون ديمومة المنظمة واستمرارها كمجتمع هدفاً مركزياً (Van Driel et al., 2015:1280). وتعد الهوية التنظيمية مفتاحاً للجهود المبذولة لفهم التغيير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، والصراعات الداخلية، والتواصل، وتفسير المشكلات (He, Brown, 2013:5).

٣. **الابداع التنظيمي Organizational Innovation**: أن الإبداع والابتكارات والمرونة ضرورية للبقاء والديمومة في السوق الاقتصادية القاسية، أذ يجب على المنظمات ابتكار بدائل ممكنة لسنوات قادمة من خلال تكوين مجموعة من الموارد أو طرق جديدة للقيام بالأشياء، وأن الأبداع يشجع القدرة التنافسية والإنتاجية والنمو المستدام للأعمال على المدى الطويل، (Galadanchi, 2018: 56). ويعد الأبداع كمحرك للبقاء على قيد الحياة، وأن المنظمات التي تتسم بالديمومة أكثر تسامحاً اتجاه اللامركزية في صنع القرار والأبداع، ولديها درجة ملحوظة من التأثير على بيئتها (Weitzman, 2014:36). ومن أجل ان تكون قادرة على المنافسة، يجب على المنظمات التركيز على الأبداع ليس فقط في منتجاتها، ولكن أيضاً في الأداء، وكذلك يجب ان يكون الأبداع مستمراً مع مراعاة تحسين التكلفة (Khan, 2015:46).

❖ العلاقة بين سلوكيات القيادة التكيفية والديمومة التنظيمية

أصبحت بيئة الأعمال اليوم سريعة الخطى ومتقدمة تقنياً وتتميز بالتنافسية المستمرة، فقد أصبح الابتكار إستراتيجية مهمة وحيوية لأداء المنظمة ونموها وبقائها (Kurniawati et al., 2022:140). ومع تزايد المنافسة وتسارع التغيرات في السوق، تهتم المنظمات أكثر بقضايا البقاء على قيد الحياة أكثر من الاهتمام بالأداء المالي على المدى القصير (Kim, Huh, 2015: 389). ومن أجل البقاء على قيد الحياة في مناخ الأعمال الديناميكي الذي لا يمكن التنبؤ به، من الضروري أن تستثمر المنظمات في تحقيق نجاح الأعمال في مجال العمليات الإدارية، وهذا يشمل التكنولوجيا، وأنظمة العمليات، وإدارة المشاريع، وأنظمة الاتصالات، وإدارة التغيير وإدارة الموارد بنجاح (Galadanchi, Bakar, 2018: 53). وفي التاريخ الحديث نمت المطالب والتوقعات للقيادة الجيدة بمعدل أساسي لتحقيق النجاح، لذا توجب على القادة تطوير مجموعة من المهارات لمساعدتهم على التكيف بشكل فعال مع نطاقات السيطرة المتزايدة، والتسلسل الهرمي المسطح، والعولمة، وتقلبات عدم الاستقرار الاقتصادي، وزيادة عدم اليقين والغموض، وتحول الديناميكيات السياسية، والمتطلبات التنظيمية المتغيرة (DeRue, 2011: 126). واستناداً إلى (Lussier & Achua, 2013) تشير القيادة إلى "عملية التأثير على القادة والأتباع لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التغيير"، ويلاحظ من خلال هذا التعريف له ثلاث خصائص بصرف النظر عن عملية التأثير، أذ تتطلب القيادة كلا من القادة والأتباع من أجل تحقيق الأهداف ومتطلبات التغيير (Craddock, 2022: 576). وأن التغييرات في التكنولوجيا والعولمة والمعرفة تجبر القادة التنظيميين على تنفيذ استراتيجيات جديدة للديمومة والبقاء في بيئة تنافسية، وخلق بيئة عمل يمكن من خلالها تحويل المشاكل بسرعة إلى فرص للتأقلم مع ظروف السوق، والاستفادة من الفرص الموجودة في البيئة لتحقيق النمو والديمومة المستدامة (Taneja et al., 2016: 44). وقد تم تطوير نموذج القيادة التكيفية إلى حد كبير من الرغبة في تصور كيف يساعد القائد الآخرين في مواجهة التحديات الصعبة، وتزويد الآخرين بالمساحة والفرصة لتعلم كيفية التعامل مع التغييرات الحتمية التي يواجهونها، وأن القائد المتكيف ليس بالضرورة شخصاً يشغل دوراً إدارياً رسمياً أو لديه سلطة، ولكن بدلاً من ذلك، يُنظر إلى القادة على أنهم قادرون على إحداث تغيير إيجابي للآخرين (Stukes, 2021:42). وأن القادة الذين يركزون على الديمومة التنظيمية يجب أن يكونوا تحويليين، على وجه التحديد، ويجب أن يتمتعوا بالمهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع التعقيد وعدم اليقين والغموض والتغييرات في المنظمة (Montuori, 2000: 63). وتتطلب القيادة الفعالة القدرة ليس فقط على التعرف على العقبات والتهديدات المرئية وتجاوزها، ولكن أيضاً توقع تلك التي لا يمكن رؤيتها بسهولة (Craddock, 2022: 582). بالتالي فإن الاهتمام في بقاء المنظمات وديمومتها ضروري ومهم في حياتنا كنظم هادفة تمكننا من تحقيق ما لا يمكن أن يحققه كل واحد منا كأفراد يتصرفون بمفردهم، أذ تلعب هذه المنظمات دوراً مهماً في رفاهية مجتمعاتنا (Kwee et al., 2008: 283).

المبحث الثالث الإطار العلمي

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم التوزيع الطبيعي لغرض التعرف على طبيعة البيانات، وبالتحديد على مدى توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً من عدمه لغرض تشخيص المؤشرات الاحصائية التي تتلائم مع التحليل الاحصائي، لأن البيانات غير الطبيعية تؤدي الى تضخيم الأخطاء المعيارية وكذلك تؤثر بوجود مشكلة في تقييم دلالات المعلمات وتحديد ما هي العلاقات المهمة أو المعنوية. وقد تم استخدام اختبار كولموغوروف - سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov) وبالاعتماد على معنوية الاختبار، فإذا كانت قيمة معنوية الاختبار أكبر

من (٠,٠٥) فهذا يعني ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وعندها يتم اللجوء الى استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية. ويظهر الجدول (٤) قيم اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمتغيرات البحث.

جدول (٤): اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

المتغيرات	قيمة اختبار Kolmogorov-Smirnov test	قيمة المعنوية Asymp. Sig. (2-tailed)
الاطلالة على الشرفة	٠,١٢١	٠,٤٣
تحديد التحدي التكيفي	٠,١٣٣	٠,٢٥
تنظيم الإحساس بالضيق	٠,١٢٢	٠,٣٧
الحفاظ على الاهتمام المنضبط	٠,٣٦٢	٠,٤٦
إعادة العمل الى الافراد	٠,١١٦	٠,٥١
حماية أصوات القيادة من الأسفل	٠,٣١٢	٠,٧٦
القيادة التكيفية	٠,٢١٢	٠,٥٤
التعلم التنظيمي	٠,٢٤١	٠,٣٩
الهوية التنظيمية	٠,١٣٢	٠,٢٧
الابداع التنظيمي	٠,١١٢	٠,٤٣
الديمومة التنظيمية	٠,٢٤٣	٠,٦١

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23)

يظهر من خلال الجدول (٤) ان قيمة معنوية الاختبار لمتغيرات البحث (سلوكيات القيادة التكيفية، الديمومة التنظيمية) وابعادها الفرعية تتراوح بين (٠,٢٥ - ٠,٧٦) وهي أكبر من قيمة معنوية (٠,٠٥) وهذا يعني ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. **ثانياً: اختبار الثبات (Cronbach's Alpha Coefficient Test):** لقياس الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأبعاده ومتغيراته والمقياس ككل، ويتضح من الجدول (٥) قيم معامل الفا كرونباخ تراوحت بين (٠,٨٠ - ٠,٩٥) للمتغيرات والأبعاد وهي أكبر من (0.70) وهذا يدل على ان المتغيرات والابعاد تتمتع باتساق داخلي جيد، أما معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) للمقياس بشكل إجمالي فقد بلغ قيمته (٠,٩٦)، وهذا يعني أن مقياس البحث يتمتع بمستوى ثبات جيد.

جدول (٥): نتائج الاتساق الداخلي بين مكونات المقياس

المقياس	معامل الفا كرونباخ
الاطلالة على الشرفة	٠,٨٧
تحديد التحدي التكيفي	٠,٨١
تنظيم الإحساس بالضيق	٠,٨٧
الحفاظ على الاهتمام المنضبط	٠,٨٤
إعادة العمل الى الافراد	٠,٨١
حماية أصوات القيادة من الاسفل	٠,٨٤
القيادة التكيفية	٠,٩٥
التعلم التنظيمي	٠,٨٠
الهوية التنظيمية	٠,٨٠
الابداع التنظيمي	٠,٨٨
الديمومة التنظيمية	٠,٩٣
الاستبانة بصور عامة	٠,٩٦

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23)

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يهدف هذا التحليل للتعرف على واقع سلوكيات القيادة التكيفية والديمومة التنظيمية في ديوان وزارة الزراعة العراقية، وسيتم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة الى معامل الاختلاف لترتيب مستوى أهمية الابعاد لكل متغير، وسيكون مستوى الوسط الحسابي لكل متغير يتراوح بين (١ - ٥) بخمسة مستويات كما موضحة في الجدول (٦).

جدول (٦): الوسط الحسابي ومستوى الإجابة

جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
٤,٢١ - ٥	- ٤,٢٠ ٣,٤١	- ٣,٤٠ ٢,٦١	- ٢,٦٠ ١,٨١	١ - ١,٨٠
اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً

يظهر من خلال الجدول (٧) ان اعلى وسط حسابي بالنسبة لأبعاد القيادة التكيفية قد جاء لبعـد (الاطلالة على الشرفـة) بوسط حسابي (٣,٨٩٣) بمستوى جيد، وانحراف معياري (٠,٨١٧)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٠,٩٨٦)، وبترتيب أهمية الأول، وهذا يعني ان الإدارة العليا في الوزارة تمتلك صورة كبيرة عن طبيعة الاعمال اليومية والتعقيدات البيئية التي يتطلب من القادة اتخاذ التدابير اللازمة في مواجهة التغييرات واستثمارها في تطوير الوزارة ونجاحها، وكذلك تذييل العقبات التي تواجه الموظفين ومساعدتهم على مواكبة التغيير والتطور واتخاذ القرارات وحل المشكلات. اما أدنى وسط حسابي فقد جاء لبعـد (حماية أصوات القيادة من الاسفل) بوسط حسابي بلغ (٣,٣٨٤) بمستوى متوسط، وانحراف معياري (٠,٧٨٥)، وبمعامل اختلاف (٢٣,١٩٧)، وجاء بترتيب أهمية الخامس، هذا يعني بأن هناك نوعاً من الاهتمام بأصوات الموظفين ولكن دون مستوى الطموح، وذلك بسبب ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين لإيصال أفكارهم ومتطلباتهم والمشاكل التي يعانون منها والعقبات التي تقف بوجههم، الامر الذي يؤدي الى عدم نجاح عملية التغيير ومقاومتها، وبالتالي يؤدي ذلك الى الفشل التنظيمي. اما متغير (القيادة التكيفية) فقد بلغ وسطها الحسابي (٣,٦١٦) وبمستوى جيد، وانحراف معياري (٠,٦٧٧)، ومعامل اختلاف (١٨,٧٢٢)، وهذا يدل على ان وزارة الزراعة تبدي اهتماماً جيداً بمتغير القيادة التكيفية لما تقوم به من دور محوري في مواجهة التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية وكذلك التغييرات الداخلية، وتعمل على تهيئة بيئة مناسبة للتغيير وتحفيز الموظفين على تبني التغيير ومساعدتهم على حل المشكلات والعقبات التي تواجههم، فالقادة يدركون أهمية العمل التكيفي الذي يحتاج الى تظافر الجهود والخروج بحلول إبداعية وارتجالية لمواجهة الازمات وتحقيق المصالح العامة.

جدول (٧): التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
الاطلالة على الشرفـة	٣,٨٩٣	٠,٨١٧	٢٠,٩٨٦	١
تحديد التحدي التكيفي	٣,٧٨٩	٠,٧٩٩	٢١,٠٨٧	٢
تنظيم الإحساس بالضيق	٣,٥٦٦	٠,٨٤١	٢٣,٥٨٣	٦
الحفاظ على الاهتمام المنضبط	٣,٤٤٩	٠,٧٨٦	٢٢,٨٧٦	٤
إعادة العمل الى الافراد	٣,٦٧٢	٠,٧٨٩	٢١,٤٨٦	٣
حماية أصوات القيادة من الاسفل	٣,٣٨٤	٠,٧٨٥	٢٣,١٩٧	٥
القيادة التكيفية	٣,٦١٦	٠,٦٧٧	١٨,٧٢٢	اول
التعلم التنظيمي	٣,٧٠٣	٠,٧١٨	١٩,٣٨٩	١
الهوية التنظيمية	٣,٥٤٠	٠,٧١٥	٢٠,١٩٧	٢
الابداع التنظيمي	٣,٧٣٥	٠,٧٨٠	٢٠,٨٨٣	٣
الديمومة التنظيمية	٣,٦٥٩	٠,٦٨٧	١٨,٧٧٥	ثاني

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23)

ويظهر من خلال الجدول (٧) بأن اعلى وسط حسابي بالنسبة لأبعاد متغير الديمومة التنظيمية جاء لبعـد (الابداع التنظيمي) بوسط حسابي (٣,٧٣٥) بمستوى جيد، وانحراف معياري (٠,٧٨٠)، وبمعامل اختلاف (٢٠,٨٨٣)، وبترتيب أهمية الثالث بين باقي الأبعاد، وهذا يعني ان عينة البحث تدرك مدى أهمية الابداع بالنسبة للوزارة وكيف يساعد على نجاح المنظمة وبقائها وديمومتها على المدى البعيد، فالأبداع التنظيمي هو المحرك الأساسي للمنظمات نحو الاستمرار في تقديم الخدمات والمنتجات وتلبية احتياجات طالبي الخدمة الداخليين والخارجيين. اما أدنى وسط حسابي فقد جاء لبعـد (الهوية التنظيمية) بلغ (٣,٥٤٠) وبمستوى جيد، وانحراف معياري (٠,٧١٥)، ومعامل اختلاف (٢٠,١٩٧)، وبترتيب أهمية ثاني، وهذا يدل على ان الإدارة العليا للوزارة تدرك مدى أهمية قيمة التمسك بالهوية التنظيمية والقيم المؤسسية التي تمثل الشراع الذي تبحر به المنظمة وتحدد الى اين تريد ان تذهب؟ وماذا تصبح في المستقبل؟ وكذلك تساعد على فهم عمليات التغيير، وكيفية اتخاذ القرارات، وتحديد شبكات التواصل، وبالتالي نجاح المنظمة وديمومتها. اما فيما يخص متغير (الديمومة التنظيمية) فقد بلغ وسطها الحسابي (٣,٦٥٩) بمستوى جيد، وبانحراف معياري (٠,٦٨٧)، ومعامل اختلاف (١٨,٧٧٥)، وهذا يعني ان الإدارة العليا تبدي اهتماماً واضحاً في ديمومة المنظمة وبقائها على المدى البعيد من خلال الاهتمام بعمليات التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، والتمسك بالثقافة والقيم والمعتقدات التي تحقق الانسجام والتوافق بين جميع العاملين داخل المنظمة، والعمل على تقديم الأفكار الإبداعية والمنتجات والخدمات المبتكرة التي تضيف قيمة للمنظمة وديمومتها.

رابعاً: اختبار الفرضيات

١- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H1): ونصت هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة التكيفية والديمومة التنظيمية وابعادها الفرعية عن مستوى دلالة (٠,٠٥))
يظهر الجدول (٨) قيم معاملات الارتباط بين القيادة التكيفية وابعاد الديمومة التنظيمية (٠,٧٥٠, ٠,٦٥٧, ٠,٧٤١, ٠,٧٤١) على التوالي عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة التكيفية وابعاد الديمومة التنظيمية تتراوح بين متوسطة الى قوية، وذلك يعني ان للقيادة التكيفية دوراً جوهرياً في مساعدة الموظفين والمنظمة على التعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة، وترسيخ الثقافة والقيم التي تدعم بقاء المنظمة وديمومتها من خلال تكوين هوية واضحة تحدد أين تتجه المنظمة، وما هي أهدافها المستقبلية؟، وكذلك تعمل على حماية الموظفين من خلال سماع صوتهم وتحفيزهم على تقديم أفكار إبداعية وحلول ابتكارية للمشاكل التي تواجهها المنظمة، لمواكبة وتيرة التطورات المتسارعة مما يساعد في الحفاظ على ديمومتها وبقائها على المدى البعيد. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة التكيفية والديمومة التنظيمية (٠,٧٧٠) عند من مستوى الدلالة معنوية (٠,٠٥)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التكيفية والديمومة التنظيمية، اذ تلعب القيادة هنا على تهيئة البيئة التنظيمية لتكون أكثر استعداداً في مواجهة التغيرات والتكيف معها، واستثمار الفرص السانحة من هذه التغيرات، وجعل الموظفين يتبنون ثقافة التغيير ومساعدتهم على مواجهة العقبات والتحديات، والمشاركة في تقديم الأفكار الإبداعية واتخاذ القرارات من خلال سلوكيات تتبناها الإدارة العليا تساعد على نجاح المنظمة وديمومتها في ظل ديناميكية البيئة ومتغيراتها، وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية التي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة التكيفية والديمومة التنظيمية وابعادها الفرعية عن مستوى دلالة (٠,٠٥)). أما فيما يخص الفرضيات الفرعية يظهر من خلال الجدول (٨) قيم معاملات الارتباط بين الابعاد الفرعية للقيادة التكيفية (السلوكيات) والديمومة التنظيمية والتي بلغت (٠,٥٢٩, ٠,٥٧٧, ٠,٦٣٠, ٠,٦٢٨, ٠,٧٠٢, ٠,٨٤١) على التوالي، وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية تتراوح بين متوسطة الى قوية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥)، أي ان سلوكيات القيادة التكيفية لها دور جوهري وفاعل في المساعدة على ديمومة المنظمة وبقائها، وبالتالي فإن النتائج السابقة تؤكد صحة فرضيات الارتباط الفرعية وقبولها.

جدول (٨): علاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة التكيفية والديمومة التنظيمية وابعادها الفرعية

الابعاد	التعلم التنظيمي	الهوية التنظيمية	الابداع التنظيمي	الديمومة التنظيمية
الاطلالة على الشرفة	.455**	.437**	.576**	.529**
تحديد التحدي التكيفي	.549**	.472**	.587**	.577**
تنظيم الإحساس بالضيق	.606**	.562**	.591**	.630**
الحفاظ على الاهتمام المنضبط	.625**	.536**	.592**	.628**
إعادة العمل الى الافراد	.709**	.567**	.681**	.702**
حماية أصوات القيادة من الأسفل	.817**	.756**	.776**	.841**
القيادة التكيفية	.741**	.657**	.750**	.770**

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23)

٢- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2): والتي نصت (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التكيفية في الديمومة التنظيمية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)).

يتبين من خلال الجدول (٩) قد سجلت قيمة (F) المحسوبة للقيادة التكيفية في الديمومة التنظيمية (109.544) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة ثقة (95%) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التكيفية في الديمومة التنظيمية)، وهذا يدل على ان للقيادة التكيفية تأثير فاعل وقوي في الديمومة التنظيمية، اذ كلما سعت الإدارة العليا للوزارة الى تبني سلوكيات القيادة التكيفية في انشطتهم اليومية لمواجهة تحديات وتطورات البيئة الديناميكية، وجعل الموظفين يتقبلون حالة التغيير ويبدرون في التكيف مع الحالة الجديدة واستثمارها كلما أدى ذلك على ديمومة بقاء المنظمة واستدامتها. ويتبين من خلال قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (٠.594) بأن القيادة التكيفية تفسر ما نسبته (٥٩%) من المتغيرات التي تطرأ على الديمومة التنظيمية اما النسبة الباقية والبالغة (41%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.760) بان زيادة القيادة التكيفية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الديمومة التنظيمية بنسبة (٧٦%)، وقيمة الحد الثابت (α) في المعادلة (0.836)، بمعنى عندما تكون القيادة التكيفية مساوية للصفر فان الديمومة التنظيمية لن تقل عن هذه القيمة، وبناءً على ذلك نقبل الفرضية التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التكيفية في الديمومة التنظيمية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)).

$$\beta + \alpha = \text{الديمومة التنظيمية} \\ \text{الديمومة التنظيمية} = 0.836 + 0.760 (\text{القيادة التكيفية})$$

(١)

الجدول (٩): تأثير القيادة التكيفية وأبعادها في الديمومة التنظيمية

المتغير المستقل	F	R ²	β	α	Sig	Df	المتغير المعتمد
الاطلالة على الشرفة	29.080	.279	.629	1.591	.000	76	الديمومة التنظيمية
تحديد التحدي التكيفي	37.509	.333	.672	1.271	.000	76	
تنظيم الإحساس بالضيق	49.303	.397	.771	.745	.000	76	
الحفاظ على الاهتمام المنضبط	48.776	.394	.719	.819	.000	76	
إعادة العمل الى الافراد	72.761	.492	.806	.723	.000	76	
حماية أصوات القيادة من الاسفل	181.381	.707	.961	.133	.000	76	
القيادة التكيفية	109.544	.594	.760	.836	.000	76	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23)

أما فيما يخص الفرضيات الفرعية فيظهر من خلال الجدول (٩) الآتي:

• جاءت قيمة (F) المحسوبة لبعد الاطلالة على الشرفة (29.080) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يعني ان لبعد الاطلالة على الشرفة تأثير فاعل وقوي في الديمومة التنظيمية، أي كلما تمتع قادة الوزارة برؤية شاملة وواسعة لمجريات الاحداث اليومية والتغيرات المحتمل حصولها وتهيئة بيئة المنظمة ومواردها وموظفيها في التكيف مع التغيير في الحاضر والمستقبل فإن ذلك يؤدي الى ديمومة بقاء المنظمة ونجاحها الاستراتيجي. ويتبين من خلال قيمة معامل التفسير (R²) البالغة (0.279) بان الاطلالة على الشرفة تفسر ما نسبته (28%) من المتغيرات التي تطرأ على الديمومة التنظيمية اما النسبة الباقية والبالغة (72%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.629) بان زيادة بعد الاطلالة على الشرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الديمومة التنظيمية بنسبة (63%)، أما قيمة الحد الثابت (α) في المعادلة (1.591)، بمعنى عندما يكون بعد الاطلالة على الشرفة y مساوياً للصفر فان الديمومة التنظيمية لن تقل عن هذه القيمة.

• بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد تحديد التحديات التكيفية (37.509) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة ثقة (95%)، وهذا يعني ان لبعد تحديد التحديات التكيفية تأثير فاعل وقوي في الديمومة التنظيمية، أي كلما تمكنت الإدارة العليا التقريب بين التحديات الفنية اليومية وبين التحديات غير روتينية التي تحتاج الى حلول ارتجالية ومعالجات استراتيجية، أدى ذلك الى زيادة قدرة المنظمة على الصمود والديمومة في ظل الديناميكية البيئية وتحدياتها. اما قيمة معامل التفسير (R²) البالغة (0.333) تبين بان تحديد التحديات التكيفية تفسر ما نسبته (33%) من المتغيرات التي تطرأ على الديمومة التنظيمية اما النسبة الباقية والبالغة (67%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.672) بان زيادة بعد تحديد التحديات التكيفية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الديمومة التنظيمية بنسبة (67%)، وبلغت قيمة الحد الثابت (α) في المعادلة (1.591)، بمعنى عندما يكون بعد تحديد التحديات التكيفية مساوياً للصفر فان الديمومة التنظيمية لن تقل عن هذه القيمة.

• حققت قيمة (F) المحسوبة لبعد تنظيم الإحساس بالضيق (49.303) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة ثقة (95%)، وهذا يعني ان لبعد تنظيم الإحساس بالضيق تأثير فاعل وقوي في الديمومة التنظيمية، أي أن القادة كلما عملوا على تنظيم الاجهاد الذي يعاني منه الموظفون نتيجة التغيير في الاعمال وطريقة أدائها، وعدم اليقين الناتج عن التحديات التكيفية، أدى ذلك في الحفاظ على إنتاجية الموظفين والمنظمة ضمن الحدود المطلوبة والأهداف المرسومة، وبالتالي ديمومة اعمالها وبقائها على المدى البعيد. ويتضح من قيمة معامل التفسير (R²) البالغة (0.397) بان بعد تنظيم الإحساس بالضيق يفسر ما نسبته (40%) من المتغيرات التي تطرأ على الديمومة التنظيمية اما النسبة الباقية والبالغة (60%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث، وأن قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.771) تعني بان زيادة بعد تنظيم الإحساس بالضيق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الديمومة التنظيمية بنسبة (77%)، وبلغت قيمة الحد الثابت (α) في المعادلة (0.745)، بمعنى عندما يكون بعد تنظيم الإحساس بالضيق مساوياً للصفر فان الديمومة التنظيمية لن تقل عن هذه القيمة.

• بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد الحفاظ على الاهتمام المنضبط (48.776) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة ثقة (95%)، وهذا يعني ان لبعد الحفاظ على الاهتمام المنضبط تأثير فاعل وقوي في الديمومة التنظيمية، أي انه كلما سعت الإدارة العليا للوزارة على تحفيز الموظفين على عمليات التغيير وزيادة تركيزهم ومساعدتهم على فهم أهمية العمل والأداء التكيفي، وتقليل حالات مقاومة التغيير التي يبديها الموظفون، فإن ذلك يؤدي الى نجاح الوزارة في مواكبة التطورات والتحديات التكيفية وديمومة عملها وبقائها. ويتضح من قيمة معامل التفسير (R²) البالغة (0.394) بان بعد الحفاظ على

الاهتمام المنضبط بفسر ما نسبته (39%) من المتغيرات التي تطرأ على الديمومة التنظيمية اما النسبة الباقية والبالغة (61%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث، وأن قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.719) تعني بان زيادة بعد الحفاظ على الاهتمام المنضبط بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الديمومة التنظيمية بنسبة (72%)، وبلغت قيمة الحد الثابت (α) في المعادلة (0.836)، بمعنى عندما يكون بعد الحفاظ على الاهتمام المنضبط مساوياً للصفر فان الديمومة التنظيمية لن تقل عن هذه القيمة.

• حققت قيمة (F) المحسوبة لبعد إعادة العمل الى الافراد (72.761) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3,94) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة ثقة (95%)، وهذا يعني ان لبعد إعادة العمل الى الافراد تأثير فاعل وقوي في الديمومة التنظيمية، أي عندما يعمل القادة على منح الموظفين الاستقلالية في تقرير مصيرهم وحل مشاكلهم، وكذلك تمكينهم في اتخاذ القرارات اللازمة في حالة عدم اليقين، والتفكير بصورة إبداعية تصيف قيمة للمنظمة وديمومتها. وينضح من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.492) بان بعد إعادة العمل الى الافراد يفسر ما نسبته (49%) من المتغيرات التي تطرأ على الديمومة التنظيمية اما النسبة الباقية والبالغة (51%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث، وأن قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.806) تعني بان زيادة بعد إعادة العمل الى الافراد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الديمومة التنظيمية بنسبة (80%)، وبلغت قيمة الحد الثابت (α) في المعادلة (0.723)، بمعنى عندما يكون بعد إعادة العمل الى الافراد مساوياً للصفر فان الديمومة التنظيمية لن تقل عن هذه القيمة.

• حققت قيمة (F) المحسوبة لبعد حماية أصوات القيادة من الاسفل (181.381) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3,94) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة ثقة (95%)، وهذا يعني ان لبعد حماية أصوات القيادة من الاسفل تأثير فاعل وقوي في الديمومة التنظيمية، أي عند قيام الإدارة العليا بإعطاء قيمة لأصوات الموظفين وسماعها، فإن ذلك يمكن القادة من معرفة المشاكل الداخلية التي تعاني منها المنظمة والحلول المقترحة والأفكار الابتكارية التي تساعد على الديمومة في تقديم المنتجات والخدمات. وبلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.707) أي ان بعد حماية أصوات القيادة من الاسفل يفسر ما نسبته (71%) من المتغيرات التي تطرأ على الديمومة التنظيمية اما النسبة الباقية والبالغة (29%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث، وأن قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.961) تعني بان زيادة بعد حماية أصوات القيادة من الاسفل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الديمومة التنظيمية بنسبة (96%)، اما قيمة الحد الثابت (α) بلغ في المعادلة (0.133)، بمعنى عندما يكون بعد حماية أصوات القيادة من الاسفل مساوياً للصفر فان الديمومة التنظيمية لن تقل عن هذه القيمة، وبالتالي فإن النتائج السابقة تؤكد على صحة فرضيات التأثير الفرعية وقبولها.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج وجود اهتمام واضح من الإدارة العليا في الوزارة بسلوك الاطلالة على الشرف لمعرفة الصورة الكبيرة لعمليات المنظمة وانشطتها اليومية، ومعرفة طبيعة التحديات والصعوبات التي يواجهها الموظفون الناتجة من عمليات التغيير والمشاكل التي يتعرضون لها وأبداء المشورة من قبل القادة والمساعدة في حلها، مما يزيد من قدرتهم على انجاز المهام التكيفية الحالية والمستقبلية.
2. أظهرت النتائج بأن الإدارة العليا والمديرون الذين تم اجراء الاستطلاع عليهم في الوزارة يبدون نوعاً من الاهتمام بحماية أصوات الموظفين وسماعها ولكنها دون مستوى الطموح، وذلك بسبب ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين لإيصال أفكارهم ومتطلباتهم والمشاكل التي يعانون منها والعقبات التي تقف بوجههم، الامر الذي يؤدي الى عدم نجاح عملية التغيير ومقاومتها، وعدم إمكانية الاستفادة بشكل فاعل من حلول المشاكل والأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون وبالتالي يؤدي ذلك الى الفشل التنظيمي وعدم إمكانية مواجهة التغييرات الحاصلة في النطاق البيئي الذي تعمل به المنظمة.
3. يتبين من خلال النتائج ان الإدارة العليا في الوزارة تبدي اهتمام واضح في القيادة التكيفية وتبني سلوكياتها في أنشطة العمل وتوجيه الموظفين، اذ يعمل أسلوب القيادة التكيفية على تزويد قادة وزارة الزراعة برؤية شاملة وواسعة عن مجريات الاحداث داخل وخارج المنظمة، ومعرفة ما هو نوع التحديات المحتمل مواجهتها وهل هي تكيفية وتحتاج الى حلول ارتجالية، أم مجرد مشاكل فنية وروتينية متكررة، وكذلك مساعدة الموظفين على مواجهة المشاكل المعقدة وابداء المشورة لحلها، وتنظيم الضغوطات والصراعات الناتجة من عملية التغيير، وتمكين الموظفين في اختيار الأساليب المناسبة لأداء الاعمال واتخاذ القرارات وتقديم الأفكار والحلول الإبداعية لمواكبة التحديات البيئية والتكيف معها.
4. وجد من خلال النتائج ان الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة تدرك مدى أهمية الابداع التنظيمي لما يمثله من دور جوهري في قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات متطورة وأفكار جديدة وابتكارية للوقوف بوجه المنافسة المعقدة ومواكبة التقدم التكنولوجي والمعرفة المتجددة، مما يمكن المنظمة من الديمومة والبقاء بمرور الزمن.
5. أثبتت النتائج أن قادة الوزارة يبدون اهتماماً واضحاً للهوية التنظيمية لما لها من دور أساسي في الحفاظ على ثقافة المنظمة وقيمها ومبادئها وخاصة في عمليات التغيير، وكذلك تمثل الهوية العنصر الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتحدد توجه المنظمة وطبيعة عملها والاهداف المراد تحقيقها، اذ تعمل الهوية على تحقيق الانسجام والتماسك بين جميع أطراف المنظمة بالتالي تزيد من فرص بقائها وديمومتها.

٦. أثبتت النتائج ان الإدارة العليا في الوزارة تدرك مدى أهمية ديمومة المنظمة وبقائها على المدى البعيد، وذلك لأنها تمثل بعداً استراتيجياً للنجاح والاستمرار والتجديد على الرغم التغيرات الجذرية في البيئة الخارجية وتأثيرها على البيئة الداخلية، وكذلك تعمل على إعطاء المنظمة صفة الاستدامة والحيوية وطول مدة بقائها في الوجود بمرور الزمن.

٧. أثبتت النتائج بوجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التكيفية في الديمومة التنظيمية، أي كلما سعت الإدارة العليا للوزارة على امتلاك رؤية شاملة وتفصيلية عن المنظمة وانشطتها، وتحديد نوع التحديات والتعقيدات المحتمل مواجهتها، وتركيز اهتمام الموظفين نحو تبني التغيير ومساعدتهم في حل المشاكل وكيفية أداء الاعمال التكيفية، وكذلك فتح قنوات للتواصل لتقديم أفكارهم الإبداعية وتبنيها، فإن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيادة فرص المنظمة على ديمومتها واستدامتها.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة زيادة اهتمام الوزارة بالقيادة التكيفية واعطائها جزءاً كبيراً من الاهتمام، وذلك من خلال إقامة الندوات والورش التدريبية لشاغلي المناصب الإدارية للتعريف بأهمية هذا الأسلوب ودوره الكبير في الحفاظ على قدرة المنظمة في التكيف مع التعقيد مواكبة والتطور التقني، وبالتالي القدرة على البقاء والديمومة والاستمرارية في تقديم المنتجات والخدمات النباتية والحيوانية التي تلبي احتياجات المواطنين وتحقيق الامن الغذائي.
٢. التأكيد على ضرورة اهتمام الإدارة العليا في وزارة الزراعة بحماية أصوات الموظفين وسماعها وذلك بناء خطوط وقنوات اتصال بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وتخصيص وقتاً كافياً لمعرفة المشاكل التي يعانون منها والتعقيدات، وايضاً الاستماع الى الأفكار الإبداعية المقترحة والحلول الابتكارية التي تعطي قيمة لعمل المنظمة ونتائجها.
٣. زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة في الاستثمار بسلوكيات القيادة التكيفية (الاطلالة على الشرفة، تحديد التحدي التكيفي، الحفاظ على الاهتمام المنضبط، تنظيم الإحساس بالضيق، حماية أصوات القيادة من الأسفل) وذلك لكونها تمثل مفتاحاً أساسياً لنجاح نمط القيادة التكيفية وفي كيفية مواجهة تعقيدات البيئة الديناميكية وادامة زخم التغيير الاستراتيجي وجعل المنظمة في حالة تأهب للآزمات المحتملة وذلك من خلال إقامة ورش للتعريف بأهم هذه السلوكيات وكيفية تطبيقها في التعامل مع الموظفين.
٤. ضرورة زيادة اهتمام الوزارة في التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجيدة، والحفاظ على قيم ومبادئ المنظمة للحصول على هوية متماسكة بين جميع الأطراف المعنية، وزيادة عمليات البحث والتطوير لتقديم منتجات وخدمات بطريقة إبداعية تساعد على ديمومة المنظمة واستدامتها، وذلك من خلال تكثيف فرص التعلم والتدريب للموظفين، وتعريفهم بأهمية عمل الوزارة وقيمها ودورها الأساس في حياة المجتمع بما يخلق صورة ذهنية وهوية متماسكة للوزارة، وتحفيزهم لتقديم المبادرات والمقترحات الإبداعية عن طريق وضع نظام جيد للحوافز والمكافآت.
٥. التأكيد على زيادة اهتمام وزارة الزراعة بالحفاظ على الديمومة التنظيمية وبقائها واستمراريتها وذلك من خلال عقد اجتماعات وندوات تتعلق في تشخيص مواطن القوة التنظيمية ودراسة الابعاد اللازمة للديمومة وكيفية تفعيلها بالشكل الصحيح بما ينعكس على نجاحها في الحفاظ على توفير الخدمات والاحتياجات اللازمة للمجتمع.
٦. التأكيد على ضرورة الاستثمار في العلاقة بين سلوكيات القيادة التكيفية والديمومة التنظيمية، اذ كلما سعى قادة الوزارة في تفعيل نمط القيادة التكيفية وسلوكياتها في التعامل مع البيئة المحيطة والتطورات التكنولوجية والتغييرات المتسارعة فإن ذلك يساعد على ديمومة المنظمة وبقائها على المدى البعيد.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- الفهداوي، محمد عادل محمد، الركابي، اسراء هادي كاظم، جبر، عمار فرحان (٢٠٢٢) "تأثير إدارة العمليات المستدامة في تعزيز الديمومة التنظيمية دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء". مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد خاص.
- ٢- جاسم، عدنان سهيل (٢٠٢١) "دور المهارات الناعمة في الديمومة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة ديالى" رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال، جامعة تكريت.
- ٣- محمد، نسرين جاسم، علي، أمل غازي (٢٠٢٢) "القيادة التكيفية وتأثيرها في مقدرات الموارد البشرية/ بحث ميداني في مستشفيات دائرة مدينة الطب". مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٤، العدد ٣.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Al-Fahdawi, Muhammad Adel Muhammad, Al-Rikabi, Israa Hadi Kazim, Jabr, Ammar Farhan (2022) "The Impact of Sustainable Operations Management on Enhancing Organizational Sustainability: An Analytical Study in the General Company for the Manufacture of Medicines and Medical Supplies in Samarra". Kirkuk Journal of Administrative and Economic Sciences, Special Issue.
- 2- Jassim, Adnan Suhail (2021) "The Role of Soft Skills in Organizational Sustainability: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in the Diyala Health Department" Master's Thesis in Business Administration, Tikrit University.
- 3- Muhammad, Nisreen Jassim, Ali, Amal Ghazi (2022) "Adaptive Leadership and Its Impact on Human Resources Capabilities/Field Research in Hospitals of the Medical City Department". Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 14, Issue 3.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Ahn, S. Y., & Park, D. J. (2016). Corporate social responsibility and corporate longevity: The mediating role of social capital and moral legitimacy in Korea. *Journal of Business Ethics*, Vol. 150 No (1), 117-134.
- 2- Arias-Pineda, A. A. (2022). State of the art on organizational longevity: a systematic literature review. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 38(73), 1-12.
- 3- Bailey Jr, D. E., Muir, A. J., Adams, J. A., Thygeson, N. M., Williams, H., Cary Jr, M. P., & Anderson, R. A. (2019). Clinical encounters and treatment initiation for chronic hepatitis C patients: applications of adaptive leadership framework for chronic illness. *SAGE open*, 9(1).
- 4- Bester, P., & Du Plessis, M. A. (2014). Adaptable leaders for the South African army. *Adaptive leadership in the military context: International perspectives*, 127-156.
- 5- Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (2007). Let chaos reign, then rein in chaos—repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic management journal*, 28(10), 965-979.
- 6- Burke, B. F. (2007). Adaptive leadership as a facilitator of public engagement on environmental sustainability issues. *Administrative Theory & Praxis*, 29(3), 412-431.
- 7- Burpo, F. J. (2006). The great captains of chaos: Developing adaptive leaders. *Military Review*, 86(1), 64.
- 8- Chan, D. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 1–42.
- 9- Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), 687-705.
- 10-Corazzini, K., Twersky, J., White, H. K., Buhr, G. T., McConnell, E. S., Weiner, M., & Colón-Emeric, C. S. (2015). Implementing culture change in nursing homes: An adaptive leadership framework. *The Gerontologist*, 55(4), 616-627.
- 11-Cote, R. (2022). Adaptive Leadership Approach With COVID 19 Adaptive Challenges. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 19(1).
- 12-Craddock, W. T. (2022). Sustainability and Organizational Longevity: Insights for Post-COVID-19 Organizations. In *Leadership After COVID 19: Working Together Toward a Sustainable Future* (pp. 575-593). Cham: Springer International Publishing.
- 13-Dajani, M. A. Z. (2022). Adaptive Leadership, Organisational Resilience and the Mediating Effect of Change Management Amid Egyptian Academia Crises. *International Business Research*; Vol. 15, No. 12, 47 - 63.
- 14-Davis, I. (2014). Reflections on corporate longevity. *McKinsey Quarterly*, 3(3), 118-122.
- 15-De Moraes, É. D., & Silva, W. A. C. (2014). Organizational life cycle and longevity: Analysis of the metropolitan industries Belo Horizonte/MG from the approach of Greiner. *Tourism & Management Studies*, 10, 69-78.
- 16-DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in organizational behavior*, 31, 125-150.
- 17-Du, X., Zeng, Q., Chang, Y., & Du, Y. (2022). Value of faith: Religious entrepreneurs and corporate longevity. *Journal of Management & Organization*, 28(4), 849-887.
- 18-Fatoki, O. (2013). The determinants of longevity of micro enterprises in South Africa. *Journal of Economics*, 4(2), 133-143.
- 19-Flores, L. G., Zheng, W., Rau, D., & Thomas, C. H. (2012). Organizational learning: Subprocess identification, construct validation, and an empirical test of cultural antecedents. *Journal of management*, 38(2), 640-667.
- 20-Galadanchi, H., & Bakar, L. J. (2018). A study of factors that support longevity of business enterprises. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(1), 53-59.
- 21-Griesar, K., Bessant, J., & Bernschneider-Reif, S. (2018). The Recipe for Corporate Longevity: From the Perspective of “Managing Innovation”. *Angewandte Chemie International Edition*, 57(16), 4130-4142.
- 22-He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
- 23-Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 24-IRAWAN, D., PRABOWO, H., KUNCORO, E. A., & THOHA, N. (2021). Operational resilience and human capital toward corporate sustainable longevity in Indonesian. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 1035-1044.
- 25-Khan, M. M. S. (2015). The longevity of large enterprises: a study of the factors that sustain enterprises over an extended period of time. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 41-52.
- 26-Kim, G., & Huh, M. G. (2015). Exploration and organizational longevity: The moderating role of strategy and environment. *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 389-414.
- 27-Krell, T. C. (2000). Organizational longevity and technological change. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 8-14.
- 28-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.

- 29-Kwee, Z., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Coevolutionary competence in the realm of corporate longevity: How long-lived firms strategically renew themselves. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited, 281-313.
- 30-Lin, Y. Y. (2004). Organizational Identity and Its Implication on Organization Development. Online Submission, 803-818.
- 31-Mayfield, M., Mayfield, J., & Stephens, D. (2007). The relationship of generic strategy typing and organizational longevity: a preliminary analysis in the comic book industry using the Miles and Snow typology. Competitiveness Review: An International Business Journal, Vol. 17 No. 1/2, 94-108.
- 32-Montuori, L. A. (2000). Organizational longevity-Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. Journal of organizational change management, 13(1), 61-73.
- 33-Murphy, J., Rhodes, M. L., Meek, J. W., & Denyer, D. (2017). Managing the entanglement: complexity leadership in public sector systems. Public Administration Review, 77(5), 692-704.
- 34-Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., & Herman, J. L. (2010). Strategic information provision and experiential variety as tools for developing adaptive leadership skills. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62(2), 131, 34 – 44.
- 35-Nicolaides, A., & McCallum, D. C. (2013). Inquiry in action for leadership in turbulent times: Exploring the connections between transformative learning and adaptive leadership. Journal of Transformative Education, 11(4), 246-260.
- 36-Northouse, Peter G. (2018), "Leadership: Theory and Practice", Sage Publications.
- 37-Randall, L. M., & Coakley, L. A. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. Leadership & Organization Development Journal, 28(4), 325-335.
- 38-Sahut, J. M., Boulerne, S., Mili, M., & Teulon, F. (2012). What relation exists between CSR and longevity of firms? Vol. 17, No (2), 152-168.
- 39-Schroeder, J. (2017). Leadership development spectrum tool: Applications for designing non-linear adaptive leadership training at an NYSE financial services firm. Performance Improvement, 56(9), 12-17.
- 40-Sharma, K., & Dixit, M. R. (2017). Live long and prosper: the search for business longevity. Strategic Direction, 33(11), 1-3.
- 41-Smith, P. (2014). Adaptive leadership: fighting complexity with complexity. MASTER OF ARTS IN SECURITY STUDIES (HOMELAND SECURITY AND DEFENSE), NAVAL POSTGRADUATE SCHOOL MONTEREY CA.
- 42-Stephenson Jr, M. (2009). Exploring the connections among adaptive leadership, facets of imagination and social imaginaries. Public Policy and Administration, 24(4), 417-435.
- 43-Stukes, K. S. (2021). Measuring Employee Engagement and Adaptive Leadership During Higher Education's Accountability and Performance Era. University of North Florida.
- 44-Taneja, S., Pryor, M. G., & Hayek, M. (2016). Leaping innovation barriers to small business longevity. Journal of Business Strategy. Vol. 37 No (3), 44-51.
- 45-Van Driel, H., Volberda, H. W., Eikelboom, S., & Kamerbeek, E. (2015). A co-evolutionary analysis of longevity: Pakhoed and its predecessors. Business History, 57(8), 1277-1305.
- 46-Weitzman, F. (2014). Organizational longevity as a predictor of organizational learning, organizational identity, organizational innovation, and fiscal conservatism (Doctoral dissertation, Colorado State University). U.S.A
- 47-Wong, G. K. W., & Chan, D. L. (2018). Adaptive leadership in academic libraries. Library Management, 39(1/2), 106-115.

الملحق (فقرات الاستبانة)

أولاً: المتغير المستقل (سلوكيات القيادة التكيفية)

القائد الذي يمكنه التأثير على الأشخاص من خلال توفير الهدف والتوجيه والتحفيز أثناء العمل في بيئة معقدة وديناميكية من عدم اليقين والغموض لإنجاز المهمة وتحسين منظمة.

الفقرات					ت
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق	
اتفق	لا	محايد	اتفق	اتفق	
تماما	تماما	تماما	تماما	تماما	
١- الاطلالة على الشرفية: قدرة القادة في الرجوع الى الوراء في المواقف المعقدة والحصول على منظور الصورة الكبيرة للمنظمة وتقييم الوضع الحالي والعمليات اليومية لاتخاذ القرارات المناسبة.					
تمتلك الإدارة العليا في المنظمة القدرة على:					
					١
					٢
					٣
					٤
					٥
٢- تحديد التحدي التكيفي: قدرة القادة على التمييز بين تحديات التكيف الفنية قصيرة المدى والتحديات الاستراتيجية، إذ يقومون بتشخيص المشكلات غير المحددة والبحث عن حلول غير معروفة.					
تعمل الإدارة العليا في المنظمة على:					
					٦
					٧
					٨
					٩
					١٠
٣- تنظيم الإحساس بالضيق: عندما تكون هناك حاجة إلى التغيير تصبح هناك حالة من عدم اليقين والضيق للناس، وأن الشعور بالكثير من الضيق يؤدي إلى نتائج عكسية ويمكن أن يكون منهكاً، ويحتاج القائد التكيفي هنا إلى مراقبة الإجهاد الذي يعاني منه الأشخاص وإبقائه ضمن نطاق إنتاجي، أو تنظيمه من خلال إدارة الصراع وخلق بيئة آمنة.					
تساعد الإدارة العليا المنظمة على:					
					١١
					١٢
					١٣
					١٤
					١٥
٤- الحفاظ على الاهتمام المنضبط: ويتمثل بتشجيع الأتباع بالتركيز على العمل التكيفي الذي يجب إكماله، لضمان فهم الأتباع للحاجة إلى التغيير، والذي قد يتطلب تغيير معتقداتهم وقيمهم وسلوكياتهم، وهذا يحتاج القادة المتكيفون إلى أن يكونوا على دراية بسلوكيات المقاومة التي قد تعيق التغيير في المنظمة.					
تعمل الإدارة العليا المنظمة على:					
					١٦
					١٧
					١٨
					١٩
					٢٠
٥- إعادة العمل الى الافراد (تمكين الافراد): يتطلب هذا السلوك من القائد تمكين الآخرين من التفكير باستقلالية لحل مشاكلهم، وتقدير ما يجب فعله في الظروف التي يشعرون فيها بعدم اليقين، والتعبير عن الإيمان بقدرتهم على حل مشاكلهم الخاصة وتشجيعهم على التفكير بأنفسهم بدلاً من التفكير نيابة عنهم					
تساعد الادارة العليا في المنظمة على:					
					٢١
					٢٢
					٢٣
					٢٤
					٢٥

٦- حماية أصوات القيادة من الأسفل: حماية أصوات الأفراد المهمشين داخل المنظمة، ويعزز هذا السلوك الوقائي المشاركة الشفافة مع التابعين، ويخلق بيئة مفتوحة لإدارة مقاومة التغيير.					
تعمل الإدارة العليا في المنظمة على:					
٢٦	الترحيب بأفكار الموظفين ذوي المكانة المنخفضة في أوقات التغيير الصعبة.				
٢٧	دعم الموظفين ذوي الأفكار الإبداعية ويستمع إليهم.				
٢٨	الحفاظ على العدالة بين الموظفين في سماع أفكارهم ومقترحاتهم.				
٢٩	الآخذ بنظر الاعتبار جميع الأفكار المقترحة حتى تلك التي تبدو بأنها تعيق عمل المنظمة.				
٣٠	تشجيع الأفكار المتنوعة بين جميع الموظفين بما يخدم مصالح المنظمة وأهدافها.				

ثانياً: المتغير التابع (الديمومة التنظيمية)

متانة أو استمرارية المنظمات التي تأتي بالرغم من التغيرات الجذرية في البيئة الخارجية وتأثيرها على البيئة الداخلية.

١- التعلم التنظيمي: العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بتغيير أو تعديل نماذجها العقلية أو قواعدها أو عملياتها أو معارفها.

ت	اتفاق تماماً	اتفاق	محايد	لا اتفاق تماماً
تعمل الإدارة العليا في المنظمة على:				
٣١	تشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين جميع الموظفين وأصحاب المصلحة.			
٣٢	ادخال تعديلات على الخدمات وتحسينها نحو الأفضل.			
٣٣	مراجعة الدروس والمواقف السابقة والاستفادة منها.			
٣٤	تهيئة بيئة عمل تساعد على التعلم والتطور وتقديم أفكار جديدة.			
٣٥	المبادرة في تقديم الأفكار المبتكرة لحل المشاكل الطارئة.			
٢- الهوية التنظيمية: حساسية المنظمة لثقافتها عند اجراء التغيير والذي يعد امرأ حيوياً للبقاء والديمومة، ويوفر هذا الاحساس مستوى عالٍ من الالتزام بين موظفي المنظمة، إذ تمثل الهوية هيكل معرفي داخلي لما تمثله المنظمة وأين تنوي الذهاب.				
تعمل الإدارة العليا في المنظمة على:				
٣٦	الفخر بروية المنظمة ورسالة وأهدافها بين المنظمات الأخرى.			
٣٧	تعريف المنظمة بنفسها وحجز مكانة مرموقة بين المنظمات المنافسة.			
٣٨	تحديد مجموعة من الأهداف المميزة التي تعكس هويتها.			
٣٩	التمسك بتاريخ المنظمة وانجازاتها السابقة.			
٤٠	الالتسام بالنزاهة والاستقامة التي تعزز هوية المنظمة.			
٣- الابداع التنظيمي: يعد الإبداع والابتكارات والمرونة ضرورية للبقاء والديمومة في السوق الاقتصادية القاسية، إذ يجب على المنظمات ابتكار بدائل ممكنة لسنوات قادمة من خلال تكوين مجموعة من الموارد أو طرق جديدة للقيام بالأشياء، وأن الأبداع يشجع القدرة التنافسية والإنتاجية والنمو المستدام للأعمال على المدى الطويل				
تعمل الإدارة العليا في المنظمة على:				
٤١	وضع استراتيجية خاصة في الابداع لتطوير الخدمات التي تقدمها المنظمة.			
٤٢	تشجيع جميع الموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات الإبداعية وتقديم حلول ابتكارية.			
٤٣	مكافأة الموظفين المبدعين وتقديرهم.			
٤٤	التطبيق الفعلي للأفكار الإبداعية بما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة.			
٤٥	وضع الأشخاص المبدعين في أماكن مميزة والسماح بترقيتهم.			