

**أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز
على التوجه الريادي**
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين
في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة

المدرس
امال كاظم مهدي
جامعة الكوفة / كلية التربية الاساسية



أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة

The effect of the relationship between adaptive leadership and outstanding performance on entrepreneurial orientation

An analytical study of the opinions of a sample of workers in the General Company for Textile and Leather Industries / Kufa Factory

المدرس

امال كاظم مهدي

جامعة الكوفة / كلية التربية الاساسية

Amal Kadem Mahdi

المخلص :

الاختبار ، وبعد تفريغ الاستمارة من البيانات اخضعت للتحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS كمعامل الارتباط البسيط والتأثير وفي ضوء مخرجات التحليل الاحصائي ، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة وفي ضوء نتائج الدراسة ، استنبط مجموعة من الاستنتاجات من أهمها ، اشارت نتائج تحليل الفرضية ان الأثر المعنوي الذي يحصل في مستوى المتغيرات المستقلة (القيادة التكيفية والأداء المتميز) ينعكس بشكل إيجابي على المتغير التابع (التوجه الريادي) وبناء على

تهدف هذه الدراسة الى بيان اثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة، وقد تمثلت عينة الدراسة المستهدفة بالموظفين العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة ، وقد بلغت العينة الخاضعة للتحليل (196) فرد من مستويات وظيفية مختلفة ، ولغرض جمع البيانات فقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة تم اعدادها في ضوء مقاييس معتمدة ذات مصداقية وموثوقية عالية وضمن بيئة جيدة

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

الإداري، وهذا ما أكد مقولة أن الفجوة الأساسية بين الدول المتقدمة والدول النامية هي فجوة إدارية في المقام الأول، والتي يقصد تلك القيادة الإدارية القادرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والدفع بأهم مورد بالمؤسسة وهو العامل والعمل على الارتقاء بمستوى أدائه، فتوفر قيادة إدارية الخصائص أصبح أمر ضروري بالمؤسسات اليوم والشغل الشاغل لها.

وعندما نتحدث عن القيادة الإدارية فأن هذا البحث يقدم فرصة فريدة و تطور معرفي للمنظمات البشرية وللقيادة على وجه الخصوص لكي تتمكن من السيطرة على ثقافتها لتصبح متوافقة مع البيئات المتغيرة باستمرار ، وحتى نفكر بالقضايا التي تواجهها بعمق وبالتالي نصمم طرق مفيدة ، لا بد من التكيف لان التكيف لا يأتي بسهولة الا اذ كنا على استعداد لإعادة النظر في افكارنا المتعلقة بالقيادة واتخاذ مسار استباقي نحو المستقبل ولهذا هناك كتابات تحذر من ان نصبح كثير الاعتماد على التكنولوجيا من اجل حل مشاكلنا وخصوصاً اننا نعاني من نوعين من الازمات وهي الاعداد السكانية والأزمات البيئية وإذ لم يتم حل هذين الازمتين فأن التكنولوجيا وحدها لم تحل هذه المشاكل على الرغم من ايماننا في مجال التكنولوجيا واعتمادنا المتزايد على الحلول التكنولوجية ، علاوة على ذلك فأن حتى تلك الحلول التي يمكن تطبيقها على المشاكل البيئية

الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ، تم اشتقاق مجموعة من التوصيات ، يمكن لمجتمع البحث الاهتمام بها لتذليل بعض المعوقات الحالية او المستقبلية ولعل اهم تلك التوصيات كانت ضرورة تبني إدارة الشركة استراتيجيات استباقية ومتنوعة لتشجيع أنشطة الابتكار في تقديم منتجات وخدمات جديدة وتضمينها ضمن رؤية الشركة ورسالتها .

الكلمات الدالة : القيادة التكيفية ، الأداء المتميز ، التوجه الريادي ، الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة .

المقدمة :

تعيش المؤسسات في بيئة مضطربة ومعقدة يسودها عدم التأكد وترتفع فيها درجة المخاطرة، الأمر الذي يفرض عليها تحديات كبيرة وعديدة ينبغي عليها مواجهتها بسرعة وعليها أن تستبق الأحداث والتغيرات المفاجأة في بيئتها ، لكي تأمن مستقبلها على الأقل في الأمد القصير وتشبع الأسواق بسلع وخدمات تتناقص دورة حياتها في ظرف وجيز .

أصبح العالم الحالي يتميز بديناميكية خاصة بعد التطور التكنولوجي والانفتاح على الأسواق العالمية وتنوع الحاجات، الأمر الذي جعل المؤسسات مجبرة على بذل جهود أكبر لمسايرة هذا الوضع الجديد و مواكبة التحولات في مختلف الميادين، ولكن ما نلاحظه أن التغيرات لم يواكبها بالضرورة تحولات في الميدان

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

لا يمكن تطبيقها بعقلانية لكي تتجاوز القيود الفكرية والتي تفرضها مؤسساتنا وفلسفتنا وثقافتنا .

حيث ان معظم المشاكل التكيفية التي نواجهها هي نتيجة لتجاوز قدرات مواردنا البشرية من خلال ما يسمى بالابتكارات سواء الاجتماعية او التقنية وتشمل هذه الابتكارات حلول خلاقة للمشاكل التنظيمية التي تنطوي على إعادة تركيب الطرق القديمة الى اشكال جديدة ، ومن الضروري ان نفهم كيف تؤثر هذه الابتكارات في العالم الذي نعمل به وكيفية خلق عمليات تكيف واعية لضمان مستقبل مستدام ومن الأهمية لقادة التكيف الاعتراف بأن الابتكارات لم تؤدي دائما الى نتائج تكيفية للبشر وخصوصا ان التغير على المدى القصير قد يؤدي الى مشاكل للتكيف على المدى الطويل .

المبحث الأول - منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

تتميز البيئة التي تعمل فيها منظمات اليوم بالتذبذب الشديد والمنافسة الشديدة وعدم القدرة على التنبؤ ، وهذا يعني ان القادة مجبرون على اتخاذ القرارات في ظل ظروف معقدة وقلة معلومات بدرجة عالية من عدم اليقين الى جانب ضغوط الوقت ، لذا يتعين على صانعي القرار وخاصة على المستوى الاستراتيجي التعامل مع المشكلات الغير منظمة ، ونتيجة لذلك يمكن ان تستخدم القيادة التكيفية في سد الفجوة بين الواقع

والحالة المرغوب بها من خلال توليد قرارات مبتكرة واصيلة لضمان بقاء منظماتهم وتطويرها في الأسواق العالمية فضلا عن التكيف الفعال مع التغيرات التي تحدث في البيئة ويمكن ملاحظة ان الصفات والكفاءات المرغوبة للقيادة العصرين مرتبطة بالحاجة الى القيام بأنشطة الريادة والأداء المتميز، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة التي تدور افكارها حول القيادة التكيفية والأداء المتميز والتوجه الريادي التي هي في حاجة للتطبيق على ارض الواقع والسعي الى إيجاد اليات متطورة لمواجهة التحديات البيئية والمنافسة الشديدة.

وعليه يمكن اظهار مشكلة الدراسة من خلال اثاره الأسئلة التالية :

أولاً: الى أي مدى تؤثر القيادة التكيفية (التنوع ، القدرة على التعلم ، مجال التغيير الذاتي ، القيادة ، الموارد ، الحوكمة الفاعلة) على التوجه الريادي(التوجه الريادي الابتكاري ، التوجه الريادي الاستباقي ، التوجه الريادي بتحمل المخاطر) في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة .

ثانياً : الى أي مدى يؤثر الأداء المتميز (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العميل ، منظور التعلم والنمو) على التوجه الريادي (التوجه الريادي الابتكاري ، التوجه الريادي الاستباقي ، التوجه الريادي

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

بتحمل المخاطر) في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة .

ثالثاً: ما طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة القيادة التكيفية (التنوع ، القدرة على التعلم ، مجال التغيير الذاتي ، القيادة ، الموارد ، الحوكمة الفاعلة) والأداء المتميز (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العميل، منظور التعلم والنمو) والمتغير التابع متمثلاً بالتوجه الريادي(التوجه الريادي الابتكاري، التوجه الريادي الاستباقي ،التوجه الريادي بتحمل المخاطر) في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة.

ثانياً :اهداف الدراسة :

١- بناء اطار معرفي لفلسفة موضوعات الدراسة (القيادة التكيفية والأداء المتميز والتوجه الريادي) من خلال تتبع إنجازات الادبيات المتخصصة وتجذير المعرفة التي تحويها ، في محاولة للإجابة عن تساؤلات المعضلة الفكرية .

٢- تحديد اثر القيادة التكيفية على التوجه

الريادي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة.

٣- بيان اثر الأداء المتميز على التوجه الريادي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة.

٤- التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة القيادة التكيفية والأداء المتميز والمتغير

التابع التوجه الريادي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة.

ثالثاً :أهمية الدراسة :

يستمد البحث الحالي أهميته من النقاط الآتية :

١- طبيعة المتغيرات التي سيتم بحثها ، وهي كل من القيادة التكيفية والأداء المتميز والتوجه الريادي للمنظمات وابعادها الفرعية ، وان هذه المتغيرات ذات أهمية كبيرة لمختلف المنظمات ، مما يستدعي دراستها وتحليلها في المنظمات العراقية والخروج برؤية واضحة عنها .

٢- التعرف على إمكانات وقدرات المعمل عينة البحث بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقهما على الواقع الفعلي داخل المعمل .

٣- يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي توصل اليها التي تحدد طبيعة العلاقة والاثـر بين القيادة التكيفية والأداء المتميز وتحقيقهم للتوجه الريادي ، ومدى افادة المنظمات الأخرى من هذه النتائج في خططها واستراتيجياتها .

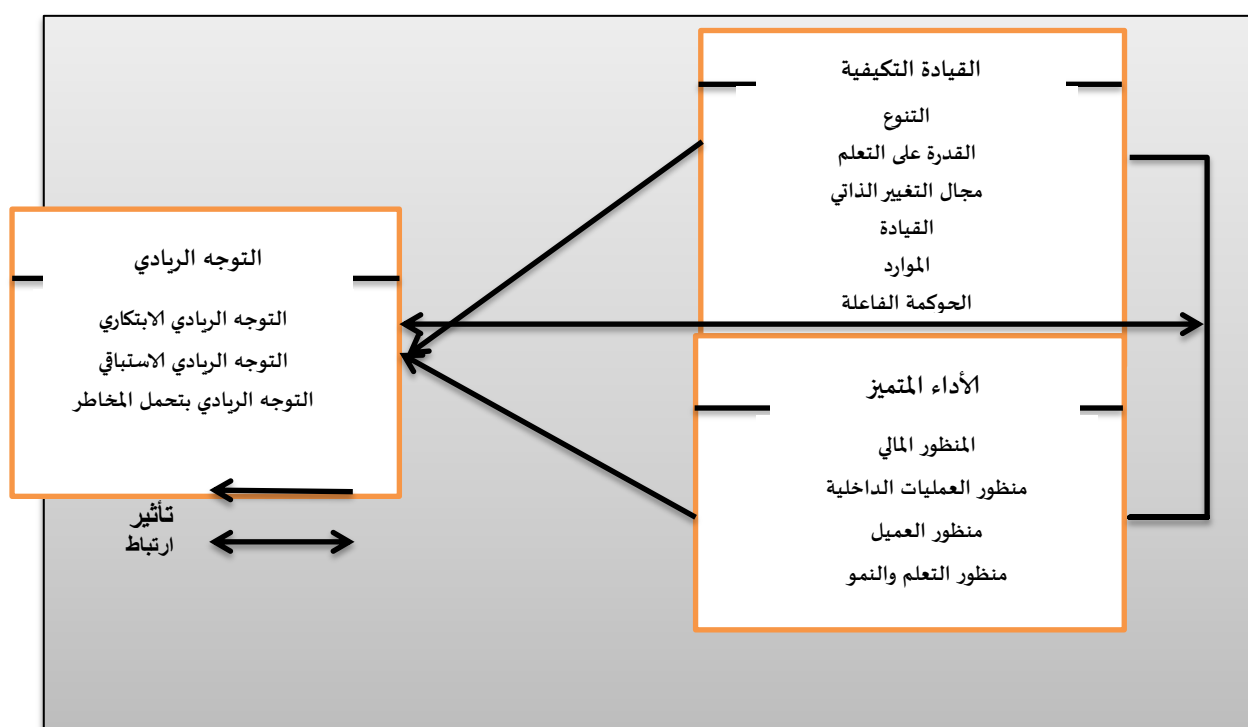
رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة :

صمم مخطط البحث الفرضي الذي يظهر في الشكل (١) على وفق مشكلة البحث وأهميتها وأهدافها ليجسد العلاقة بين المتغيرات واتجاهات التأثير فيها ، وتم تحديد ابعاد القيادة التكيفية بالاستناد الى مقياس يعتمد على افضل الباحثين السابقين من خلال جدول خاص بالمتغيرات واختيار أربعة ابعاد تعتبر الأكثر تكراراً وحصلت على اعلى النسب المئوية وهي التنوع ، القدرة

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

الداخلية ومنظور العميل ومنظور التعلم والنمو ، وسيتم قياس التوجه الريادي وتحديد ابعاده أيضا بالاستناد الى مقياس يعتمد على افضل الباحثين من خلال جدول خاص بالمتغيرات واختيار ثلاثة ابعاد تعتبر الأكثر تكرارا وحصلت على اعلى النسب المئوية وهي التوجه الابتكاري والتوجه الاستباقي والتوجه بتحمل المخاطر.

على التعلم ، مجال التغيير الذاتي ، القيادة ، الموارد ، الحوكمة الفاعلة ، كما سيتم قياس الأداء المتميز وتحديد ابعاده بالاستناد الى مقياس يعتمد على افضل الباحثين من خلال جدول خاص بالمتغيرات واختيار أربعة ابعاد تعتبر الأكثر تكرارا وحصلت على اعلى النسب المئوية وهي المنظور المالي ومنظور العمليات



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحثة

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

خامساً: فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسة الأولى : HO1 لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التكيفية (التنوع ، القدرة على التعلم ، مجال التغيير الذاتي ، القيادة ، الموارد ، الحوكمة الفاعلة) على التوجه الريادي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة عند مستوى دلالة (0,05).

الفرضية الرئيسة الثانية : HO2 لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية للأداء المتميز (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العميل ،منظور التعلم والنمو) على التوجه الريادي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة عند مستوى دلالة (0,05).

الفرضية الرئيسة الثالثة : HO3 لا توجد علاقة ذي دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة القيادة التكيفية (التنوع ، القدرة على التعلم ، مجال التغيير الذاتي ، القيادة ، الموارد ، الحوكمة الفاعلة) والأداء المتميز (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العميل ،منظور التعلم والنمو) والمتغير التابع التوجه الريادي (التوجه الريادي الابتكاري ،التوجه الريادي الاستباقي ،التوجه الريادي يتحمل المخاطر) في الشركة العامة لصناعات

النسيج والجلود / معمل الكوفة عند مستوى دلالة (0,05).

سادساً : حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة الحالية بما يأتي :

١- الحدود البشرية :

شملت الدراسة الحالية مجموعة من العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة ، وجرى اختيار (196) من مجموع المجتمع البالغ عدد (400) من ذوي الخبرة والمهارة المتميزة الذين يشاركون في عملية صنع القرار في المنظمة المدروسة .

٢- الحدود المكانية والجغرافية :

ركزت الدراسة على الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة.

٣- الحدود الزمانية :

تمثلت في مدة اعداد الدراسة من (٢٠١٩/٨/١) ولغاية (٢٠١٩/١٢/١) وهي المدة التي تضمنت بداية جمع المصادر وكتابة الدراسة ومن ثم الاستطلاع في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة وبعدها تم صياغة فقرات الاستبانة ومن ثم تحكيمها وفي النهاية تم استخراج نتائج الجانب الاحصائي من الدراسة كما اشتملت على توفير بيانات الدراسة النظرية والتطبيقية ، مع مرحلة توزيع استبانات الدراسة على مفرداته وتفرغها وتحليلها للوصول الى النتائج الإحصائية

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

٤- الحدود المعرفية :

ركزت الدراسة على تحديد ابعاد القيادة التكيفية بالاستناد الى مقياس يعتمد على افضل الباحثين السابقين من خلال جدول خاص بالمتغيرات واختيار ستة ابعاد تعتبر الأكثر تكرارا وحصلت على اعلى النسب المئوية وهي التنوع والقدرة على التعلم ومجال التغيير الذاتي والقيادة والموارد والحوكمة الفاعلة، كما سيتم قياس الأداء المتميز وتحديد ابعاده بالاستناد الى مقياس يعتمد على افضل الباحثين من خلال جدول خاص بالمتغيرات واختيار أربعة ابعاد تعتبر الأكثر تكرارا وحصلت على اعلى النسب المئوية وهي المنظور المالي ومنظور العمليات الداخلية ومنظور العميل ومنظور التعلم والنمو ، وسيتم قياس التوجه الريادي وتحديد ابعاده أيضا بالاستناد الى مقياس يعتمد على افضل الباحثين من خلال جدول خاص بالمتغيرات واختيار ثلاثة ابعاد تعتبر الأكثر تكرارا وحصلت على

اعلى النسب المئوية وهي التوجه الابتكاري والتوجه الاستباقي والتوجه بتحمل المخاطر .

سابعاً : أداة الدراسة :

مثلت الاستبانة الأداة الرئيسة للجانب التطبيقي من هذه الدراسة ، وذلك لجمع البيانات الخاصة باختبار الفرضيات و للإجابة عن تساؤلاته وتحقيقاً لأهدافه ، وبعد ان تم اعدادها بصيغتها الأولية تم عرضها للتحكيم من قبل الخبراء وكان لذلك الأثر الكبير في تعديل صياغة بعض الفقرات وإضافة فقرات جديدة من اجل تحقيق الدقة في قياس متغيرات الدراسة ، وقد اعتمدت الدراسة على مقياس (Five-Point Likert) (لا اتفق تماماً ، لا اتفق ، محايد ، اتفق ، اتفق تماماً) تقابلها الأرقام (1, 2, 3, 4, 5) على التوالي ، وجرى بناء مقياس الدراسة الحالية من (46) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة كما في الجدول (1) الذي يبين أيضا المصادر المعتمدة في ذلك ، فقد تم تبنيها وتطويرها بالاعتماد على عدد من المقاييس المحكمة .

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

جدول (١) مقاييس البحث

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المقاييس المعتمد
القيادة التكيفية	التنوع	4	Phi,2011 Gupta et al,2010
	القدرة على التعلم	5	
	مجال التغيير الذاتي	3	
	القيادة	3	
	الموارد	3	
	الحوكمة الفاعلة	4	
الأداء المتميز	المنظور المالي	12	(قسمة ٢٠١٧)
	منظور العمليات الداخلية		
	منظور العمل		
	منظور التعلم والنمو		
التوجه الريادي	التوجه الابتكاري	4	(احمد واخرون ٢٠١٧)
	التوجه الاستباقي	4	
	التوجه بتحمل المخاطر	4	

ثامنا: منهج البحث :

سعى من الباحثة للإجابة على ما ورد من تساؤلات ضمن المشكلة وبغرض تحقيق الأهداف التي تم وضعها اعتمد المنهج التطبيقي ، وذلك باختيار الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة ، اذ يقود المنهج الى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات المبحوثة ومن اجل الوصول الى النتائج بشكل دقيق استخدم البرنامج الاحصائي SPSS.

تاسعا : مجتمع البحث وعينته:

ان مجتمع الدراسة تمثل بإجمالي العاملين في المعمل والبالغ عددهم (400) فرداً وتم توزيع (196) وقد استرجع منها (176) استبانة وهي تمثل نسبة ملائمة لمصادقية التحليل الاحصائي وقد شمل التوزيع عينه عشوائية ضمت مختلف المستويات الوظيفية في المعمل وكما موضح في الجدول (٢) .

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

الجدول (٢) توزيع الاستبانة واسترجاعها

النسبة المئوية	العدد	الاستبانة
100%	196	الاستبانات الموزعة
89%	176	الاستبانات المسترجعة
80%	158	الاستبانات الصالحة للتحليل
9%	18	الاستبانات الغير الصالحة للتحليل

المصدر: من اعداد الباحثة

عاشرا: اختبار الصدق الظاهري لمقياس الدراسة :

للتأكد من الصدق الظاهري لفقرات المقياس ، تم عرضها على عدد من الخبراء باختصاص إدارة الاعمال في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة البالغ عددهم (5) محكمين ، وعلى ضوء آراء المحكمين ومقترحاتهم تم اجراء بعض التعديلات من حذف وإعادة صياغة ، على اثرها أصبحت جميع الفقرات البالغة (46) فقرة تتمتع بالصدق الظاهري ، وبذلك خرج الاستبيان الخاص بالمستجيبين بصورته النهائية.

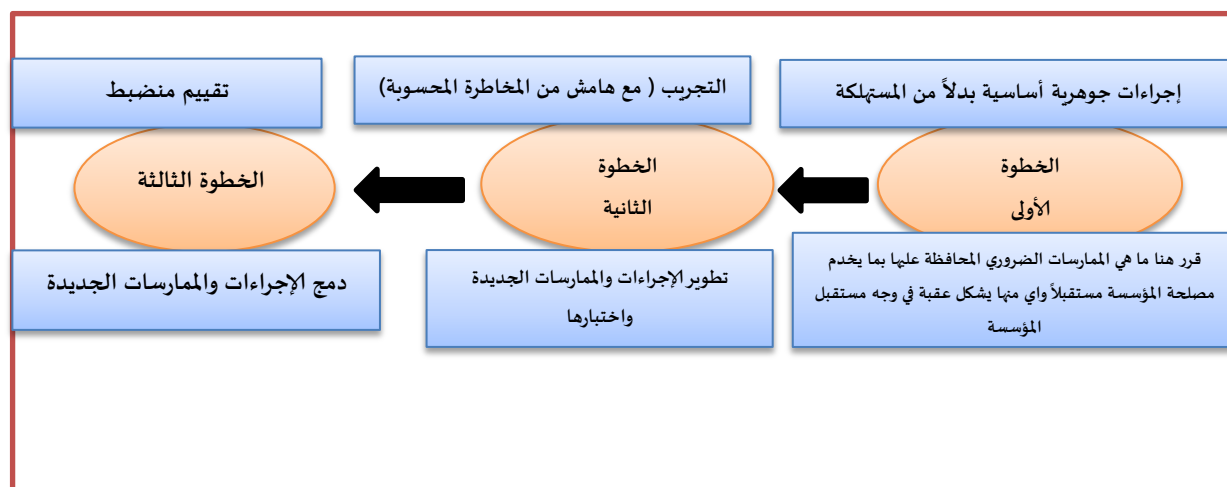
المبحث الثاني : الاطار النظري

أولاً: مفهوم القيادة التكيفية

ظهر نموذج القيادة التكيفية كخلاصة عمل ثلاثين عاما من الأبحاث في جامعة هارفرد بقيادة الدكتور رون هيفتز " Ron Heifetz " ومارتي لينسكي " Marty Linsky " وتعرف القيادة التكيفية على انها نمط قيادي عملي يمكن تعلمه واكتسابه يساعد الافراد والمؤسسات

ليس على التكيف فحسب بل وعلى الازدهار والنماء في ظل بيئات عمل صعبة من خلال الفهم الجيد لما يدور ، وبما يمكنك سواء على المستوى الفردي او الجماعي من الاضطلاع بمهامك وفق عملية تدريجية مجدية وهادفة للتغيير ، مبنية على تشخيص وتميز ما هو أساسي وضروري من إجراءات وممارسات معمول بها مما بات مستهلكاً وغير ضروري ثم احداث تغيير حقيقي على الوضع الراهن لآلية العمل من خلال تجريب الإجراءات الجديدة ثم تطويرها بناءً على نتائج التجريب واختبارها مجدداً وفق عملية تقييم منضبطة تنتهي بإدماج الممارسات الجديدة المبتكرة وفق منظومة العمل لتحل محل الممارسات القديمة المستهلكة ولتتناسب مع تطلعات المؤسسة القائمة على رؤية وقيم مشتركة ووحدة الغاية والهدف ولتوضيح القيادة التكيفية يمكن ذلك من خلال المخطط الموضح ادناه: (العطوي ، ٢٠١٥ ، ص ١)

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي



الشكل (٢) يوضح عملية القيادة التكيفية

المصدر: العطوي، عوني شاتي محمد "القيادة التكيفية" لسنة ٢٠١٥، ص ٢

الاستعانة بمصادر خارجية ، تجدد اشكال التواصل الاجتماعي ، بالإضافة الى الحرص الشديد للحصول على النتائج والارباح (299, 2007) Bien et al .

وأوضح (27, 2002) Glover et al. القيادة التكيفية بأنها القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وخلق متغيرات متكيفة من خلال استعراض دقيق ومستمر للمعلومات التي يتلقوها من البيئة مع إمكانية عمل مسح باستمرار لاستلام الإشارات التي تعرض منظماتهم للتحديات ومحاولة تلافيها وان المنظمات لا تتغير لأجل التغير فقط وانما هو لملاحقة السياق الزمني وموائمة أصحاب المصلحة بالإضافة الى الحاجة التنظيمية.

تتضمن القيادة التكيفية تغير السلوك بطرق مناسبة للتكيف مع تغير الأوضاع وقد استخدمت مجموعة متنوعة من المصطلحات ومنها المرنة ، قابلة للتكيف ، رشيقة وغيرها لوصف القادة التكيفيين لان لديهم القدرة على التشخيص الدقيق للأوضاع واختلاف سلوكياتهم تبعاً لذلك .

حيث ان القيادة التكيفية قد أصبحت أكثر أهمية بالنسبة لمعظم المدراء والاداريين وذلك بهدف السيطرة على زيادة التغيرات التي تطرأ على المنظمات وهذه التغيرات تزيد من الحاجة الى المرونة والتكيف والابتكار من قبل القادة ومن امثلة هذه المتغيرات هي (زيادة العولمة ، التجارة الدولية ، التغير التكنولوجي السريع ، تغير القيم الثقافية، تنوع القوى العاملة ،

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

التطبيق وتساعد المنظمة على التغير والتكيف بسهولة اكبر من خلال التعاون بين الموظفين الذين يتشاركون نفس الرؤية والالتزام لأعداد الخطط لمستقبلهم.

وبين (2002,p.24) Glover et al. عملية استجابة القيادة للتغيير من خلال المخطط الموضح ادناه:

وعرف (2007,p 6) Bien et al. القيادة التكيفية هي عملية ديناميكية تفاعلية معقدة ومصدر رئيسي للتغيير في المنظمة هدفها انتاج التكيف في النظام الاجتماعي الذي مصدره الصراعات على الاحتياجات المتضاربة والأفكار او التفضيلات ونتائج تحالفات من الناس والأفكار والتقنيات.

فيما عرف (2009,p 3) Jones et al. القيادة هي مزيج من المستويات العليا سواء المعرفة او

استجابة		التكيف
عالي	منخفض	
انتقاء طبيعي	الغير القادرة على التأقلم في الفخاخ الثقافي	
إمكانية الحد الأقصى للتكيف	صدفة	عالي

شكل (٣) يوضح استجابة القيادة للتغيير

Sources: Glover, J . Friedman ,H . Jones ,G .(2002) "Leadership When Change Is Not Enough" volume 20 • number 2 P.24.

المصطلح الذي نستخدمه عندما يحدث هناك تنظيم وتوظيف منخفض واستجابة تعلم منخفضة في الاستراتيجيات وعمليات اتخاذ القرار وعندما ينشغل القادة والمنظمات في الفخاخ الثقافي تكون غير راغبة في التغيير على الرغم من الإشارات التي يتلقونها من بيئتهم فأنها لا تزال

ويمكن توضيح عناصر المخطط أعلاه كما يلي :

١- الفخاخ الثقافي:

ان الفخاخ الثقافي جزء من ثقافتنا التي تمنعنا من رؤية الحاجة الى التكيف لمواكبة التغيرات التي تحصل في بيئتنا ، والفخاخ التنظيمي هو

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

نفسها واقتناعا منها بأن الطريقة التي تقوم بها هي افضل وسيلة وبالتالي فأن القائد الذي اغلق عن التعليم والاستيعاب فقد وقع في الفخ الثقافي في نهاية المطاف.

٢- الانتقاء الطبيعي:

هو مصطلح يستخدم عندما يقوم القادة بجمع الكثير من المعلومات عن بيئتهم (التكيف) ولكن لا تستخدم لإجراء اية تغييرات حقيقية (استجابة منخفضة) وفي هذه الحالة يكون التكيف عالي والاستجابة منخفضة على الرغم من علم القادة بمعلومات بيئتهم بصورة جيدة ولكن لسبب ما لا تتخذ الإجراءات للتكيف ، بالإضافة الى ذلك فأن الانتقاء الطبيعي يوفر للإنسان في المنظمات التكيف السلبي لأن القادة غير قادرة على اجراء تغييرات جذرية في الطريقة التي تمت فيها الأمور في الماضي مثل تقليص او حتى زيادة التوظيف وهذه الأوضاع تكون مألوفة في المنظمات ولكن التغييرات الجوهرية تكون في النظم والقيم والمعتقدات في هذه الحالة القادة لم يردوا على المعلومات التي تلقوها حول الحاجة الى التغييرات في منظماتهم ويترك نجاح التكيف للصدفة ولهذا نقول لقادة الانتقاء الطبيعي بأن العالم حولهم يتغير ولكن لا يزالون لا يفعلون شيئاً للسيطرة على التغييرات الخارجية .

٣- التكيف الإبداعي :

هذا النوع من التغير ينطوي على التغير المستمر حتى في حالة غياب المدخلات والتغذية المرتدة

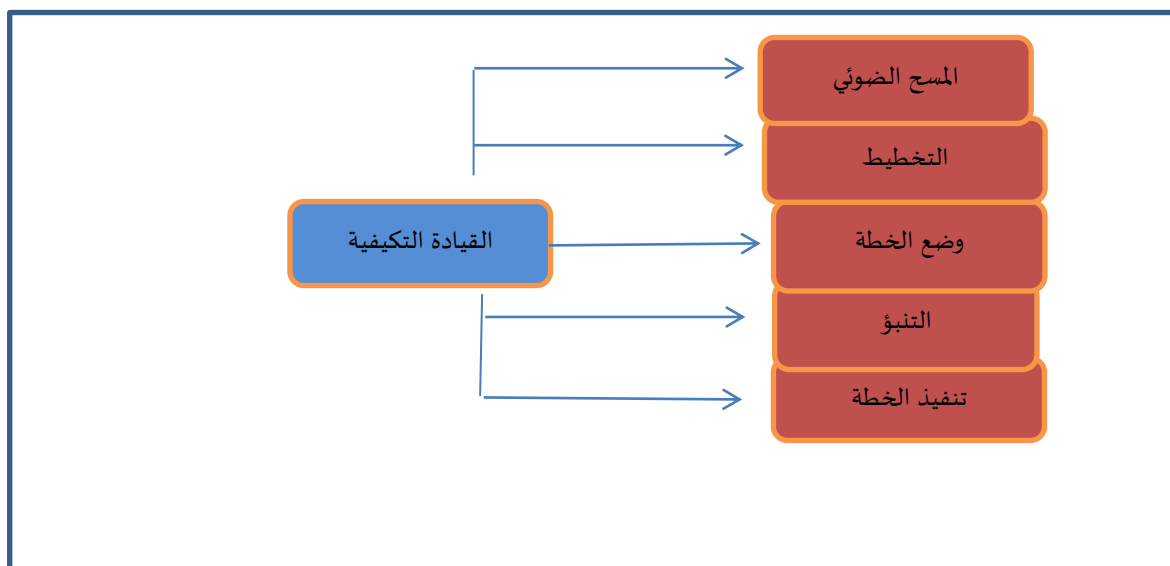
المناسبة ، وان القائد الذي يعمل على هذا النهج لا يعتمد على الصدفة لان مبادرة التغيير تحدث عندما تتناسب مع سياق العمل ، والتغير الذي يحدث عن طريق الصدفة (تكيف عالي واستجابة منخفضة لاتخاذ القرارات) نادرة ما يكون تكيف حقيقي لان التغير هو شعار القادة في مجلس الإدارة ومكان العمل ، لكن للأسف هناك قادة يرددون دائما بمبادرة التغيير دون أي قلق لمدى تناسب التغيير مع دوافع المنظمة وأصحاب المصلحة لهذا فأن قادة التغيير في التكيف الإبداعي عادة ما يقومون بالتغييرات التي تستوعبها مطالب التكيف .

على الرغم من مزايا القيادة التكيفية لكن عدم وجود اجماع في الادب فيما اذا كانت القيادة التكيفية تمكن الابداع او تعوق التخطيط الإداري لأنها تخلق تأثيرات على سياسات وقرارات القيادة الإدارية وتشمل (التخطيط وتخصيص الموارد واستيعاب احتياجات الهياكل التنظيمية) وربما يكون السلوك الغير مقيد مكلف ومضر بدلا من ان يعزز المنظمة الاستراتيجية et Bien al.(2007,p.312) .

ولكن لدينا جواب على هذا السؤال القصير والذي يعتمد على طبيعة التخطيط للإبداع وكيفية التعامل مع أهمية عدم اليقين حول ما اذا كانت الأفكار الإبداعية سوف تصبح حلول للسوق قابلة للحياة وتغير الشكوك البيئية المستقبلية،

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

وللتعامل مع هذه الشكوك نقدم نموذج مقسم الى خمسة مراحل وكما موضح في المخطط ادناه :



الشكل (٤) يوضح كيفية نجاح القيادة التكيفية

الصراع بين الوكلاء والجماعات على الاحتياجات المتضاربة والأفكار فإن هذه الحركات تؤدي الى تحالفات بين الناس لغرض تبادل الأفكار والتكنولوجيا والجهود ولهذا تعتبر القيادة التكيفية قيادة معقدة نوعا ما .

ثانيا : أهمية القيادة التكيفية

تواجه منظمات اليوم تحديات تكيفية وأسباب هذا النوع من التحديات هي التغيرات في المجتمعات والأسواق والعملاء وكذلك المنافسة والتكنولوجيا ، وهذه التغيرات تجبر المنظمات على توضيح قيمها وتطوير استراتيجياتها ، لذا يمكننا ان نرى

ويمكن القول بان الخطط يجب ان تتكيف مع احتياجات كل مرحلة والتخطيط ضمن هذه المراحل يجب ان يكون عملية مستمرة من اجل ضبط التغيرات المجهولة التي من المؤكد ان تنشأ وان الخطط التنظيمية يجب ان تفرض قيوداً على ان يكون ظهور الابداع بما يتفق مع الكفاءات الأساسية للنظام.

وبالتالي تشير الباحثة من خلال الاطلاع على اراء الباحثين الى ان القيادة التكيفية هي حركة تغيير تعاونية تبرز خلال عملية تبادل المعلومات الغير متكافئة لأنه عندما ينشأ

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

☒ القيادة التكيفية نموذج موجه نحو العملية ومتمركز على المرؤوسين من خلال التأكيد على أهمية البيئة الامنة ضمن عمليات التغيير .

وان من غير المرجح ان يكون تغيير الظروف فعالا ما لم يكن هناك قادة قادرين في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وتفسير الاثار المترتبة على فريقهم او منظماتهم بشكل صحيح وتشخيص المشكلات وتحديد الاستراتيجيات ذات الصلة بخطط العمل بالإضافة الى ذلك يتطلب من القائد التكيفي تشجيع وتسهيل عمليات التكيف من خلال التعلم والابتكار والتعاون الجماعي من قبل أعضاء المنظمة لأن التكيف مع التهديدات والفرص الناشئة يتطلب سلسلة من الإجراءات والقرارات والتي تحدث على مدى اشهر او سنة (Yukl & Mahsud, 2010, p.86-87).

واضاف (Gupta et al, 2012, p.8) ان القيادة التكيفية مفتاحا لإدارة الموارد البشرية لأن المرؤوسين جزءاً مهماً من الاعمال التجارية لتوفير المهارات والقدرات والمعارف لتحسين العمليات التجارية ، لذا تركز القيادة التكيفية على اربع مبادئ لتحسين العلاقة مع المرؤوسين وهي كما يلي :

- ١- تدريب المرؤوسين على أساس الأهداف والغايات الأساسية للمنظمة .
- ٢- الاستفادة من مهارات المرؤوسين دون تمييز على أساس الثقافة او العرق او النوع .

ان افضل مؤشر للتكيف هو مدى تباين سلوك القائد بطرق مناسبة لمختلف المهام ،والقدرة على تحديد أسباب المشكلة بسرعة ودقة والحسم في مواجهة المشاكل العاجلة او الاستباقية في التخطيط لكيفية تجنب المشاكل ووضع خطط طارئة لتقليل اثار المشاكل التي لا يمكن تجنبها (Yukl & Mahsud, 2010, p.86-87).

فالقيادة التكيفية تقدم نمودجا عمليا لإدارة التحديات المعقدة في بيئة العمل من خلال التفكير الإبداعي وتعزيز التزام الموظف ويمكن توضيح اهمية القيادة التكيفية في النقاط التالية (Miller, 2009, p.13-14) :

☒ تتطوي عملية القيادة التكيفية على مشاركة الأدوار والمسؤوليات بين القائد والمرؤوسين وهذا دليل على تمكين العاملين على مواجهة التحديات المعقدة .

☒ تركز القيادة التكيفية على منظور ثنائي الاتجاه حيث تكون العلاقة بين القائد ومرؤوسيه اكثر ديناميكية وسلاسة حيث يمكن للأشخاص الانتقال بين القيادة والتبعية بناءً على متطلبات عمل المجموعة .

☒ دور القيادة التكيفية في مواجهة أنظمة القيم المتعارضة ، لأن أي تحدي تكيفي دائما بحاجة الى التغيير والتعلم والتي يمكن ان يطغى على المرؤوسين بوتيرة سريعة ومطالب عالية .

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

٣- قائد التكيف يتمتع بالمرونة والتسامح اتجاه المخاطر التي تحدث في الاعمال.

٤- يركز القائد على الحرية الكاملة للتصرف وفق الاستعداد للمروسين.

اما (Bien et al.(2007,p.309 فقد تحدث عن اهمية تأثير السلوكيات التكيفية في جميع المستويات الهرمية للمنظمة ، فمخرجات التكيف في المستويات الهرمية العليا تتمثل بالتخطيط الطارئ واقتناء الموارد وعلاقات استراتيجية ، اما مخرجات التكيف في المستويات الهرمية الوسطى تتمثل بظهور التخطيط المركز وتخصيص الموارد ومخرجات التكيف في المستويات الدنيا تتمثل بتطوير المعرفة والابتكار والتكيف .

فالقيادة التكيفية سمة مهمة للقادة الذين يفهمون ويقرؤون التعقيد وهم على استعداد لتغيير سلوكيات القيادة المختلفة وتطوير منظمات التعلم ولديهم الشجاعة للتجربة والتحلي بالصبر عند معالجة التعقيد .

ثالثاً: ابعاد القيادة التكيفية :

ان البرامج والأنظمة الجديدة والتكنولوجيا ليست المتغيرات الوحيدة اللازمة لمعالجة التحديات التي تواجه المنظمات اليوم ولكن المتغير الأكثر أهمية تكمن في قدرة القائد على التكيف، لذا وضع الباحثون ابعاداً عدة للقيادة التكيفية فمنهم من يتفق مع الاخر على مجموعة ابعاد ومنهم من يختلف ويبين الجدول الاتي (٣) توضيح لهذه الابعاد :-

ت	اسم الباحث او الكاتب والسنة ورقم الصفحة	التنوع	القدرة على التعلم	مجال التغيير الذاتي	القيادة	الموارد	الحكمة الفاعلة
١	Phi,2011,p.103	✓	✓	✓	✓	✓	✓
٢	Gupta et al,2011,p.12	✓	✓	✓	✓	✓	✓
٣	Vandenbrink et al,2014,p.123	✓	✓	✓		✓	✓
٤	Gupta et al,2010,p.12	✓	✓	✓	✓		✓
٥	Lockwood et al,2015,p.4					✓	✓
٦	Kool et al,2018,p.5	✓	✓	✓	✓	✓	✓
٧	Fidelman et al ,2014,p.10	✓	✓	✓	✓	✓	✓
المجموع		6	6	6	6	7	7
النسبة المئوية		85%	85%	85%	85%	100%	100%

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

يظهر من الجدول (٣) بأن اغلب الباحثين قد اتفقوا على الابعاد الستة الرئيسة للقيادة التكيفية وهي:

(التنوع ، القدرة على التعلم ، مجال التغيير الذاتي ، القيادة ، الموارد ، الحوكمة الفاعلة) التي حصلت على النسب التالية في الجدول () وهي (100%، 100%، 85%، 85%، 85%، 85%) على التوالي ، ومن هنا تم اعتماد هذه الابعاد ، وكما موضح في ادناه .

١- التنوع :

يشير البعد الأول من ابعاد القيادة التكيفية الى فكرة التنوع ، حيث يجب على المنظمات وحتى المجتمعات ان تكون مشغولة على عدد كافي من التنوع لأن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية تحمل معها العديد من الاثار والشكوك (Phi,2011,p.103) ،لذا وجب على المنظمات القيام بإعداد منظمي يتكون من الجهات الفاعلة (متعددة العوامل) والمستويات الإدارية (متعددة المستويات) وأصحاب المصلحة (متعددة القطاعات) اثناء صياغة السياسات وعمليات التنفيذ لكي تكون قادرة على تكيف الهيكل المنظمي لتغير المناخ الخارجي وجعل مساحة لتعزيز التمايز بين خيارات السياسة وتطوير حلول مصممة.

إضافة الى ذلك يتضمن التنوع اطار ايدولوجي مناسب بحيث لا توجد هناك استراتيجية مثلى او

مجموعة من الحلول المنسقة المتبادلة ولكن هناك تشجيع للأبداع الاجتماعي على انشاء حلول مخصصة بشكل مستمر (Gupta et al,2010,p.7-8) .

حيث لا يمكن التعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة التي تتضمن اهتمامات ووجهات نظر مختلفة الا في اطار مجموعة من الاستراتيجيات والتدابير والأدوات التكيفية والاستباقية المتاحة لها .

٢- القدرة على التعلم :

يشير البعد الثاني من ابعاد القيادة التكيفية الى القدرة على التعلم في كيفية التعامل مع التغيير مع الحفاظ على جميع الوظائف الحيوية واليات التغذية المرتدة واستيعاب الاضطرابات ، ويتضمن التعلم دراسة الافتراضات الأساسية لأن من المحتمل ان تتعارض الاستراتيجيات مع القيم السائدة والروتين وتصورات المشكلة والحلول ، لذا يلزم وجود بيئة منظمة تشجع الجهات الفاعلة على اجراء تحقيق في المعاني والافتراضات والمعاني والقواعد والإجراءات التي عادة ما تكون مضمنة اجتماعيا (Phi,2011,p.103) ويشمل التعلم اما حلقة واحدة (الروتين المحسن) او التعلم بحلقة مزدوجة عندما تتحدى الجهات الفاعلة الاجتماعية المعايير والافتراضات الأساسية ، اما فيما يتعلق بالآليات التي تمنع التعلم الحقيقي في المنظمات هي الإجراءات الدفاعية التي تمنع

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

المشاركين من التعرض للأحراج والتهديد وتحمي

الإطارات الحالية Gupta et

(al,2011,p.12).

تعد الاضطرابات جزء لا يتجزأ من القدرة التكيفية ، والتعلم يسمح بتغيير الفهم لأنه يتيح للمجتمع ان يتساءل عن الأيديولوجيات والاطر والافتراضات والادوار والقواعد والإجراءات التي تهيمن على حل المشكلات اجتماعيا .

٣- مجال التغيير الذاتي :

البعد الثالث من ابعاد القيادة التكيفية هي قدرة المنظمة السماح للجهات الفاعلة الاجتماعية بضبط سلوكها بشكل صريح او ضمني استجابة للتغيير البيئي واتخاذ تدابير وقائية مخططة ضد التهديدات المهمة واغتنام الفرص من خلال تزويدهم بالوسائل والمعلومات اللازمة (Phi,2011,p.103) كما تعزز المنظمات التكيفية القدرة الذاتية للأفراد عن طريق التشجيع على التجريب والاستجابة للحالات الطارئة اليومية والارتجال المستمر في حلقات التغذية المرتدة لتعزيز التحديث المستمر للممارسات الاجتماعية (Gupta et al,2011,p.12).

ومن معايير تقييم مجال التغيير الذاتي المستقل هي (Gupta et al,2010,p.7-8):

أ- فهم ما اذا كانت المنظمات تضمن وصول الجهات الفاعلة باستمرار الى المعلومات.

ب- قدرة على التصرف وفق الخطة .

ت- لديهم القدرة على الارتجال .

نظراً لتأثيرات تغير المناخ البيئي التي لا يمكن التنبؤ بها فمجال التغير الذاتي مهم عندما يتعلق الامر بقدرة الجهات الفاعلة على تجربة حالات الطوارئ اليومية والتكيف مع الاضطرابات والفرص والامكانيات على حد سواء .

٤- القيادة :

تمثل القيادة البعد الرابع من ابعاد القيادة التكيفية لأنها تمثل المجال العام الذي يشجع التغيير بنشاط ويواجهون التحديات من خلال رؤية الفرص وترتيب الاتصالات وإعادة تفسير اجراءاتهم اليومية (Phi,2011,p.103) وبدون القيادة غالبا ما يكون المجتمع غير قادر على الاستجابة للتحديات الواسعة طويلة الأمد التي تؤثر على البشرية والقيادة هي الدافع الأساسي للتغيير لرسم الاتجاه وتحفيز الآخرين على المتابعة (Gupta et al,2011,p.12).

وهنا يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القيادة وهي كما يلي (Gupta et al,2010,p.7-8):

☒ قيادة البصيرة (الرؤية) : القدرة على الاتصال على المدى القصير والمدى الطويل.

☒ قيادة الريادة : القدرة على احداث شيء جديد .

☒ قيادة التعاون : القدرة على الاتصال بالمستويات وانشاء شبكات وتحالفات .

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

٥- الموارد :

تمثل الموارد البعد الخامس من ابعاد القيادة التكيفية لأنها تساهم في زيادة القدرة التكيفية للمنظمات لأن بدون الموارد المالية والمعرفية والفنية والخبرات ورأس المال البشري سيكون من الصعب للغاية تكيف اطارنا المنظمي للتغيرات الخارجية (Phi,2011,p.103).

وأضاف (Gupta et al,2011,p.12) بأن فعالية المنظمات تعتمد على قدرتها على توليد الموارد الكافية للجهات الفاعلة لتغيير القواعد وتنفيذها (Gupta et al,2010,p.7-8).

وبالتالي فان النظام الذي تعمل فيه المنظمات سيكون له تأثير كبير على قدرة هذه المنظمات على جميع الموارد المالية والبشرية والقانونية والاجتماعية والتكنولوجية .

٦- الحوكمة الفاعلة :

هي الانصاف في عملية توزيع الموارد والابتعاد عن تبديد الموارد بشكل عشوائي ، كما يجب إيجاد التوازن بين الفاعلية والكفاءة (Gupta et al,2011,p.12).

فالحوكمة الفاعلة (Phi,2011,p.103) هي التي تحدد المساحة الممنوحة للجهات الفاعلة الاجتماعية للمشاركة الإبداعية في عملية حل المشكلات ، لذا تعد العدالة والانصاف وسيادة القانون والاستقرار الاجتماعي العام شروط مهمة للثقة والاحترام المتبادل في المنظمات التكيفية .

وتتضمن الحوكمة الفاعلة عملية صنع سياسة مشروعة يقبلها أعضاء المجتمع بالإضافة الى عمليات السياسات والنتائج التي تراعي الظروف غير المتكافئة في المجتمع لذلك تشمل معايير الحوكمة الفاعلة (الشرعية ، العدالة ، الاستجابة ، المساواة) (Gupta et al,2010,p.7-8).

وهذا يعني على المنظمات ان تعزز السياسة المشروعة وحماية الحقوق الأساسية والانصاف والاستجابة والشفافية والمساواة .

رابعاً:- مفهوم الأداء المتميز

يمثل الأداء المتميز مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفوة في مختلف المنظمات على المستويين الفردي والتنظيمي في قطاعات الاعمال والقطاعات الحكومية على حد سواء.

فالأداء المتميز هو انجاز الاعمال كما يجب ان تتجز حيث يركز على اسهامات الفرد في تحقيق اهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق واتمام مهام وظيفته ، كما يركز أيضا على المسؤولية الكلية للمديرين تجاه تحقيق هذه الأهداف (عشاوي، ٢٠١٣، ص :٤١).

ويعرف (المياحي ، ٢٠١٣، ص :٩) الأداء المتميز بأنه مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الافراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون اعمالا تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتفوق على ما يقدمه

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

الآخرون كما ونوعا وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والاصالة والابداع.

كما قدم (Kotler) مفهومه للأداء المنظمي المتميز من خلال طرحه انموذج خصائص منظمات الاعمال ذات الأداء المتفوق وأشار الى مجموعة عوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز اذ الخطوة الأولى في طريق الأداء المتميز هي تحديد أصحاب المصالح (الزبائن ، العاملين ، المجهزين ، المسوقين) ، وتذكر منظمات اليوم مالم تلبي احتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم فلن تحقق المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول اليها ومن خلال إدارة العمليات الأساسية (تطوير منتج جديد ، جذب الزبائن ، اختزال النفقات ، تلبية الاحتياجات) تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح (الجبوري ، ٢٠١٣، ص :١٧٩) ، وبين (الدعي ، وكمونه ، ٢٠١٣، ص:١٨٧) الأداء المتميز على انه الأداء الذي تتفرد به المنظمة دون سواها ويشير هذا المفهوم الى ان الأداء المتميز هو حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في المنظمة لذا فإن وجود افراد مبدعين في المنظمة يجعلها مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى ، وأوضح (الشمري ، ٢٠١٥، ص:١٨٣) الأداء المتميز من خلال ثلاث زوايا وهي الأداء الاقتصادي المتمثل بـ (الإنتاجية ، التحكم في التكاليف) والأداء التنظيمي المتمثل بـ (التنسيق ، تقاسم

المعلومات) والأداء الديناميكي المتمثل بـ (الكفاءات ، القدرات الابتكارية ، التجديدية ، التوقعية للمنظمة).

ان تميز المنظمات يأتي من التميز في الاستراتيجية التي يمتلكها الافراد فهي محور الاعمال التي تقوم بها المنظمات ، وبالتالي فإن الأداء المتميز هو الذي تتفرد به منظمة ما دون سواها وهو حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في المنظمة (ابتهال ، ٢٠١٨، ص:٣٦٦).

وتشير الباحثة من خلال الاطلاع على الادبيات العلمية ان الأداء المتميز هو القدرة على انجاز الاعمال بطريقة مميزة من خلال التحلي بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابي وتنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية لدى مجمل العاملين .

خامسا : أهمية الاداء المتميز

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية ولجأت معظم المنظمات الى تبني فكر اداري جديد من اجل التميز لأن المنظمات التي تعتق فكر إداريا جامداً لفترة طويلة يصعب عليها ان تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقاً (ليندة ، ٢٠١١، ص:٧٣).

ومن اهم العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز ما يلي: (المياحي ، ٢٠١٣، ص:١٠)

- ✓ معدلات تغير السرعة .
- ✓ منافسة بلا حدود .
- ✓ حفظ المكانة الحالية .
- ✓ تنامي الشعور بالجودة .

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

✓ اختصار المعرفة .
✓ حاجة المنظمات الى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية .
✓ حاجة المنظمات الى تطوير أعضائها بصورة مستمرة سواء كانوا مدراء او موظفين حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة اكثر تميزاً .
✓ حاجة المنظمات الى توفير المهارات المنظمة الى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً او مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به واهميته في تحقيق التميز في المنظمات .
ويعد الأداء المتميز من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المنظمات لأن مخرجات الأداء قد تكون ذات اثار ضارة بأرباح المنظمة او قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية .

وبين (الدعوي ، وكمونه ، ٢٠١٣، ص:١٨٨) ان الأداء المتميز في الفكر التنظيمي يحتل أهمية حاسمة لأنه يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها ويؤدي الى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع المناسبة وتشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر وتحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية .
ويتمثل الأداء التنظيمي المتميز بمجموعة من الحقائق التنظيمية على المنظمات التي تسعى لبلوغ مستوى متميز في أداء عاملها ان تأخذها بالاعتبار وهي كالاتي (الزبيدي ، وامنه، ٢٠١٦، ص:٢٧٦)

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

سادسا : ابعاد الاداء المتميز

ت	اسم الباحث او الكاتب والسنة ورقم الصفحة	المنظور المالي	المنظور لتقويم الإدارة العليا	الزبون	المنظور الداخلي	المنظور العمليات	المنظور التعلم والنمو	المنظور البشرية	المنظور الموارد	المنظور التسويق	المنظور نوعية تحول المنظمة	الاسهم	المنظور ملكية حملة
١	Omollo,2015 ,p 31	✓		✓	✓	✓	✓						
٢	Musyoki,2015,p24 2	✓		✓	✓	✓	✓						
٣	المياحي، ٢٠١٣، ص: ٢٤-٢٣	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	
٤	Kaplan ,2009,p 4	✓		✓	✓	✓	✓						
٥	Mwijuma et al,2013,p147	✓		✓	✓	✓	✓						
٦	الشمري، ٢٠١٥، ص: ١٨٣	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	
٧	Simoes & Rodrigues ,2011:4	✓		✓	✓	✓	✓						
٨	Alao ,2013,p21	✓		✓	✓	✓	✓						
٩	الجبوري، ٢٠١٣، ص: ١٨٠	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	
١٠	James & Gathungu ,2018.p2	✓		✓	✓	✓	✓						
١١	Harlem ,2002,p20	✓		✓	✓	✓	✓						
١٢	ابتهاال، ٢٠١٨، ص ٣٦٧			✓				✓					
١٣	Awadallah& Allam ,2015,p92	✓		✓	✓	✓	✓						
١٤	الدعيمي، وكمونه، ٢٠١٣، ص: ١٨٩	✓											
١٥	Asa et al ,2013,p121	✓		✓	✓	✓	✓						
١٦	عوض ٢٠١٧، ص: ١٥٨	✓											

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

				✓	✓	✓		✓	Ferreira &Rodrigues ,2013,p155	١ ٧
3	3	3	4	11	11	12	3	17	المجموع	
17%	17%	17%	23%	64%	64%	70%	17%	100%	النسبة المئوية	

التشغيلي المتميز يؤدي الى نجاح مالي بالفعل لذا يتوجب إعادة النظر في التحسينات التشغيلية والتركيز على المؤشرات المالية الفاعلة التي سوف تكون مناسبة في دورة حياة المنتج (Asa et al ,2013,p:122) ، وهذا ما أكدته (Omollo,2015,p:33-34) ان المنظور المالي يلعب دوراً مهماً في تحديد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية ويكون بمثابة اهداف نهائية مستهدفة من جميع الأهداف الأخرى ويتمثل بالدخل التشغيلي ، العائد على رأس المال المستخدم ، القيمة الاقتصادية المضافة (Musyoki ,2015,p:242) .

اما Kaplan & Norton فقد اوضحا ثلاث مراحل للمنظور المالي وهي كالآتي :

☒ النمو السريع ويتمثل بزيادة المبيعات والاستحواذ على عملاء جدد ونمو الإيرادات التي يمكن ان تقيم نمو وتطور المنظمة .

☒ المرحلة المستدامة وتتمثل في العائد على الاستثمار ، العائد على رأس المال المستخدم .

تحتاج المنظمات الفاعلة الى قدرات ذات صلة بمهامها ويجب عليها إدارة تلك القدرات بكفاءة لذا وضع الباحثون ابعاداً عدة للأداء المتميز فمنهم من يتفق مع الاخر على مجموعة ابعاد ومنهم من يختلف ومنهم من يضيف او يستبعد بعض الابعاد ويبين الجدول الاتي (٤) توضيح لهذه الابعاد :

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول يظهر من الجدول (٤) بأن اغلب الباحثين قد اتفقوا على اربعة من الابعاد الرئيسة للأداء المتميز وهي :

(المنظور المالي ، منظور العميل ، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) التي حصلت على اعلى النسب في الجدول () وهي (100%، 70 %، 64%، 64%) على التوالي ، ومن هنا تم اعتماد هذه الابعاد الأكثر اتفاقاً ، وتم اختيارها وكما موضح في ادناه .

١- المنظور المالي :

هو تقييم ما اذا كانت استراتيجيات المنظمة تترجم الى تحقيق الأهداف العامة ، وان التدابير المالية مهمة لأن لا يوجد ضمان ان الأداء

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

بشكل متميز (Awadallah & Allam)
(2015,p:92)

تعتبر تدابير العمليات الداخلية بمثابة مبادئ توجيهية للمدراء للتركيز على العمليات الداخلية الهامة التي سوف تساعدهم على تلبية توقعات العملاء .

٣- منظور العميل :

يعتبر (Asa et al, 2013,p:122) منظور العميل من المؤشرات الرئيسة للأداء المتميز لأنه يؤكد على الاحتياجات الأساسية للعملاء ومن ثم ابتكار القيمة المناسبة للمنظمة التي تطبق على المستخدم النهائي الذي يحتمل تلبية احتياجاتهم مع الأخذ بعين الاعتبار الجودة والقيمة المتصورة للمنتجات أو الخدمات التي يتم توفيرها للعميل . وظهرت فلسفة الإدارة الحديثة ادراكاً متزايداً لأهمية التركيز على العملاء ورضاءهم في أي عمل تجاري لان إذ لم يكن العملاء راضين سوف يجدون موردين آخرين لتلبية احتياجاتهم (Omollo,2015,p:33-34)، ومن المقاييس المستخدمة في هذا المنظور رضا العملاء والاحتفاظ بالعملاء وحصة السوق في الأسواق المستهدفة (Musyoki,2015,p:242) ، لأن العملاء يوفران إيرادات مباشرة من خلال المبيعات وتصورهم ضروري لزيادة المبيعات والحفاظ عليها من خلال المفاضلة بين الوقت والجودة والأداء والتكلفة (Awadallah & Allam ,2015,p:92) .

☒ مرحلة الحصاد وتتمثل في فترات الاسترداد وحجم الإيرادات التي تهدف الى تحليل التدفقات النقدية المختلفة التي تحاول تقييم نجاح المنظمة في جني الأرباح من المنتجات والخدمات .

حيث تركز المقاييس المالية على الربح وحصة السوق (نمو الاعمال) بينما تركز المنظمات المالية والغير حكومية على بعض التدابير الموجهة نحو تحقيق النتائج .

٢- منظور العمليات الداخلية :

الغرض من منظور العمليات الداخلية هو تحديد العمليات التجارية الرئيسية التي تسلم البضائع والخدمات للعملاء مع ضمان ان هذه العمليات تعمل بشكل جيد من خلال التركيز على الأنشطة والعمليات المطلوبة فهي تعزز جهود المنظمة للتميز في توفير القيمة المتوقعة من قبل العميل ، وبالتالي فإن منظور العميل سيدعم منظور الاعمال الداخلية والتأثير على المنظور المالي (Asa et al ,2013,p:122).

لذا يجب تصميم هذه المقاييس بعناية من قبل أولئك الذين يعرفون هذه العمليات بشكل وثيق لإرضاء العميل (Omollo,2015,p:33-34) ، ومن المقاييس المستخدمة في هذا المنظور التكلفة والإنتاجية والجودة Musyoki (2015,p:242) ، وتركز أيضا على تحسين مهارات الموظفين وتحقيق الاعمال الداخلية

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

خلال تحسين عملياتها الداخلية مما يؤدي الى رضا العملاء ، نمو المنظمات ، زيادة الأرباح .

سابعاً :- مفهوم الريادة

ارتبط مفهوم الريادة في عدد من التخصصات بما في ذلك الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع ولايزال هناك اجماع ضئيل على تعريف واحد يميز الريادة ، ومع ذلك فأن تعريف الريادة غير واضح الى حد ما يرجع ذلك الى وجهات النظر المختلفة للباحثين (Luke,2009:9) يرجع اصل المصطلح الى الكلمة الفرنسية (Entrepreneur) التي تعني متابعة الفرص ، الشروع في العمل تلبية الاحتياجات والمطالب ، واستخدم هذا المصطلح لأول مرة من قبل الخبير الاقتصادي (Richard Cantillon) الذي عرف الريادة بأنها اخذ فرصة الربح وإبراز أهمية المنافسة (Dogan,2015:1289).

فيما عرف (Shubairy,2010 : 27) الريادة هي عملية انشاء او تطوير منظمات ديناميكية من خلال استخدام الابتكار والاسبقية والمخاطرة ، لأن منظمات اليوم تدرك أهمية الريادة بسبب العولمة التي هي ظاهرة متعددة الابعاد .

وبين (Nur et al ,2014:11) الريادة بأنها نموذج من للممارسات وانماط صنع القرار للمدراء التي تؤدي أعمالهم الى الريادة وهذا يشمل عملية تجريب تكنولوجيا جديدة واعدة واستغلال الفرص في السوق ، وان المنظمات ذات التوجه الريادي القوي لديها القدرة على

ان الأداء الضعيف في هذا المنظور مؤشر رئيسي للانخفاض في المستقبل لذا يجب تحديد أنواع العملاء وأنواع العمليات التي تقدم من خلالها منتج او خدمة ، ويركز منظور العميل على سؤالين مهمين ، من هم عملائنا ، وما هي القيمة المقترحة في خدمتهم .

٤ - منظور التعلم والنمو :

الغرض من منظور التعلم والنمو هو تحديد قدرة المنظمة على التحسين المستمر والابتكار وهذا هو الأساس لأي استراتيجية تركز على الأصول البشرية الغير ملموسة للمنظمة (2013,p:122, Asa et al) وهذا ما أكدته (Awadallah & Allam ,2015,p:92) على ان منظور التعلم والنمو مهم بشكل خاص لتحديد وتحسين أداء رأس المال الفكري لأن زيادة رأس المال الفكري يؤدي الى تطوير تصميمات المنتجات المبتكرة والإنتاج والتوزيع والترويج وتحسين القيمة السوقية للمنظمة بما يتجاوز قيمة أصولها المالية (Musyoki ,2015,p:242) بالإضافة الى ان منظور التعلم والنمو يحدد البنية الأساسية التي يجب على المنظمة ان تبنيها لتحقيق النمو والتحسين على المدى الطويل ويشمل تدريب الموظفين ومصدر المعرفة التي يتمتع بها المورد البشري داخل المنظمة (Omollo,2015,p:33-34).

ان المنظمات القادرة على الابتكار والتعلم باستمرار تؤدي الى زيادة قيمة المساهمين من

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

الفرص الاقتصادية الجديدة وإدخال طرق محددة لاغتنام هذه الفرص في السوق لمواجهة عدم اليقين .

ومنهم من اعطى تعريفا (Hitt et al ,2011,p59) بأن الريادة هي الفحص العلمي لكيفية اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص المتاحة لإنشاء السلع والخدمات المستقبلية وتقييمها واستغلالها ، وان المنظمات الريادية هي منظمات مخاطرة واستباقية ومبتكرة لأنها تقوم بعملية استبدال المنتجات وطرق الإنتاج الحالية بمنتجات جديدة ومبتكرة وبالتالي تحفز النشاط الاقتصادي بشكل اجمالي على النقيض من المنظمات المحافظة التي تمتاز بأقل خطورة واقل ابتكار (Barringer & Bluedorn ,1999,p422).

ومنهم من ذهب الى الريادة من منظور الصفات الشخصية على انها مجموعة من الصفات الشخصية القادرة على حل جميع المشكلات وهم اشخاص مليئون بالمبادرة والطاقة ومبدعون ونشيطون (Malewska,2017:4).

ويرى (Tolbert et al ,2011,p1334) الريادة على انها عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بتأسيس وتصميم منظمات جديدة وإدارة العلاقات الخارجية مع المنظمات الأخرى وخاصة تلك التي لديها رأس مال استثماري .

وأوضح (Zehir et al ,2015,359) ان الريادة هي الرغبة التنظيمية بإيجاد وقبول فرص

تحويل حالة عدم اليقين في البيئة الى ميزة تنافسية للمنظمة .

وهذا ما أكدته (Migliori et al ,2012,p 4) على ان الريادة هي الموقف التنظيمي الذي يركز على الابتكار الجريء والمشاريع المحفوفة بالمخاطر والميل الى الابتكارات الرائدة التي تسبق المنافسين .

وبضيف (Dogan ,2015:1289) الى ان الريادة هي عملية الاستفادة من الفرص عن طريق المخاطرة من اجل الربح وعملية توليد الأفكار والآمال التي تتخذ العمل لخلق صورة للمستقبل.

وفي السياق نفسه اكد (Hitt et al ,2001,p480) ان الريادة تحديد واستغلال الفرص الغير مستغلة سابقا ، وبعد ذلك وسع هذا التعريف ليشمل خلق الثروات كنتيجة للريادة وعرفها على انها عملية خاصة بالسياقات التنظيمية يقوم الافراد والفرق من خلالها بتكوين الثروات من خلال تجميع حزم فريدة من الموارد لاستغلال فرص السوق .

وقدم (Merloandauh ,2009:240) الريادة من وجهة نظر استراتيجية على انها عملية دمج سلوك رؤية فرص العمل مع وجهات نظر المزايا الاستراتيجية في تطوير واتخاذ الإجراءات المصممة لتكوين الثروة .

اما (Foss & Lvngsie ,2011,p2) فقد عرفها على انها ممارسة القدرة والرغبة في ادراك

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

جديدة والقدرة على توقع احتياجات المستهلكين الناشئة والاستجابة لها بشكل استباقي (Hussain et al, 2015, p260).

وتتفق الباحثة مع ما ذهب إليه اغلب الباحثين من خلال دراساتهم بأن الريادة هي نهج تسويقي منظم تتبناه المنظمة ويمكنها من تحديد واستغلال الفرص التجارية لها .

ثامنا: أهمية التوجه الريادي

يعتبر (Ramirez et al, 2014, p1933) التوجه الريادي في الوقت الحاضر من اهم استراتيجيات الاعمال في المنظمات حيث انه يمكن المنظمات من انتاج أنشطة الابتكار الرائدة قبل منافسيها ويوفر المعرفة التقنية لتمكين المنظمات من انشاء حلول تقنية لتلبية تفضيلات واحتياجات العملاء والمستهلكين الحاليين والمحتملين وبالتالي فإن الريادة هي استراتيجية تنظيمية تمكن المنظمات من تبني إجراءات فاعلة وكفؤة حتى في أنشطة الابتكار الخاصة بالمنتجات والخدمات التي تتطلب درجة عالية من المخاطرة ومحتوى مالي مرتفع .

ان التوجه الريادي هو احد القدرات التنظيمية التي لديها القدرة ان تفرق المنظمة عن منافسيها وتحقق أداء الاعمال المتفوقة من خلال اكتشاف واستغلال فرص السوق الجديدة والاستجابة للتحديات وعلى استعداد للمخاطرة في ظل ظروف السوق الغامضة حيث أظهرت الدلائل التجريبية التأثير الإيجابي لتوجهات الريادة في

مقاييس الأداء المختلفة مثل الأداء المالي ونمو المنظمة والأداء العام للإعمال (Hussain et al, 2015, p260) ، وهذا ما ذهب إليه (Luke, 2009:30) ان العلاقة بين الريادة والمنفعة المالية او الاقتصادية مقبولة على نطاق واسع وهذا ما أكدته تقرير (GEM) التنفيذي لعام 2003 ان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمو الاقتصادي والتوجه الريادي وتتفق هذه العلاقة مع العديد من الدراسات ومنها دراسة (Taiwo et al, 2010) ودراسة (Bleeker, 2011) ودراسة (Hussain, 2015) التي تحدد الفوائد الاقتصادية الكلية والجزئية والاجتماعية الناشئة عن الريادة وتشمل هذه الفوائد خلق الربح والثروة وزيادة مستويات الابتكار والإنتاجية وخلق القيمة من خلال الوظائف والقيادة والعمل الجاد .

وتشير الدراسات التي اجراها (Schumpeter 1934)وبعدها دراسة (Kirzner 1979) ان فوائد الريادة تنبع من خلال تخصيص اكثر كفاءة للموارد مما يؤدي الى منتجات وأسواق جديدة ، وتزيد الكفاءة الاقتصادية من خلال أنشطة الريادة باستغلال الفرص وخلق الثروة وفرص العمل والنمو الاقتصادي وتخفيف وطأة الفقر (Nadim & Anders, 2007, p8)

ومنهم من أوضح أهمية التوجه الريادي على أداء المنظمة من خلال استكشاف الفرص المتاحة في السوق والاستفادة منها لأن المنظمة

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

- ❖ القدرة على تحديد القضايا ذات الأولوية
 - ❖ القدرة على إقامة علاقات تجارية .
 - ❖ الشجاعة في العمل والمثابرة والتماسك .
- ان هذ المنظمة منظمة ريادية (Zehir et al ,2015:359) .

ومن بين اهم السمات النظرية التي تبين أهمية التوجه الريادي للمنظمات ما يأتي (Malewska ,2017:4-5) :-

- ❖ الشغف للعمل .
- ❖ التوجه التجاري والربح في المقام الأول .
- ❖ القدرة على تصور الفرص في البيئة (التصور المختلف للبيئة الخارجية) .
- ❖ براءة ، ابداع ، خيال .
- ❖ القدرة على دمج النهج العملي والمبتكر .

- ❖ القدرة على تحديد وتلبية احتياجات العملاء .
- ❖ القدرة على اتخاذ الاجراء الصحيح في الوقت المناسب (استغلال الوقت) .
- ❖ الطاقة في ديناميكية العمل .
- ❖ الاستعداد لتحمل المخاطر مع تقييم مستوى الخطر في وقت واحد .
- ❖ الفعالية .

تاسعا : ابعاد التوجه الريادي

يهدف التوجه الريادي الى توقع احتياجات المستهلكين الناشئة والاستجابة لها بشكل استباقي لذا وضع الباحثون ابعاداً عدة للتوجه الريادي فمنهم من يتفق مع الاخر على مجموعة ابعاد ومنهم من يختلف ومنهم من يضيف او يستبعد بعض الابعاد ويبين الجدول الاتي (٥) توضيح لهذه الابعاد :

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

ت	اسم الباحث او الكاتب والسنة ورقم الصفحة	المخاطرة	الابتكار	التوجه الريادي	الاستباقية	التوجه الاستراتيجي	الموارد	الهيكل الإداري	الثقافة التنظيمية	الأداء التنظيمي
١	Shubairy,2010 ,p 27	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
٢	Merlo& Auh,2009,p3	✓	✓		✓					
٣	Hakim& Ahmed,2017,p59	✓	✓		✓				✓	
٤	Dogan ,2015,p1289	✓	✓	✓						
٥	Luke,2009,p10	✓	✓		✓	✓		✓		
٦	Cantaleano et al ,2018,p6	✓	✓		✓					
٧	Zehir et al ,2015:360	✓	✓	✓	✓					
٨	Zhai et al ,2018,p3	✓	✓		✓					
٩	Hussain et al ,2017.p10	✓	✓		✓					
١٠	Hussain et al ,2015.p260	✓	✓		✓					
١١	Nur et al ,2014,p11	✓	✓	✓	✓					
١٢	Farkas ,2016,p56	✓	✓		✓	✓				
١٣	Migliori et al ,2017,p4	✓	✓		✓					
١٤	Farsi et al ,2013,p27	✓	✓		✓					
١٥	Ramirez et al ,2014,p1932	✓	✓		✓					
١٦	Felgueira & Rodrigues ,2012,p704	✓	✓		✓					
١٧	Fggers et al ,2013,p4	✓	✓		✓					

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

					✓		✓	✓	Taiwo et al ,2019,p18	١٨
					✓		✓	✓	Hassain ,2015,p43	١٩
					✓		✓	✓	Bleeker ,2011,p5-6	٢٠
1	2	2	1	3	19	4	20	20	المجموع	
5%	10%	10%	5%	15%	95%	20%	100%	100%	النسبة المئوية	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول

والابتكار المتواصل الذي يوفر تحسينات جذرية وابتكار تدريجي مستمر يحاكي الابتكار السابق او يتكيف معه .

وأوضح (Ramirez et al ,2014,p1932) الابتكار هو تطبيق وتطوير أنشطة إبداعية وغير عادية او حلول جديدة للمشاكل والاحتياجات الموجودة في المنظمات وبالتالي تقود المنظمات الى دمج الأفكار والأساليب الجديدة التي تعمل على تبسيط إجراءات المنظمة.

فيما حدد (Zainul et al ,2015,7) الابتكار بخمسة أنواع وهي :

- ❖ ادخال منتج جديد او تغيير نوعي في منتج موجود .
- ❖ عملية ابتكار جديدة في الصناعة .
- ❖ افتتاح سوق جديد.
- ❖ تطوير مصادر جديدة لتوريد المواد الخام او غيرها من المدخلات .
- ❖ التغيرات في التنظيم الصناعي .

يظهر من الجدول (٥) بأن اغلب الباحثين قد اتفقوا على ثلاثة من الابعاد الرئيسة للتوجه الريادي وهي :

(الابتكار ، المخاطرة ، الاستباقية) التي حصلت على اعلى النسب في الجدول (٥) وهي (100%، 100%، 95%) على التوالي ، ومن هنا تم اعتماد هذه الابعاد الأكثر اتفاقاً ، وتم اختيارها وكما موضح في ادناه .

١- الابتكار :

هو البعد الذي يعرف الريادة على افضل وجه وهو ميل المنظمة لدعم الأفكار الجديدة والخبرات والعمليات الإبداعية في وقت ابكر من المنافسين (Felgueira & Rodrigues ,2012,p704-705) .

فالابتكار عنصر حيوي للتوجه الريادي لأنه يعكس ميل المنظمة للانخراط في الأفكار الجديدة او الخدمات او التقنيات او العمليات الجديدة وهناك عدة أنواع للابتكار (Shubairy,2010 ,p 27) الابتكار المتقطع

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

ويعد الابتكار امر بالغ الأهمية لأن الريادة تهدف الى اكتشاف وانشاء منتجات مبتكرة او أسواق جديدة تستهدف الاحتياجات الناشئة والغير معلنة ولم يتم تناولها من قبل المنافسين (Migliori et al ,2017,p4) .

ويعتبر الابتكار (Farsi et al,2013,25) احد العوامل الرئيسة لتحقيق ميزة تنافسية وتحقيق النجاح على المدى الطويل في الأسواق التنافسية والسبب هو ان المنظمات ذات القدرات الابتكارية يمكنها الاستجابة للتحديات البيئية بشكل اسرع من المنظمات الغير مبتكرة وهذا بدوره يزيد من كفاءة المنظمات ، ويحفز الابتكار المنظمات على زيادة الاستثمار لتنفيذ الابتكار التكنولوجي مثل اقتناء التكنولوجيا الجديدة وتطوير منتجات جديدة وما الى ذلك وبالتالي يمكن تحسين قدرة الابتكار التكنولوجي للمنظمة علاوة على ذلك يمكن للابتكار اصلاح المنظمات وتسريع تدفق المعرفة الجديدة وتحويلها Farsi et al (2013,p26) (Zhai et al ,2018,p3)

ويضيف (Cantaleano et al,2018,6) نموذجان استراتيجيان للابتكار في الريادة ، النموذج الأول نموذج الريادة في الابتكار يتعلق بالمنظمات التي تبتكر بانتظام وبقوة ولا تزال تحمل مخاطر كبيرة ، النموذج الثاني النموذج المحافظ للابتكار ويشير الى ان الابتكار يحدث فقط عندما تكون هناك ضغوط قوية في السوق وهذا النموذج يحتوي على مخاطر اكبر لأن

الاستثمارات في الابتكار قد لا يكون لها العائد المتوقع.

وبالتالي لا يمكن ان توجد ريادة على المستوى التنظيمي دون ابتكار لأن الابتكار التي تمارسه المنظمة يعكس الإجراءات التنافسية التي تدعم الأفكار الجديدة والاكتشافات والتجارب وانشاء العمليات والمنتجات.

٢ - المخاطرة:

انها الدرجة التي يكون فيها المدراء على استعداد لتقديم التزامات مالية ومخاطر كبيرة Felgueira (2012,p704) & Rodrigues) والمخاطرة هي احد اهم العمليات في المنظمات حيث انها تنتج بيئة مناسبة لدمج وتطوير أنشطة الابتكار .

وأوضح (Ramirez et al ,2014,p1932) بعد المخاطرة بأنه السعي وراء فرص النمو حيث تلتزم المنظمات الريادية بتخصيص جزء كبير من مواردها نحو المشاريع الرائدة المحفوفة بالمخاطر التكنولوجية والسوقية العالية مع عدم وجود عوائد مؤكدة ، وتعتبر المخاطرة هي الميل للتصرف بجرأة والحصول على قروض بشكل كبير من خلال المخاطرة في أسواق غير مألوفة والاعتماد على جزء كبير من الموارد للمخاطرة بنتائج غير مؤكدة وتعتبر المخاطرة بعدا مهما لأنها تشير الى درجة المخاطرة الكامنة في القرارات الاستراتيجية المختلفة مثل تخصيص الموارد واختيار المنتجات والأسواق مما يعكس

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

لوكلاء الخدمات واستباق تصرفات المنافسين
(Migliori et al, 2017, p4).

وأوضح (zhai et al, 2018, 3) ان مصطلح
الاستباقية هو الميل للاستفادة من الفرص
المتاحة في السوق قبل المنافسين واتخاذ زمام
المبادرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة في
الصناعة والأسواق التنافسية .

فيما عرف (Cantaleano et al, 2018, 6)
المنظمة الاستباقية على انها سلسلة متصلة في
البحث عن فرص جديدة مرتبطة او غير مرتبطة
بالأنشطة الحالية للمنظمة مما يجعلها رائدة بين
منافسيها لأنها تمتلك الرؤية والإرادة القوية
للاستفادة من الفرص الجديدة وتقديم علامات
تجارية جديدة في وقت اقرب من منافسيها
والقضاء على العمليات بدورة حياة المنتج
الناضجة والمتراجعة والمشاركة في الأسواق
الناشئة وتوقع الطلب على الفرص الجديدة
Rodrigues & Felgueira
(2012, p704-705).

وهذا ما أكده Ramirez et al
(2014, p1932) على ان الاستباقية مهارة
تطورها المنظمات لأخذ زمام المبادرة خاصة في
اللحظات الرئيسية الى جانب القدرة على توقع
الفرص التي يوفرها السوق ومشاركة هذه الفرص
في الأسواق.

ويضيف (Shubairy, 2010, p 27) ان
الاستباقية هي عملية صنع استراتيجية حازمة

معيار ونمط لاتخاذ القرارات التنظيمية
(Cantaleano et al, 2018, 6-7).

ويمكن تفسير المخاطرة (Zhai et al
(2018, p3) من جانبين (الجانب التكنولوجي
وجانب السوق) في الجانب التكنولوجي تعكس
المخاطرة استعداد المنظمات لاستثمار الموارد
لاستراتيجيات الابتكار التكنولوجي او
المشروعات ذات المخاطر العالية للفشل وعدم
اليقين ، حيث يمكن لروح المخاطرة ان تعزز
ابتكار منظمة ما وتخلق قواعد جديدة وتعزز
الميزة التنافسية للمنظمات وتساعد المنظمة على
تكوين جو تنظيمي من التسامح وانها طريقة
لتشجيع التجربة التي تسرع في اكتساب
التكنولوجيا الخارجية وتعلمها واكتسابها وتحسن
في النهاية أداء الابتكار التكنولوجي للمنظمة ،
في جانب السوق فأنها تعكس استعداد وميل
المنظمة لتحمل مخاطر عدم اليقين لدخول سوق
جديد (Farsi et al, 2013, 26).

حيث ركز التوجه الريادي على الاستعداد
للانخراط في مخاطر العمل المحسوبة ومخاطر
تنظيم المشاريع مع تجديد إمكانية تحقيق مكاسب
وخسائر على حد سواء بعملية صنع القرار بشأن
المشاريع او المنتجات او العمليات الجديدة في
ظل ظروف المخاطرة وعدم اليقين .

٣- الاستباقية:

يرتبط بعد الاستباقية بالابتكار بشكل أساسي لأن
الفرصة الرئيسية لذلك هو توليد ميزة تنافسية

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

تميل المنظمات ذات المبادرة الاستباقية الى إيجاد فرص للسوق بسهولة اكبر واتخاذ إجراءات سريعة بشأن هذه الفرص ثم تقديم أداء مبتكر للمنظمات.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: التحليل الاحصائي الوصفي

١- وصف عينة المستجيبين

حتى يُمكن توصيف عينة البحث بشكل دقيق، قام المستجيبون بالإجابة عن مجموعة من الفقرات تتعلق بالمعلومات الشخصية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، ومستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة) وكما في الجدول (٥)

للبحث المستمر عن فرص السوق والتجريب مع التصرف لاتخاذ العمل للتأثير على البيئة ، والاستباقية تنطوي على التركيز على المستقبل ، خلق فكرة تحمل المسؤولية ، التوقع ، منع المشاكل ، التواصل بفعالية ، تبقى قابلة للتكيف ، المثابرة من خلال تنفيذ العملية الجديدة او اطلاق منتج جديد من حيث ان المنظمات التقليدية تنظر الى المعلومات بشكل انتقائي وتستجيب بشكل دفاعي اما المنظمات ذات التوجه الريادي مفتوحة امام الفرص الجديدة من عدة مصادر واغتنام الفرص من خلال الارتباط بشكل استباقي بهذه المعلومات .

تلعب روح المبادرة دوراً حيوياً في الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها للمشروع وبالتالي

الجدول (٥) وصف عينة المستجيبين

المتغير	التصنيف	عدد المشاركين	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	96	54%
	انثى	80	45%
الحالة الاجتماعية	أعزب	66	37%
	متزوج	110	62%
العمر	20 فأقل	11	6%
	21-30	30	17%
	31-40	40	22%
	41-50	87	49%
	اعلى من 50	8	4%
مستوى التعليم	اعدادية	58	32%
	دبلوم	34	19%
	دبلوم عالي	1	0,56%
	بكالوريوس	82	82%
	دراسات عليا	1	0,56%
سنوات الخبرة	5 فأقل	36	20%
	6-10	21	11%
	11-15	30	17%
	16-20	67	38%
	أكثر من 20	22	13%

من اعداد الباحثة

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

٢- التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل القيادة التكيفية

الجدول (٦) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل القيادة التكيفية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
AL1	3.648	0.965
AL2	3.734	0.954
AL3	3.722	1.00
AL4	3.745	1.00
AL5	3.938	1.00
AL6	3.887	0.912
AL7	3.987	0.996
AL8	3.661	0.982
AL9	3.543	1.00
AL10	3.685	1.00
AL11	3.761	0.991
AL12	3.634	0.933
AL13	4.0333	.70928
AL14	4.220	.76862
AL15	4.0167	.89385
AL16	4.1000	.61357
AL17	4.1000	.70294
AL18	4.1500	.65658
AL19	4.1333	.62083
AL20	4.186	.55610
AL21	4.3500	.60321
AL22	4.2500	.65144
المعدل	3.931	0.841

من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٦) يتبين ان المتوسط العام لفقرات المتغير المستقل القيادة التكيفية قد بلغ (٣.٩٣١) وهو اعلى من الوسط الفرضي الي قيمته (٣) وهذا ما يدل على توافر المتغير المستقل لدى عينة المستجيبين. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (٠.٨٤١) وهذه قيمة منخفضة نسبيا مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات المستجيبين عينة البحث.

٣- التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل الأداء المتميز

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
EP1	3.748	0.965
EP2	3.634	0.954
EP3	3.822	1.00
EP4	3.745	1.00
EP5	3.838	1.00
EP6	3.987	0.912
EP7	3.777	0.996
EP8	3.861	0.982
EP9	3.943	1.00
EP10	3.885	1.00
EP11	3.461	0.991
EP12	3.634	0.933
المعدل	3.777	0.965

من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٧) يتبين ان المتوسط العام لفقرات المتغير المستقل الأداء المتميز قد بلغ (٣.٧٧٧) وهو اعلى من الوسط الفرضي الي قيمته (٣) وهذا ما يدل على توافر المتغير التابع التوجه الريادي لدى عينة المستجيبين. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (٠.٩٦٥) وهذه قيمة منخفضة نسبيا مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات المستجيبين عينة البحث.

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

٤- التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع التوجه الريادي

الجدول (٧) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع التوجه الريادي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1.00	4.116	EO1
0.997	4.066	EO2
0.998	3.890	EO3
0.967	4.064	EO4
1.000	3.604	EO5
.55886	3.320	EO6
.67030	3.714	EO7
.64626	3.243	EO8
0.6251	3.530	EO9
0.967	3.900	EO10
1.100	4.145	EO11
.55886	3.804	EO12
0.840	3.783	المعدل

من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

١- علاقات الارتباط (الفرضية الرئيسية

الأولى)

وتنص على انه "هناك علاقة ارتباط بين القيادة التكيفية (التنوع، القدرة على التعلم ، مجال التغيير الذاتي ، القيادة ، الموارد ، الحوكمة الفاعلة) والتوجه الريادي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة". وكما يلي:

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٧) يتبين ان المتوسط العام لفقرات المتغير التابع التوجه الريادي قد بلغ (٣.٧٨٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي الي قيمته (٣) وهذا ما يدل على توافر المتغير التابع التوجه الريادي لدى عينة المستجيبين. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (٠.٨٤٠) وهذه قيمة منخفضة نسبياً مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات المستجيبين عينة البحث.

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

- يظهر الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط معنوية بين التنوع والتوجه الريادي اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٧٣٥) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥).
- يظهر الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الموارد والتوجه الريادي اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٧٠٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥).
- يظهر الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط معنوية بين القدرة على التعلم والتوجه الريادي اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٦٣٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥).
- يظهر الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط معنوية بين مجال التغيير الذاتي والتوجه الريادي اذ بلغت قيمة الارتباط (0.804) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥).
- يظهر الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة والتوجه الريادي اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٧٣٥) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥).

الجدول (٨) نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة التكيفية والتوجه الريادي

القيادة	التنوع	التعلم	التغيير الذاتي	القيادة	الموارد	الحوكمة	المؤشر الكلي	T- table
التوجه الريادي	0.735	0.634	0.804	0.784	0.706	0.675	0.882	
قيمة T Value								1.96
قيمة P value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
النتيجة	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	

N=158 من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

بلغت قيمة الارتباط (٠.٦٨٥) عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

- يظهر الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط معنوية المنظور الزبائن والتوجه الريادي اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٦٦٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

- يظهر الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط معنوية بين منظور العمليات الداخلية والتوجه الريادي اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٧١٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

- يظهر الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط معنوية بين منظور التعلم والنمو والتوجه الريادي اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٦٢٥) عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

- علاقة ارتباط بين القيادة التكيفية والتوجه الريادي اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٨١٧) عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٨) يتبين قبول الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المنبثقة عنها اذ ان جميع قيم معامل الارتباط كانت معنوية عند مستوى T-value أكبر من ١.٩٦.

٢- علاقات الارتباط (الفرضية الرئيسة الثانية)

وتنص على انه "هنالك علاقة ارتباط بين الاداء المتميز (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) والتوجه الريادي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة". وكما يلي:

- يظهر الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط معنوية بين المنظور المالي والتوجه الريادي اذ

الجدول (٨) نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد الأداء المتميز والتوجه الريادي

T- table	المؤشر الكلي	التعلم والنمو	العمليات الداخلية	البائني	المالي	الأداء المتميز
	0.817	0.625	0.714	0.664	0.685	التوجه الريادي
1.96						قيمة T Value
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة P value
	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	النتيجة

N=158 من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العمل، منظور التعلم والنمو) والمتغير التابع التوجه الريادي (التوجه الريادي الابتكاري، التوجه الريادي الاستباقي، التوجه الريادي بتحمل المخاطر) في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) " وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية الجدول (٩) تحليل التباين بين المتغيرات عن المؤشرات الدالة على العلاقة

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٨) يتبين قبول الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات المنبثقة عنها إذ ان جميع قيم معامل الارتباط كانت معنوية عند مستوى T-value أكبر من ٠.٩٦.

٣- علاقات التأثير (الفرضية الرئيسة الثالثة)

تنص فرضية التأثير الرئيسة على انه "توجد علاقة ذي دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة القيادة التكيفية (التنوع ، القدرة على التعلم ، مجال التغيير الذاتي ، القيادة ، الموارد ، الحوكمة الفاعلة) والأداء المتميز (المنظور

الجدول (٩) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

Model	Sum of squares	Df	Mean Squares	F	P-Value
Regression	16.356	1	16.356	232.962	0.000
Residual	3.457	157	0.22		
Total	19.813	158			

من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية ويوضح الجدول (١٠) معاملات النموذج

الجدول (١٠) معاملات النموذج

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		P-Value
	B	Std. Error	Beta	T	
Constant	0.603	0.126		3.329	0.000
X1, X2	0.812	0.042	0.897	24.765	0.000

من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

الجدول (١١) خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

المتغيرات المستقلة	المؤشرات	التوجه الريادي	مستوى الدلالة
التنوع	F	171.78	0.05
	P value	0.000	
	R2	0.540	
	B	0.735	
القدرة على التعلم	F	151.78	0.05
	P value	0.000	
	R2	0.401	
	B	0.634	
مجال التغيير الذاتي	F	181.78	0.05
	P value	0.000	
	R2	0.646	
	B	0.804	
القيادة	F	201.78	0.05
	P value	0.000	
	R2	0.614	
	B	0.784	
الموارد	F	261.78	0.01
	P value	0.000	
	R2	0.498	
	B	0.706	
الحوكمة الفاعلة	F	171.78	0.05
	P value	0.000	
	R2	0.455	
	B	0.675	
القيادة التكيفية	F	151.78	0.05
	P value	0.000	
	R2	0.777	
	B	0.882	

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

0.05	181.78	F	المنظور المالي
	0.000	P value	
	0.469	R2	
	0.685	B	
0.05	201.78	F	المنظور الزبائني
	0.000	P value	
	0.440	R2	
	0.664	B	
0.01	261.78	F	منظور العمليات الداخلية
	0.000	P value	
	0.509	R2	
	0.714	B	
0.05	171.78	F	منظور التعلم والنمو
	0.000	P value	
	0.390	R2	
	0.625	B	
0.05	151.78	F	الأداء المتميز
	0.000	P value	
	0.667	R2	
	0.817	B	

من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

(التوجه الريادي) اذ بلغت قيمة معامل التحديد
($R^2=0.540$).

٢- حقق القدرة على التعلم اثرا معنويا في
التوجه الريادي عند مستوى ($P \leq 0.05$) كما
بلغت قيمة (B) (٠.٦٣٤) وان المتغير المستقل
(القدرة على التعلم) يفسر (٤٠.١%) من

من الجدول (١١) أعلاه والذي يلخص مؤشرات
التحليل على مستوى الابعاد الفرضية والذي
نستنتج منه:

١- حقق التنوع اثرا معنويا في التوجه
الريادي عند مستوى ($P \leq 0.05$) كما بلغت
قيمة (B) (٠.٧٣٥) وان المتغير المستقل
(التنوع) يفسر (٥٤.٠%) من المتغير التابع

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

- ٧- حققت القيادة التكيفية تأثيرات معنوية كبيرة في التوجه الريادي عند مستوى ($P \leq 0.01$) كما بلغت قيمة (B) (0.882) اذ ان المتغير المستقل القيادة التكيفية يفسر (٧٧.٧%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التوجه الريادي) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.777$).
- ٨- حقق المحور المالي اثرا معنويا في التوجه الريادي عند مستوى ($P \leq 0.05$) كما بلغت قيمة (B) (٠.٦٨٥) وان المتغير المستقل (المحور المالي) يفسر (٤٦.٩%) من المتغير التابع (التوجه الريادي) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.469$).
- ٩- حقق المحور الزبائني اثرا معنويا في التوجه الريادي عند مستوى ($P \leq 0.05$) كما بلغت قيمة (B) (0.664) وان المتغير المستقل (المحور الزبائني) يفسر (٤٤.٠%) من المتغير التابع (التوجه الريادي) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.440$).
- ١٠- حقق محور العمليات الداخلية اثرا معنويا في التوجه الريادي عند مستوى ($P \leq 0.05$) كما بلغت قيمة (B) (0.714) وان المتغير المستقل (محور العمليات الداخلية) يفسر (٥٠.٩%) من المتغير التابع (التوجه الريادي) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.509$).
- المتغير التابع (التوجه الريادي) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.401$).
- ٣- حقق مجال التغيير الذاتي اثرا معنويا في التوجه الريادي عند مستوى ($P \leq 0.05$) كما بلغت قيمة (B) (٠.٨٠٤) وان المتغير المستقل (مجال التغيير الذاتي) يفسر (٦٤.٦%) من المتغير التابع (التوجه الريادي) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.646$).
- ٤- حقق القيادة اثرا معنويا في التوجه الريادي عند مستوى ($P \leq 0.05$) كما بلغت قيمة (B) (0.784) وان المتغير المستقل (القيادة) يفسر (٦١.٤%) من المتغير التابع (التوجه الريادي) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.614$).
- ٥- حقق الموارد اثرا معنويا في التوجه الريادي عند مستوى ($P \leq 0.05$) كما بلغت قيمة (B) (0.706) وان المتغير المستقل (الموارد) يفسر (٤٩.٨%) من المتغير التابع (التوجه الريادي) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.498$).
- ٦- حقق الحوكمة الفاعلة اثرا معنويا في التوجه الريادي عند مستوى ($P \leq 0.05$) كما بلغت قيمة (B) (٠.٦٧٥) وان المتغير المستقل (الحوكمة الفاعلة) يفسر (٤٥.٥%) من المتغير التابع (التوجه الريادي) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.454$).

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

٢- تشير نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التكيفية والتوجه الريادي الى ان ارتفاع مستوى ادراك الموظفين بأن الشركة التي يعملون فيها تمتلك قيادة لديها مؤهلات القيادة التكيفية كالتنوع والقدرة على التعلم ضمن مجال العمل مما يمثل دافع نفسي للعاملين للأداء المتميز .

٣- اشارت نتائج تحليل الفرضية الى ان العلاقة بين الأداء المتميز والتوجه الريادي كانت علاقة إيجابية معنوية إيجابية وهذا يفيد بأن الشركة عينة البحث والتي تمتلك قيادة تكيفية جيدة قادرة على خلق أساس للتوجه الريادي عن طريق الأداء المتميز .

٤- اظهر التحليل ان الأثر المعنوي الذي يحصل في مستوى المتغيرات المستقلة (القيادة التكيفية والأداء المتميز) ينعكس بشكل إيجابي على المتغير التابع (التوجه الريادي) للشركة عينة البحث .

ثانيا : التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي ذكرت انفا يمكن ان نشير الى جملة من التوصيات وهي :

١- ضرورة استثمار الشركة مجتمع البحث لما تملكه من قدرات في تعزيز الأداء المتميز والتوجه الريادي بتوافر القيادة التكيفية وذلك عن طريق مجموعة أمور منها : تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين وتمكين الموظفين من الوصول الى المعلومات ودعم

١١- حقق محور التعلم والنمو اثرا معنويا في التوجه الريادي عند مستوى ($P \leq 0.05$) كما بلغت قيمة (B) (٠.٦٢٥) وان المتغير المستقل (محور التعلم والنمو) يفسر (٣٩.٠%) من المتغير التابع (التوجه الريادي) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = ٠.٣٩٠$).

١٢- حقق الأداء المتميز تأثيرا معنوية كبيرة في التوجه الريادي عند مستوى ($P \leq 0.01$) كما بلغت قيمة (B) (0.817) اذ ان المتغير المستقل لإداء المتميز يفسر (٦٦.٧%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التوجه الريادي) اذ بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٦٦٧) ($R^2 =$).

وعلى ضوء المؤشرات التحليلية في الجدول (١١) أعلاه يتضح ان المتغيرات المستقلة (القيادة التكيفية والأداء المتميز) كان لها اثرا معنويا في التوجه الريادي وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية الثالثة عنها رغم تفاوت قوة التأثير فيما بين هذه المتغيرات.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولا : الاستنتاجات

١- ان الواضح من إجابات الموظفين (من خلال المتوسطات والانحراف المعياري) ان الشركة تمتلك قيادة تكيفية ومعايير الأداء المتميز بصورة جيدة وذلك انعكس على التوجه الريادي ومدى أهميته للشركة مجتمع البحث .

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

- مشاريع التنمية والحوافز ووجود قواعد مؤسسية عادلة وتوافر فرص التغيير الذاتي .
- ٢- إيجاد اطار أيديولوجي متنوع يتضمن مجموعة من الاستراتيجيات المثلى والحلول المنسقة مما يعزز الابداع الاجتماعي للشركة عينة البحث .
- ٣- ضرورة ان تعمل الشركة مجتمع البحث على الأداء المتميز من اجل تعزيز التوجه الريادي عن طريق تبني الشركة للأفكار الجديدة والعمليات الإبداعية بشكل اسبق من المنافسين .
- ٤- ضرورة ان تولي الشركة مجتمع البحث استعداداً اكبر لتقديم التزامات مالية لإنتاج بيئة مناسبة لدمج وتطوير أنشطة الابتكار .
- ٥- وضع استراتيجية استباقية للاستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق واتخاذ زمام المبادرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة .

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

الملحق (١)

مقاييس متغيرات البحث

أولاً: القيادة التكيفية: هي نمط قيادي عملي يمكن تعلمه واكتسابه يساعد الأفراد والمؤسسات ليس على التكيف فحسب بل وعلى الازدهار والنماء في ظل بيئات عمل صعبة من خلال الفهم الجيد لما يدور حولهم.

أ- التنوع: هو اطار ايديولوجي مناسب بحيث لا توجد هناك استراتيجية مثلى او مجموعة من الحلول المنسقة المتبادلة ولكن هناك تشجيع للإبداع الاجتماعي .						
ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١	في شركتنا مجموعة متنوعة من المراجع والآراء لتعريف المشكلات وحلها .					
٢	لدى الشركة استراتيجية التشارك في تحديد ابعاد المشكلة وحلها					
٣	تمتلك الشركة مجموعة واسعة من الخيارات الإدارية المختلفة لمعالجة المشكلة.					
٤	توجد خطة مزدوجة لأخذ تدابير متداخلة وأنظمة احتياطية .					
ب - القدرة على التعلم : القدرة على التعامل مع التغيير مع الحفاظ على جميع الوظائف الحيوية واليات التغذية المرتدة واستيعاب الاضطرابات.						
ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١	شركتنا لديها ادارة مؤسسية تعزز الثقة والاحترام المتبادل.					
٢	القدرة على التعلم من التجارب السابقة وتحسين الروتين اليومي.					
٣	القدرة على وجود أنماط جديدة لحل المشاكل .					
٤	القدرة على الاستماع ومناقشة التهديدات التي تحدث في البيئة الخارجية .					
٥	وجود أنظمة للمعلومات لمراقبة العمليات والسياسات وتقييمها .					
ج- مجال التغيير الذاتي : وهو إمكانية الوصول الى المعلومات داخل الأرشيف المؤسسي في وقت مبكر لتحذير الافراد.						
ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١	لدى الافراد القدرة في الوصول الى المعلومات داخل الأرشيف المؤسسي بشكل مستمر.					
٢	لدى الافراد القدرة على التصرف من خلال توفير خطط للعمل خاصة في حالة الازمات.					
٣	لدى الافراد القدرة على التنظيم الذاتي والابتكار لتعزيز رأس المال الاجتماعي.					
د- القيادة : هي المجال العام الذي يشجع التغيير بنشاط و يواجه التحديات من خلال رؤية الفرص .						
ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

١	شركتنا لديها القدرة على إعادة تفسير إجراءاتهم اليومية وبناء رؤية طويلة الأمد .				
٢	على أحداث شيء جديد .				
٣	على الاتصال بكافة المستويات الإدارية وإنشاء شبكات اجتماعية وتحالفات .				
هـ - الموارد : تشمل الموارد المالية والمعرفية والفنية والخبرات ورأس المال البشري والسلطة .					
ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة
١	لدى الشركة قواعد مؤسسية مقبولة لدى الأفراد.				
٢	موارد بشرية تتمتع بالخبرة والمعرفة .				
٣	موارد مالية تدعم مشاريع التنمية والحوافز .				
خ- الحوكمة الفاعلة : هي القدرة على الإيفاء بمعايير الحكم العادل وتشمل الشرعية ، العدالة ، الاستجابة ، المسائلة .					
ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة
١	لدى الشركة دعم من قبل الجهات المعنية في المجتمع.				
٢	قواعد مؤسسية تتصف بالعدالة .				
٣	تظهر استجابة لمتطلبات المجتمع .				
٤	توفر إجراءات المسائلة القانونية				

ثانياً: الأداء المتميز: هو الأداء الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال امتلاك المؤسسة ثقافة داعمة تجعل العاملين يتحملون مسؤولية تنفيذ الاعمال المكلفين بها لتعزيز النجاح المؤسسي .

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة
١	تستخدم الشركة بعض المقاييس المالية مثل(معدل العائد على الاستثمار ، معدل العائد على حق الملكية (لإعطاء صورة واضحة عن ادائه في نهاية السنة المالية)				
٢	يسعى مجلس الإدارة في توفير المعلومات الواضحة والمهمة يمكن الاستفادة منها في تطوير اساليب العمل .				
٣	يساهم مجلس الإدارة بمتابعة وتقييم نظم توليد المعلومات بشكل عام للتأكد من صحة ودقة المعلومات الناتجة عن هذه النظم				
٤	تساهم عمليات الافصاح والاتصال في المعمل على كافة مستوياته بتحسين اداء ادارة الشركة.				
٥	تقوم المراجعة الداخلية بالتأكد من وضع الادارة لمعايير كافية للتحقق من انجاز الأهداف .				
٦	تؤكد المراجعة الداخلية على توافر النزاهة والقيم الاخلاقية لدى مختلف المستويات الادارية للقيام بواجباتهم بصورة موضوعية				
٧	تساهم المراجعة الخارجية بكشف الاخطاء سواء كانت متعمدة او غير متعمدة لغرض معالجتها في الوقت المناسب				
٨	تساعد المراجعة الخارجية في تحسين الممارسات الادارية في الشركة.				
٩	يحق للمساهمين المشاركة في بعض القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على اداء الشركة .				
١٠	يشارك المساهمين في اجراءات التعديل على النظام الاساسي في المعمل والتي تؤثر على ادائه				
١١	يحرص المصرف على تطبيق التشريعات والقوانين لأنها تساهم في توفير معلومات ذات فعالية عالية قادرة على تحقيق اهداف				

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

					الشركة
					وجود أنظمة وقوانين واضحة ومحددة تساهم في ضبط كافة جوانب الممارسات الإدارية في الشركة مما ينعكس على كفاءة أدائه

ثالثاً: التوجه الريادي: هو العمليات التي تبدأ مع الأفكار المبتكرة والمبدعة والتي تتفاعل مع إدارة المهارات التنظيمية الضرورية لإعداد الأفراد والأموال وموارد العمليات لمقابلتها مع الاحتياجات المحددة لخلق ثورة في العمليات.

أ- الابتكار: يعني بذل الجهود المتميزة لخلق الفرص وتطوير الابتكارات وإيجاد الحلول الإبداعية لتحقيق التوجه الريادي.						
ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١	تبذل الشركة جهوداً متميزة لخلق الفرص الجديدة					
٢	تشجع الإبداع من خلال وسائل متنوعة					
٣	تبتكر الحلول الاستثنائية للمشاكل الجديدة.					
٤	تعتمد مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة					
ب - الاستباقية: هي الجهود المبذولة من قبل المعمل للحصول على الفرص الجديدة بوقت أسرع من منافسيها.						
ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١	تعمل شركتنا على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية					
٢	تحاول دخول أسواق جديدة لم يدخلها المنافسون					
٣	تطبق الفحص البيئي الدقيق الذي يفوق عمل المنافسين					
٤	يمثل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهج الشركة لبلوغ الريادة					
ج- تحمل المخاطرة: هي العملية التي يقوم بها المعمل للحصول على الفرص الجديدة ويتحمل نتائج المجازفة المحتملة.						
ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١	تتبع شركتنا سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين.					
٢	تفضل العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل.					
٣	تعمل على أخذ المخاطرة بهدف زيادة حصته السوقية.					
٤	تعتمد عنصر المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق الريادة.					

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

المصادر :

أولاً: المصادر العربية

- ١- ابتهاج ، فارس علي .(٢٠١٨). العلاقة بين استراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التربوية لمجموع مدراس في محافظة بابل .مجلة جامعة بابل .
- ٢- الزبيدي ،غني دحام ، المشهداني ، امنة عبد الكريم .(٢٠١٦) دور رأس المال البشري والاداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.
- ٣- الشمري، صادق راشد .(٢٠١٥) . دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية .
- ٤- الجبوري ، حمزة محمد .(٢٠١٣) جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابع و الثلاثون.
- ٥- المياحي ، صباح نوييف رحيمة.(٢٠١٣). اثر مستخدمي الهاتف النقال في الأداء المتميز /دراسة تطبيقية في عينة في فروع شركة اسيا سيل للاتصالات
- (سليمانية ، بغداد ، البصرة) . مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية .
- ٦- الحكيم ، ليث علي ، علي ، احمد راضي .(٢٠١٧). الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات- المفوضية العليا المستقلة للانتخابات انموذجا .مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية (١٤(2) ..
- ٧- الدعي ،علاء فرحان طالب ،كمونة ، علي عبد الأمير .(٢٠١٣) دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء . مجلة الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء .
- ٨- عيشاوي ، احمد .(٢٠١٣) . إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الاداء المنظمي المتميز. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.
- ٩- ليندة ،فليسي .(٢٠١١) واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد "بومرداس" . رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص تسيير المنظمات.

ثانيا : المصادر الأجنبية

- Alhbeira, M. F. N. (2010). Entrepreneurship And Performance: A Practical Method To Estimate Entrepreneurship Reward In Jordan. Journal Of Administration And Economics, (84), 1-23.
- Alao, E. (2013). Strategic Decision Making, Balanced Scorecard Profitability: Issues and Challenges. International Journal of Accounting Research, 42(826), 1-12.

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

- Awadallah, E. A., & Allam, A. (2015). A critique of the balanced scorecard as a performance measurement tool. *International Journal of Business and Social Science*, 6(7), 91–99.
- Malewska, K. (2017, September). Intuition and Entrepreneurship: Together or Separately in Management Practice?. In 12th European Conference on Innovation and Entrepreneurship ECIE 2017 (p. 400).
- Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic management journal*, 20(5), 421–444.
- Foss, N. J., & Lyngsie, J. (2011). The Emerging Strategic Entrepreneurship Field: Origins, Key Tenets And Research Gaps, *Handbook Of Organizational Entrepreneurship* Edward Elgar, Smg Wp 7.
- Ferreira, A., & Rodrigues, J. (2013). The effectiveness of the balanced scorecard on strategy management processes: a case study in a Portuguese industrial company. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, (3), 154–164.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). *Strategic Entrepreneurship: Creating Value For Individuals, Organizations, And Society*. Academy Of Management Perspectives, 25(2), 57–75.
- Merlo, O., & Auh, S. (2009). The effects of entrepreneurial orientation, market orientation, and marketing subunit influence on firm performance. *Marketing Letters*, 20(3), 295–311.
- Dogan, N. (2015). The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship. *Procedia–Social and behavioral sciences*, 195, 1288–1294.
- Luke, B. (2009). *Strategic entrepreneurship in New Zealand's state-owned enterprises: underlying elements and financial implications* (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).
- Tolbert, P. S., David, R. J., & Sine, W. D. (2011). Studying choice and change: The intersection of institutional theory and entrepreneurship research. *Organization Science*, 22(5), 1332–1344.
- Ahmad, N., & Hoffmann, A. (2008). A framework for addressing and measuring entrepreneurship.
- Cantaleano, K. R., Rodrigues, G. P., & Martins, T. S. (2018). The Mediating Effect Of Proactive Market Orientation Capability In Entrepreneurial Orientation

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

And Service Innovation. *Ram. Revista De Administração Mackenzie*, 19(1).

Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 358-367.

Zainul, M., Astuti, E. S., Arifin, Z., & Utami, H. N. (2016). The effect of market orientation toward organizational learning, innovation, competitive advantage, and corporate performance (A study at SME Sasirangan in South Kalimantan). *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*, 4(1), 1-19.

Hussain, J., Abbas, Q., & Khan, M. A. (2017). Entrepreneurial Orientation and Performance: The Moderating Effect of Market Orientation. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 7(1), 9.

Hassim, A. A., & Shamsudin, M. F. (2015). Entrepreneurial orientation effects on market orientation and SMEs business performance—a SEM approach. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4(3), 259-271.

Nur, N., & Salim, U. (2014). Entrepreneurship Orientation, Market Orientation, Business Strategy, Management Capabilities On Business

Performance; Study At Small And Medium Enterprise Printing In

Kendari. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(12), 8-17.

Farkas, G. (2016). The effects of strategic orientations and perceived environment on firm performance. *Journal of Competitiveness*, 8(1), 55-65.

Fidelman, P., Powell, N., Van Tuyen, T., Nong, K., Bunnak, P., & Laurent, T. (2014). Supporting governance institutions for adaptive capacity to environmental change. *APN Science Bulletin*, 4, 121-123.

Migliori, S., Pittino, D., Consorti, A., & Lucianetti, L. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation, market orientation and performance in university spin-offs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-22

Farsi, J. Y., Rezazadeh, A., & Najmabadi, A. D. (2013). Social Capital And Organizational Innovation: The Mediating Effect Of Entrepreneurial Orientation. *Journal Of Community Positive Practices*, 13(2).

Ramirez, R. G., Guzman, G. M., & Serna, M. D. C. M. (2014). The relationship between market orientation, entrepreneurial orientation, and innovation:

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

- Evidence from Mexican SMEs. *Journal of Business and Economics*, 1930.
- Felgueira, T., & Rodrigues, R. G. (2012). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of teachers and researchers in public higher education institutions. *Public Policy and Administration*, 11(4), 703–718.
- Taiwo, A.F., Adesoga, A.D., Olalekan, A.U. (2019). Effect of Entrepreneurial Orientation on Performance of Selected Small and Medium Scale Enterprises in Ogun State Nigeria. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*. || Volume 8 , PP—16–27.
- Hussain, J. (2015). *The Effect of Market and Learning Orientations on Organizational Performance of Manufacturing Small and Medium Sized Enterprises in Pakistan* (Doctoral dissertation, Universiti Teknologi Malaysia).
- Harlem, M. S. (2002). *Using the Balanced Scorecard to Overcome Barriers in Strategy Implementation: A Case Study of the Balanced Scorecard Implementation at Telemark County Tax Office* (Doctoral dissertation, Graduate Business School).
- Bleeker, I. (2011). *The influence of entrepreneurial orientation on the innovation process: An empirical research on manufacturing SMEs* (Master's thesis, University of Twente).
- Omollo, Z. O. (2015). The Balanced Scorecard As A Strategy Implementation And Performance Measurement Tool At The Parliamentary Service Commission Of Kenya.
- Musyoki, R. (2015). The Role of Balanced Score Card as a Strategic Management Tool at Kenya Ports Authority, Mombasa, Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 240.
- Mwijuma, S. O., Omido, K., Garashi, H. M., Odera, O., & Akerele, E. K. (2013). Effectiveness of strategy implementation using the balanced scorecard in local government authorities.
- Simões, A. M. D., & Rodrigues, J. A. The Effectiveness Of Balanced Scorecard Over The Strategy Management Processes: A Case Study In A Portuguese Industrial Company
- Shad, M. K., Lai, F. W., Fatt, C. L., Klemeš, J. J., & Bokhari, A. (2019). Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance: A conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 208, 415–425.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253–1269.

Kool, E. W., Compes Lopez, R., & Werners, S. E. (2018). The influence of institutions on the climate change adaptative capacity of winegrowers in Utiel–Requena. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 251, 79–99.

Gupta, A. G. A. (2012). Learning mechanisms and the echanisms and the development of evelopment of dynamic capabilities within firms (Doctoral dissertation, University of Western Australia)

Gupta, J., Termeer, C., Klostermann, J., Meijerink, S., Van Den Brink, M., Jong, P., ... & Bergsma, E. (2010). The adaptive capacity wheel: a method to assess the inherent characteristics of institutions to enable the adaptive capacity of society. *Environmental Science & Policy*, 13(6), 459–471.

Phi, L. (2011). Adaptive capacity; Framing the concept and building a framework for assessment o adaptive capacity to climate change in the water sector.

Gupta, J., Termeer, C. J. A. M., Bergsma, E., Biesbroek, G. R., Van Den Brink, M. A., Jong, P., ... & Nootboom, S. G. (2011). Institutions for adaptation: do

institutions allow society to adapt to the impacts of climate change?

Glover, J., Friedman, H., & Jones, G. (2002). Adaptive leadership: When change is not enough (part one). *Organization Development Journal*, 20(2), 15.

van den Brink, M., Meijerink, S., Termeer, C., & Gupta, J. (2014). Climate-proof planning for flood-prone areas: assessing the adaptive capacity of planning institutions in the Netherlands. *Regional environmental change*, 14(3), 981–995.

Lockwood, M., Raymond, C., Oczkowski, E., & Morrison, M. (2015). Measuring the dimensions of adaptive capacity: a psychometric approach. *Ecology and Society*, 20(1)..

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298–318.

Heifetz, R. A., Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press

Weberg, D. R. (2013). *Complexity leadership theory and innovation: A new framework for innovation leadership*. Arizona State University

أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 62(2), 81.

Jones, R. D., Shannon, J., & Weigel, K. (2009). Quadrant D leadership: Improving student performance through adaptive

leadership. *International Center for Leadership in Education*, 1–10.

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 62(2), 81.

Abstract:

This study aims to demonstrate the effect of the relationship between adaptive leadership and outstanding performance on the entrepreneurial orientation of the General Company for Textile and Leather Industries / Kufa Factory. The sample of the targeted study was represented by the employees working in the General Company for Textile and Leather Industries / Kufa Factory, and the sample subject to analysis reached (196) Individuals of different functional levels, and for the purpose of data collection, the study relied on the questionnaire as a main tool that was prepared in the light of reliable and highly reliable standards within a well-tested environment. Statistical analysis, the results showed a statistically significant relationship between the three study variables and in light of

the study's results, a set of conclusions were drawn from the most important of them. The results of the hypothesis analysis indicated that the significant effect that occurs on the level of independent variables (adaptive leadership and outstanding performance) is reflected positively on the variable. The dependent (entrepreneurial orientation), and based on the findings of the research, a group was derived Among the recommendations, the research community can be guided by them to overcome some current or future obstacles. Perhaps the most important of these recommendations was the necessity of the company's management to adopt various proactive strategies to encourage innovation activities in introducing new products and services and include them within the company's vision and mission.