



الفراسة الاستراتيجية وأثرها في تجنب الانجراف الاستراتيجي
دراسة استطلاعية لعينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة في بغداد
أم.د. أحمد هاشم الصقال
كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة العراقية (العراق)
ahmedalsqa@gmail.com

المستخلص

تهدف هذه البحث إلى تحليل اثر الفراسة الاستراتيجية في تجنب الانجراف الاستراتيجي في عينة من البنوك التجارية الخاصة في محافظة بغداد. تكمن أهمية البحث في ندرة البحوث التي تناولت الفراسة الاستراتيجية ودورها في تجنب الانجراف الاستراتيجي في عينة من البنوك الخاصة، وتعتبر هذه البحث من أولى الدراسات التي تعالج مشكلة حقيقية تؤثر على المنظمات وهي الانجراف الاستراتيجي، وقد تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات من قبل (155) من القيادات الإدارية العاملة في البنوك . كشفت النتائج التي افرزتها عينة البحث عن وجود تأثير للفراسة الاستراتيجية في تجنب الانجراف الاستراتيجي وخلصت البحث إلى أن هناك علاقة عكسية بين الفراسة الاستراتيجية والانحراف الاستراتيجي، كما أن هناك تأثير للفراسة الاستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي، وأوصت البحث بضرورة اهتمام القادة الإداريين في البنوك بتقنيات الفراسة الاستراتيجية واعتمادها كفلسفة. لتمكنهم من تجنب الانجراف الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الفراسة الاستراتيجية، الانجراف الاستراتيجي

المقدمة

تسعى منظمات الأعمال إلى البقاء والمنافسة في ضوء البيئة شديدة التقلب، وهذا يتطلب تطوير استراتيجيات بطرق مبتكرة تستبق التغيرات التي ستحدث في البيئة . هذا ما يجب أن تفعله البنوك التجارية، حيث يجب عليها استقرار الأحداث والسلوكيات وإنتاج الأفراد الذين لديهم القدرة على توقع الأحداث. هذا يعني أن لديهم القدرة التي تسمح لهم باكتشاف الإشارات الضعيفة للتغيرات وتمكنهم من الاستجابة والتكيف مع هذه التغيرات، ولديهم قدرة توقع الاحداث وسرعة رد الفعل . قد تتعرض البنوك التجارية للركود وعدم القدرة على مواكبة التغيرات السريعة التي تحدث في بيئتها كنتيجة حتمية للانجراف الاستراتيجي، مما يؤدي في النهاية إلى فشلها وتدهور أدائها وانخفاض الأرباح. وهذا يتطلب منها تعزيز علم الفراسة الإستراتيجي، ومعرفة ما يحدث .

أولاً: منهجية البحث

أ- المشكلة:

تهدف المؤسسات إلى الحصول على الأرباح والاستمرارية وكسب أكبر عدد من العملاء حتى تظل قادرة على المنافسة في ظل البيئات شديدة التقلب. وبالتالي، تعتمد المنظمات على البحث عن المعرفة والموارد والمهارات التي تمكنها من المنافسة والاستعداد والاستجابة للتغيرات الفورية في بيئتها من خلال استخدام استراتيجيات مرنة والتعرف على الحدس الاستراتيجي الذي يجعلها تستجيب للتغيرات وتجنب



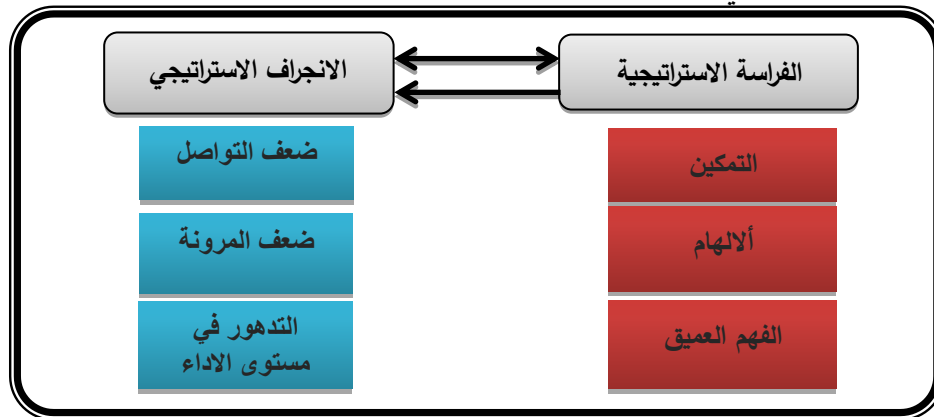
التأخير في البيئة وتدهور الأداء لذلك يتم التهرب من الانجراف الاستراتيجي، ومسألة مشكلة البحث هي "كيف يمكن لتنظيم عينة البحث استخدام الفراسة الإستراتيجية لتجنب الانجراف الاستراتيجي".

ب- أهداف البحث:

- التعرف على مدى توافر الأبعاد الاستراتيجية لعلم الفراسة في منظمات عينة البحث.
- التعرف على مستوى توافر أبعاد الانجراف الاستراتيجي في منظمات عينة البحث.
- التعرف على تأثير الفراسة الإستراتيجية في تجنب الانجراف الاستراتيجي في منظمات عينة البحث.

ج- مخطط البحث الفرضي

يوضح مخطط البحث الفرضي العلاقات الافتراضية بين متغيرات البحث



الشكل (1) : المخطط الفرضي للبحث

د- فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفراسة الإستراتيجية والانجراف الاستراتيجي.
- الفرضية الثانية: هناك تأثير معنوي للفراسة الإستراتيجية على الانجراف الاستراتيجي.

هـ- ميدان ومجتمع وعينة البحث:

(1) ميدان البحث : تم اختيار قطاع البنوك التجارية الخاصة ميدان لهذا البحث وذلك لانسجام متغيرات البحث مع طبيعة عمل هذا القطاع، فضلا عن التغيرات التي واكبت عمل هذا القطاع واهميته في الجانب الاقتصادي لبلدنا العزيز.

(2) مجتمع البحث : تم اختيار الموظفين العاملين بثمانية بنوك تجارية خاصة وهي (مصرف سومر التجاري، والمصرف الخليجي التجاري، ومصرف آشور الدولي، ومصرف بابل، ومصرف المنصور للاستثمار، ومصرف عبر العراق، والمصرف المتحد، والبنك الأهلي العراقي) وعددهم 300 موظف كمجتمع لهذا البحث وان المصارف التي تم اختيارها هي المصارف التي ابدت مساعدة للباحث في تجهيزه بالمعلومات المطلوبة .

عينة البحث : يعد اختيار العينة مهمة اساسية لأي باحث وتمثل جزء من المجتمع وذلك لضرورة تمثيلها خصائص المجتمع الذي قد تم اختياره وهذا ما يضمن امكانية تعميم للنتائج التي يتم الوصول اليها



وقد استخدم الباحث معادلة (معادلة ستيفن ثامبسون) للوصول الى عدد عينة البحث وبالتالي فإن عينة البحث تكونة من عينة عشوائية بسيطة من 168 من العاملين (القادة الإداريين والموظفين) في البنوك تم توزيع الاستبيانات عليهم وتم استرجاع 155 استمارة .

- خصائص عينة البحث :-

الجدول (1) يوضح خصائص عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	المنصب الوظيفي	النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
4	6	مدير فرع	23	35	أقل من 30 سنة
5	8	م. مدير فرع	17	26	من 30 - أقل من 40 سنة
8	13	مدير	52	80	من 40 - أقل من 50 سنة
18	27	معاون مدير	8	13	50 سنة فأكثر
25	38	مدير وحدة	100.0	155	المجموع
41	63	موظف	النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
100.0	155	المجموع	4	6	دكتوراه
النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات في المنصب الحالي	14	22	ماجستير
50	79	أقل من 4	74	114	بكالوريوس
27	42	من 4 - أقل من 7	8	13	اعدادية فاقل
18	26	من 7 - أقل من 10	100.0	155	المجموع
5	8	10 فأكثر	النسبة المئوية	تكرار الفئة	عدد سنوات الخدمة
100.0	155	المجموع	23	36	أقل من 5 سنوات
			19	30	من 5 - أقل من 10 سنوات
			16	25	من 10 - أقل من 15 سنة
			17	26	من 15 - أقل من 20 سنة
			15	22	من 20 - أقل من 25 سنة
			10	16	25 سنة فأكثر
			100.0	155	المجموع

ومن خلال الجدول (1) يلاحظ ان اغلب افراد العينة من حملة شهادة البكالوريوس ولديهم خبرة وظيفية اكثر من خمس سنوات وهذا يدعم نتائج الاستبيان .

ثانياً: الدراسات السابقة :

(1) (دراسة سيف 2021) الدور الوسيط للفراسة الاستراتيجية، في تعزيز تأثير القيادة الروحية في الصحة التنظيمية

هدفت البحث الى التحقق من علاقة وتأثير القيادة الروحية كمتغير مستقل في الصحة التنظيمية كمتغير مستجيب عبر توسط الفراسة الاستراتيجية في المديرية العامة لانتاج الطاقة الكهربائية الوسطى وجميع محطاتها في مدينة بغداد ومحاولة الخروج بجملة توصيات تسهم في تعزيز ممارسة وتبني المتغيرات الثلاثة في المنظمات قيد البحث .ومن ابرز نتائج البحث وجود تأثير واضح للقيادة الروحية في الصحة التنظيمية بشكل مباشر وعلى مستوى الابعاد والتأثير غير المباشر (جزئياً) من خلال توسط



الفراسة الاستراتيجية، فضلاً عن محدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الاستراتيجي وتشجيع الممارسات غير الرسمية كالايثار والتسامح.

(2) دراسة Dwyer and Edwards 2009

Tourism Product and Service Innovation to Avoid “Strategic Drift”

ابتكار المنتجات والخدمات السياحية لتجنب "الانجراف الاستراتيجية"

هدفت الدراسة الى معرفة العوائق التي يجب التغلب عليها اذا ارادت هذه المنظمات السياحية تجنب الانزلاق الى الانجراف الاستراتيجي في مواجهة الاتجاهات العالمية المتغيرة، تمثل مجال الدراسة في صناعة السياحة في استراليا من 2008_2020 اماعينة الدراسة فتكونت من 20 مدير في شركات سياحية مختلفة . ومن ابرز النتائج هو انه يجب على المنظمات معالجة القوى في البيئة الخارجية، تطوير استراتيجيات مبتكرة في عملياتهم و القيام بتطوير المنتجات الجديدة وادارة الاعمال وانشطة التسويق، وبالتالي تجنب الانجراف الاستراتيجي .

(3) دراسة (Gachanja 2015)

Strategic Drift and Its Effect On The Performance Of Insurance Companies In Nairobi City County ,Kenya

الانجراف الاستراتيجي واثره على اداء شركات التأمين في مدينة نيروبي، كينيا

تهدف الدراسة الى تحديد كيفية تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة والتخطيط الاستراتيجي والابتكار في النهاية على اداء شركات التأمين في كينيا، وكان مجال الدراسة في مدينة نيروبي في كينيا، اما عينة الدراسة فقد شملت 49 مدير، ومن اهم ماتوصلت اليه هذه الدراسة هو ان الثقافة التنظيمية تعد من اهم مؤشرات الانجراف الاستراتيجي التي تؤثر على اداء شركات التأمين حيث وجد انها تؤثر بشكل كبير على اداء المؤسسة . لم تكن القيادة والابتكار والتخطيط الاستراتيجي من المؤشرات الهامة للانجراف الاستراتيجي التي اثرت على اداء شركات التأمين في مقاطعة مدينة نيروبي .

(4) دراسة ((Hadeel Kadhim Saaed Reyam Kasim Mohammed 2021))

Strategic Physiognomy and its Impact on Organizational Prosperity An Analytical Research in the State Company for Electrical and Electronic Industries

الفراسة الاستراتيجية وتأثيره على الازدهار التنظيمي: بحث تحليلي في الشركة العامة للكهرباء والصناعات الالكترونية

يهدف هذا البحث الى التحقيق في العلاقة والتأثير بين الفراسة الاستراتيجية والازدهار التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية التي اعتبرت ميدانا لهذا البحث والتعرف على طبيعة ونمط التفكير السائد بين المستويات القيادية في الشركة المعنية من أجل تحديد الإجراءات والممارسات المناسبة التي تعمل على ترسيخ ثقافة الفراسة الاستراتيجية وتوجيهه نحو تحقيق الازدهار التنظيمي، واعتمد البحث على عينة قصدية مكونة من (166 مستجيب) الإدارة العليا والادارة الوسطى وتم تحليل البيانات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS، AMOS). وقد أظهرت النتائج صحة علاقات الارتباط



والتأثير على مستوى المتغيرات الرئيسية والفرعية، مبينا الدور الجوهرى للتميز والاستراتيجية لتحقيق الازدهار التنظيم في الشركة.

المؤلف : الجانب النظري

أ- الفراسة الاستراتيجية

(1) مفهوم الفراسة الاستراتيجية

تشير الفراسة إلى مراقبة الخصائص الشخصية للأفراد. ويعود أصل هذه الإستراتيجية إلى العصر اليوناني القديم. وهي تُستخدم في عملية صنع القرار واتخاذ القرارات. تعتمد المنظمات على طبيعة الاستراتيجيات التي يتم صياغتها والتعامل معها في سياق التغييرات. وتبحث دائماً عن طرق ووسائل لتحقيق النجاح في الإستراتيجية والعمل على بناء شخصية ذات قدرة على الفراسة الاستراتيجية (al et Zhang , 2017:255).

تبلور مفهوم الفراسة في ظاهرة السمات الفردية للشخص الذي يتم تربيته إلى شيء لا يفهمه الآخرون، وهو مرادف للذكاء والعلم الذي يدرس ملامح الوجه أو الجسم . بالإضافة إلى كونها وسيلة للتمييز بين الأفراد، فإن قاموس أكسفورد يعرفها بأنها "الفن المفترض والمخيل للحكم على شخصية الفرد من خلال خصائص الوجه والميزات الأخرى (Mohammed & Saaed ,227) :2021 فالفراسة الإستراتيجية شيء شائع في اتخاذ القرارات والأحكام. قد تشير كل سمة من سمات الوجه إلى معنى، مثل الضمير والحزم واحترام الذات، من خلال الفراسة الإستراتيجية يمكن أن يتنبأ بذكاء بالأفراد والتغيرات في سلوك الأفراد والتغيرات في سلوك المنظمات (دباس و محمد، 2018: 99). كما إنها تمثل أداة تستخدمها المنظمات بشكل مستمر نتيجة للتغيرات السريعة التي تحدث في المنافسة إذا ان الفراسة تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في البيئات شديدة التنافسية (حسين، 2018: 45). وقد أشار (كشكول، 2020: 49) إلى أن الفراسة الإستراتيجية يعني أن المنظمة تتجه نحو أهدافها من خلال قراءة جيدة للبيئة التنافسية التي تعمل فيها، ويمكن القيام بذلك عن طريق تمكين الأفراد وإلهامهم إلى درجة الوصول إلى فهم عميق. يشير الباحثون إلى أن الفراسة الإستراتيجية يعني أن تقوم المنظمة بالمبادرة في أنشطتها وغرس مفاهيم علم الفراسة في أعضائها حتى يتمكنوا من قراءة التغييرات المستقبلية التي ستحدث في البيئة التنافسية للمنظمة.

(2) أهمية الفراسة الاستراتيجية

تتضح أهمية الفراسة الإستراتيجية للمنظمة من خلال مساهمتها في بقاء المنظمة واستمراريتها داخل المنافسة من خلال امتلاك أعضائها عن طريق الحدس وإمكانية اكتشاف التغييرات والتعرف على المتغيرات البيئية. كما أن امتلاك القادة للفراسة الإستراتيجية سيؤدي إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات بطريقة مرنة تتماشى مع البيئة المتغيرة، بالإضافة إلى المساهمة في التنبؤ بسلوك الأفراد العاملين في المنظمة . ويمكن تحديد بعض الجوانب التي تعبر عن أهمية الفراسة الإستراتيجية وكما يأتي (2014:3 Tarba & Weber, :

- تتضمن الفراسة الإستراتيجية مزيجاً من الإجراءات التي تقوم بها قيادة منظمة تعمل في بيئة ديناميكية متقلبة لا يمكن توقع تغييراتها ومن خلال الفراسة الإستراتيجية، تتكيف المنظمات مع مثل هذه البيئات.



- تمنح الفراسة الإستراتيجية المنظمات مرونة عالية في ضوء الاختلافات المستمرة في الخدمات المقدمة وهياكل المنظمة التي تشهد تغييرات مكثفة.

- تعطي الفراسة الإستراتيجية سرعة الإحساس والاستجابة للتغيرات البيئية بشكل جيد من خلال الاستثمار في الموارد والحفاظ على المرونة وخفة الحركة اللازمتين للاستجابة للفرص والتحديات البيئية.

(3) أبعاد الفراسة الاستراتيجية

• **التمكين:** غالبًا ما يوصف التمكين بأنه الشعور بالوعي بما يحيط به الفرد والقدرة على التحكم في النتائج أو تحقيق الأهداف. يمنح التمكين الموظفين القدرة على التصرف واتخاذ القرارات بأنفسهم (Bergquist, 2018: 10). كما يركز التمكين على إعطاء قوة إدارية أعلى وثقة للأفراد العاملين للقيام بمهامهم وأدوارهم بحرية. مما يجعلهم يشعرون بالراحة ويخلق شعورًا إيجابيًا بينهم، ويتيح لهم التحكم في العمل وتحسين ادائهم من خلال تفويض الصلاحيات (الدليمي، 2019: 35). يرتبط التمكين ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى التمكين الإداري كلما ارتفع مستوى الشعور بالرضا الوظيفي لدى الأفراد، وهذا يبرز أهمية التمكين الإداري ودوره في الحصول على مستويات عالية من الرضا الوظيفي وزيادة التشارك في اتخاذ القرار بدلاً من المسؤولية الفردية في صنعها (حسين، 2018: 47).

• **الإلهام:** هو حالة تحفيزية تحفز الناس على خلق الأفكار، والإلهام مهم للفراسة الإستراتيجية ، وفهم الإلهام هو الأساس البيولوجي الذي يخلق أفكارًا إبداعية إذا طور الأفراد أفكارهم إلى منتجات وخدمات (Spinou, 2020: 69). يعد الإلهام أحد أهم العوامل في كيفية عمل العملية الإبداعية. ويهتم بمسألة كيفية وصول الأفكار الجديدة إلى الناس. ويدفع الإلهام الأفراد للإبداع وهذا يدل على أهميته. ويعتبر الفرد المبدع ثروة أكبر من أي ثروة في المنظمة. وان الاستثمار في تنمية القدرات الإبداعية للعنصر البشري هو أنجح مصدر للاستثمار وهي من أهم العوامل التي تساهم في بقاء واستمرارية المنظمات كونها الاداة المهمة لتحقيق الميزة التنافسية (Lin, 2017: 29).

• **الفهم العميق:** بدأت المنظمات تدرك أهمية الفهم الاستراتيجي العميق وبدأت في تلبية احتياجاتها لهذا النوع من الذكاء حيث سعت لمطابقة أنماط الذكاء (العاطفي والتنافسي والتجاري) وتدريب قيادتها على تطوير عناصرها. وإدارتها بشكل فعال. بالإضافة إلى التحضير لتوفير المعلومات لصانعي القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات. للوصول إلى أفضل النتائج التي تضمن تميز المنظمة، وهذا يعتمد على الفهم العميق لأي منها (دباس ومجد، 2018: 100). يعتمد تحديد الاستراتيجية كليًا على مهمة المنظمة وقدراتها وتحدياتها وفرصها الخارجية، ويجب أن تستند القرارات المستقبلية إلى فهم معمق لمقدرات المنظمة ويجب أن تعكس الوعي المناسب بما يتناسب مع المنظمة وبيئتها (حسين، 2018: 48). الفهم العميق يحفز التفكير والتعلم ويساعد الناس والمنظمات. عدم القدرة على فهم هذا المفهوم واحتوائه يقلل من قدرة الفرد على التعامل بعمق مع المفاهيم المعقدة، والفهم العميق لا يرتبط فقط بمجال المعرفة المحدد، ولكن بعمليات حل المشاكل، وفهم الأفراد للعمليات ويجب أن تستند القرارات المستقبلية إلى فهم متعمق لقدرات المنظمة ويجب أن تعكس الوعي الملائم لتناسب المنظمة وبيئتها (حسين، 2018: 48).



ب- الانجراف الاستراتيجي

(1) مفهوم الانجراف الاستراتيجي

ظهرت فكرة الانجراف الاستراتيجي في عام 1988 وكان أول من استخدم مصطلح الانجراف الاستراتيجي هو (Johnson). إذا كان ينظر إلى الانجراف الاستراتيجي على أنه عدم التوافق بين التغييرات في إستراتيجية المنظمة وتلك الموجودة في بيئتها، وخاصة التغييرات في الأسواق (Johnson,1988:89). هذا يفسر سبب نجاح بعض المنظمات وفشل البعض الآخر، وما الإجراء الذي يجب عليك اتخاذه عندما تفشل المنظمة أو تكون في محنة، وهو ما مرت به معظم المنظمات الدولية مثل (Shell) و (KODAK) والمنظمات الأخرى (IKPE_ADEGWU, 2015:1). نظراً لأن المنظمة عرضة للانجراف الاستراتيجي لأنها تتكيف تدريجياً مع التغيير البيئي في سياق التغيير الذي يتطلب أكثر من مجرد التكيف، ونتيجة لذلك، فإن المنظمة تتعد عن إستراتيجيتها بشكل غير محسوس عن إستراتيجيتها المناسبة لمواجهة القوى البيئية الجديدة في العمل، مما يؤدي إلى فجوة متزايدة بين مكانها الفعلي والمكان الذي يجب أن تكون فيه وبالتالي يحدث الانجراف الاستراتيجي (White,2004:39)، لذا فهو الفشل التدريجي للاستراتيجيات الحالية في معالجة الوضع التنافسي للمؤسسة . وقد يكون هناك ميل إلى تطوير استراتيجيات بشكل تدريجي على أساس التاريخ والثقافة ولكنها تفشل في الحفاظ على وتيرة تصاعديّة في بيئة الأعمال المتغيرة (MAOSA,2015:3). يشار إلى الانجراف الاستراتيجي على أنه تغييرات صغيرة غير محسوسة في الاستراتيجيات أثناء التنفيذ، والتي تكون في البداية غير مرئية للمديرين الا انها تتراكم تدريجياً وتصبح واضحة عندما يكون الوقت قد فات لتغيير أي شيء (Sidunova,2019:661). وبالتالي فانها تمثل حالة تفشل فيها القيادة والإدارة في تحديد التغييرات الطفيفة في بيئة الأعمال في الوقت المناسب، والاستجابة المناسبة في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تصعيد المشكلة (Alshebli,2016:50). ويرى الباحثون أوجه القصور التي تحدث في استراتيجية المنظمة، وضعف استجابتها، وعدم قدرتها على مواكبة التغييرات البيئية مما يؤدي إلى فشلها وضعف ميزتها التنافسية وتدهور أدائها.

(2) أسباب الانجراف الاستراتيجي

السبب الجذري للانجراف الاستراتيجي هو عدم القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة مما يؤدي إلى تحول في البيئة الخارجية وظهور طلبات جديدة للمستهلكين وبالتالي فقدان الميزة التنافسية (Shokhnekh & Sidunova,2019:661). يحدث هذا نتيجة ضعف القيادة على مستوى الإدارة، مما يؤدي إلى إعادة التنظيم ويتطلب تغييراً في أسلوب الإدارة أو هيكل القيادة ككل، وعلى هذا الأساس، فإن الانجراف الاستراتيجي هو المسؤولية الوحيدة لفشل القيادة (IKPE-ADEGWU , 2015:1).

حدد (Johnson) عددًا من الأسباب التي تقود المنظمات إلى الانجراف الاستراتيجي (Okuyem,2018:41):

- مشكلة الإدراك المتأخر: قد يكون المدراء حذرين للغاية من التغيير، وما قد يراهنون عليه هو استراتيجية رابحة بناءً على ما قد يشعرون أنه عمل مبتكر في السوق.



- البناء على ما هو مألوف: قد يرى المدير تغييراً في البيئة ولكن ضعف القدرة على فهم التغييرات غير المرئية وغير المألوفة في هذه الظروف يميل المديرين إلى اتباع استراتيجيات تفوقت على الماضي.
- الصلابة الأساسية: بُنيت المنظمة على مقدرات فريدة واكتسبت ميزة تنافسية من خلال عدم قدرة الآخرين على تحقيق مقدراتها، لذلك من الصعب تغيير هذه المقدرات الفريدة.
- أصبحت العلاقة أغللاً: نجحت المنظمة في بناء علاقة ممتازة مع العملاء والموردين والموظفين وهذه العلاقة أساسية وفعالة للمؤسسة مما يعني أن التغيير في إستراتيجية المنظمة يتطلب تغييرات في علاقاتها.

(3) أبعاد الانجراف الاستراتيجي

- **الافتقار إلى التواصل:** تعتمد المنظمات على الأشخاص، ولا يمكن أن تحدث العلاقات بين الأشخاص دون الاتصال، ويتم إنشاء جميع المنظمات وتنظيمها عبر عملية اتصال ويتم استبدالها بالأشخاص الذين يتواصلون مع بعضهم البعض (Tankosic: 2017, 1). لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها بدون شبكة الاتصال هو القلب النابض للمنظمة، حيث لا توجد منظمة بدون وجود أنواع من الاتصالات يتم من خلالها نقل المعلومات داخل وخارج المنظمة (حده وبوغراب، 2014: 19). يمثل الاتصال الوسيلة التي يتم من خلالها إنشاء المنظمات وتصميمها واستدامتها، والمنظمات هي مجموعات ديناميكية. يتم تشكيلها بشكل موحد من خلال التفاعلات المستمرة التي تقوم بها وظيفة الاتصال (Johansson et al , 2019: 1). نتيجة للدور المهم الذي يلعبه الاتصال، فإن أي ضعف في الاتصال يؤدي إلى خلل واضح في أداء المنظمة، ويشار إلى ضعف الاتصال على أنه من أهم مصادر الانجراف الاستراتيجي لما له من أهمية وتأثير في كل الأسباب التي أدت إلى حدوث الانجراف الاستراتيجي (Fichet & Giraud, 2007: 2).
- **الافتقار إلى المرونة الإستراتيجية:** المرونة الإستراتيجية هي المفتاح الرئيسي للمنظمة والتي من خلالها تستطيع إدارة التغييرات وسد الفجوة بين التغييرات في إستراتيجية المنظمة وبيئتها (Fichet & Giraud, 2007: 15)، وصياغة استراتيجية صارمة ليست فعالة، لذلك، يجب على المنظمات ضخ الوضوح والمرونة في عملياتها الاستراتيجية والتشغيلية لتجنب الجمود الذي يقود المنظمة إلى الانجراف الاستراتيجي (Alshebli, 2016: 32). تبدأ علامات الانجراف الاستراتيجي في الظهور نتيجة ضعف المرونة الإستراتيجية وبسبب نقص التجديد في الإستراتيجية على الرغم من وجود تغيير تراكمي في البيئة (Danciu, 2010: 10). نقص المرونة يعني ضعف قدرة المنظمة على إجراء تغييرات في الاستراتيجية والهيكلة من أجل التكيف مع التغييرات التي تحدث في بيئتها، ويعود سبب هذا الضعف إلى اعتماد القيادة على نفس الاستراتيجيات والهياكل التي نجحت في الماضي دون تعديلها أو تجديدها (العبيدي، 2017: 10) ضعف المرونة الإستراتيجية لا يتسبب في عدم الاستجابة للتغيير، بل يجعل الاستجابة بطيئة، مما يؤدي إلى عدم مواكبة المنظمة للتغييرات التي تحدث في بيئتها (العنزي وآخرون، 2016: 15).
- **انخفاض في الأداء:** يعتبر تدهور الأداء إشارة متأخرة عندما يُلاحظ حدوث ضرر بالفعل. إذ يلاحظ تدهور الأداء من خلال انخفاض الإيرادات، وانخفاض حصة السوق، وانخفاض الأرباح في هذه المرحلة، تصبح المنظمة مضطربة مع تحول الأهداف إلى خفض التكاليف، وستكون المرحلة التالية هي إدراك الحاجة إلى تغيير استراتيجية الشركة وبدء التحول التغيير (Sammut - Bonnici, 2015: 2) آثار



الانجراف الاستراتيجي واضحة، فعندما يكون هناك تدهور كبير في الأداء أو رضا العملاء، فإن الشركة لديها خيار واحد فقط. التغيير التحويلي عن طريق تغيير منتجاتها والتركيز على السوق وكيفية تنظيمه (Andersson&Jansson,2012:2).

وأبعا الجانب العملي

أ- اختبار احداة جمع المعلومات :

اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان لجمع المعلومات من عينة البحث

1. الصدق والثبات:

- تم عرض الاستمارة تم عرضها على مجموعة من الخبراء وتم الاخذ بملاحظاتهم
- يوضح الجدول رقم (2) أن قيم معامل كرونباخ ألفا والتي تراوحت بين (0.788 - 0.964) للمتغيرات والأبعاد كانت أكبر من (0.70)، وهذا يدل على أن المتغيرات والأبعاد لها أبعاد التناسق الداخلي المناسب. أما معامل الثبات الداخلي للمقياس ككل فكانت قيمته (0.874).تمتعت بتقييم عالٍ، وتشير هذه النتائج إلى أن مقياس البحث يتمتع بمستوى عالٍ من الاستقرار. وهذا دليل على مدى اتساقها الداخلي واستقرار فقراتها، ودليل على المدى الذي وصل إليه المقياس. يمكن تكرارها وإعطاء نفس النتائج، وبالتالي يمكن إجراء اختبارات إحصائية أخرى بناءً على هذه النتائج.

جدول (2) نتائج التناسق بين مكونات المقياس

المقياس	التمكين	إلهام	فهم عميق	علم الفراسة الاستراتيجية	نقص التواصل	الافتقار إلى المرونة الاستراتيجية	انخفاض في الأداء	الانجراف الاستراتيجي	الاستبيان بشكل عام
معامل ألفا كورنباخ	0.882	0.835	0.882	0.939	0.788	0.814	0.934	0.935	0.874

ب- وصفه وتحليل متغيراته البحثية

1) متغير علم الفراسة الاستراتيجية

يوضح الجدول (3) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وترتيب الأهمية بالنسبة للأبعاد الفراسة الاستراتيجية. واتجاه الإجابة على آراء العينة المبحوثة. بشكل عام، حقق متغير الفراسة الاستراتيجية وسط حسابي (2.25) مستوى ضعيف يؤشر ذلك ضعف وجود أو التوجه الى الفراسة الاستراتيجية، وانحراف معياري (0.59)، ومعامل اختلاف (26.37) يشير هذا إلى عدم تشتت أو تباين إجابات العينة .

جدول (3) ترتيب الأهمية حسب معامل الاختلاف لأبعاد متغير الفراسة الاستراتيجية

ت	أبعاد استراتيجية علم الفراسة المتغيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الجواب	ترتيب الأبعاد
1	التمكين	2.23	0.69	30.99	انا لا اوافق	3
2	إلهام	2.15	0.58	27.11	انا لا اوافق	1
3	فهم عميق	2.37	0.70	29.42	انا لا اوافق	2
-	الفراسة الاستراتيجية	2.25	0.59	26.37		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS V.25



أما بالنسبة لترتيب أهمية الأبعاد، فقد أشارت النتائج إلى أن البعد (الإلهام) جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية بوسط حسابي (2.15) ومستوى ضعيف وانحراف معياري قدره (0.58). كان معامل الاختلاف (27.11) مما يدل على عدم تشتت وتجانس هذا البعد. بينما جاء بعد التمكين في المستوى الثالث من حيث ترتيب الأبعاد بمتوسط حسابي (2.23) ومستوى ضعيف وانحراف معياري قدره (0.69) حيث بلغ معامل الاختلاف (30.99)، وهذا يعني أن هناك أعلى نسبة تشتت في هذا البعد. نستنتج من ذلك أن البنوك التجارية الخاصة تحتوي على أفكار إبداعية ويمكن للأفراد تطوير أفكارهم إلى منتجات أو خدمات .

(2) متغير الانجراف الاستراتيجي

يوضح الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وترتيب الأهمية بالنسبة للأبعاد بشكل عام، واتجاه الإجابة على آراء العينة المبحوثة، ومتغير الانجراف الاستراتيجي بشكل عام حقق وسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (0.68) ومعامل اختلاف (19.31) مما يدل على عدم تشتت إجابات العينة حول وجود الانجراف الاستراتيجي في بنوك عينة البحث.

جدول (4) ترتيب الأهمية حسب معامل الاختلاف لأبعاد متغير الانجراف الاستراتيجي

ت	أبعاد متغير الانجراف الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الجواب	ترتيب الأبعاد
1	نقص التواصل	3.33	0.67	20.01	محايد	2
2	الافتقار إلى المرونة الاستراتيجية	3.54	0.66	18.69	متفق	1
3	انخفاض في الأداء	3.62	0.92	25.45	محايد	3
	متغير الانجراف الاستراتيجي	3.50	0.68	19.31		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS V.25

فيما يتعلق بترتيب أهمية الأبعاد، أظهرت النتائج ذات الصلة أن أعلى قيمة كانت في البعد (عدم وجود مرونة استراتيجية) بمتوسط (3.54)، ومستوى متوسط، وانحراف معياري (0.66). بلغ معامل تباينها (18.69)، ويشير تحقيق هذا البعد إلى أدنى معامل تباين، مما يكشف عدم تشتت إجابات العينة حول وجود الانجراف الاستراتيجي في البنوك. أما أقل قيمة فقد جاءت بعد (تدهور الأداء) بمتوسط حسابي (3.62)، ومستوى ضعيف، وانحراف معياري (0.92)، حيث بلغ معامل الاختلاف (25.45)، حيث اتضح. أن هناك أكبر نسبة تشتت في هذا البعد.

٣- اختبار الفرضيات

(1) : لاختبار فرضية البحث الرئيسية (أولاً) والتي تنص على (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفراسة الإستراتيجية والانحراف الاستراتيجي)

يوضح الجدول (5) معامل الارتباط بين الفراسة الإستراتيجية والانحراف الاستراتيجي (0.399 - **) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على ان (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفراسة الإستراتيجية والانحراف الاستراتيجي) أي كلما ارتفع مستوى الفراسة الاستراتيجية انخفض مستوى الانجراف الاستراتيجي، وهذا يعني أن البنوك

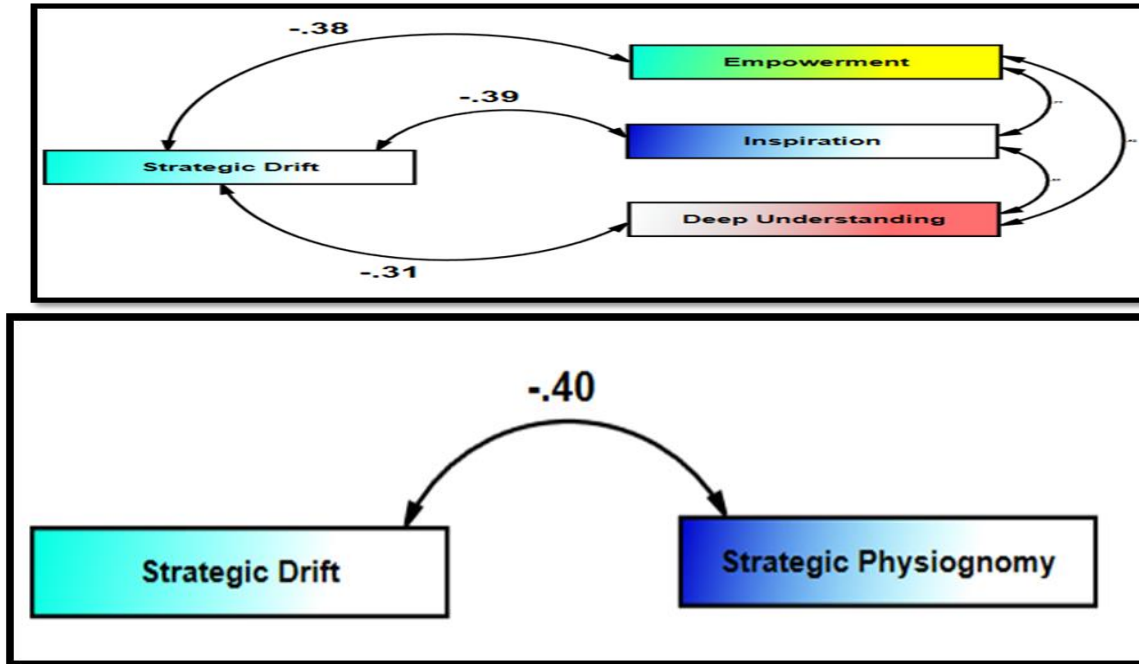


التجارية الخاصة التي قد تقلل من مستويات الانجراف الاستراتيجي اذا تمكنت من نشر تقنيات الفراسة الاستراتيجية بين موظفيها .

جدول رقم (5) قيم الارتباط بين أبعاد الفراسة الإستراتيجية والانحراف الاستراتيجي

المتغير التابع	أبعاد استراتيجية علم الفراسة المتغيرة	قيمة الارتباط ومستوى الأهمية	اتجاه العلاقة	قوة العلاقة	
الانجراف الاستراتيجي	التمكين	قيمة الارتباط	-0.385 **	مقبول	
		المعنوية	0.000		
	إلهام	قيمة الارتباط	-0.387 **	مقبول	
		المعنوية	0.000		
	فهم عميق	قيمة الارتباط	-0.315 **	مقبول	
		المعنوية	0.000		
	استراتيجية علم الفراسة	قيمة الارتباط	-0.399 **	مقبول	
		المعنوية	0.000		
			4	عدد الفرضيات المقبولة	
			100 %	النسبة المئوية	
	الارتباط مهم عند مستوى 0.01 (معنوي) . **				
	حجم العينة = 155				

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات V.25 SPSS



شكل (2) قيم الارتباط بين أبعاد الفراسة الإستراتيجية والانحراف الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الإصدار 25 من Amos



(2) : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على ما يلي (هناك تأثير معنوي للفراصة الإستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي) حيث يتم التحليل وفقاً لنموذج الانحدار الخطي البسيط، على النحو التالي:

$$\text{الانجراف الاستراتيجي} = 4.518 - 0.455 (\text{الفراصة الاستراتيجية})$$

يوضح الجدول (6) قيمة (F) المحسوبة بين الفراصة الإستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي (29.007). وهي أكبر من القيمة الجدولية (F) البالغة (3.89) عند مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقبل الفرضية التي تنص على (هناك تأثير كبير للفراصة الإستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي) عند مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (95%)، و معامل تحديد (R^2) البالغة (0.159)، كما انه يمكن ملاحظة ان الفراصة الإستراتيجية يمثل نسبة (45%) من المتغيرات التي تحدث التي تؤثر على الانجراف الاستراتيجي أما النسبة المتبقية (55%) فهي إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في نموذج البحث.

كما يتضح ايضاً من الجدول (6) قيمة معامل بيتا B (-0.455) أن الزيادة في الفراصة الاستراتيجي بوحدة واحدة ستؤدي إلى انخفاض في الانجراف الاستراتيجي بنسبة (45%)، تم تسجيل قيمة الثابت (α) في المعادلة (4.518)، أي عندما يكون الحدس الاستراتيجي يساوي صفراً، فإن الانجراف الاستراتيجي لن يكون أقل من هذه القيمة. وهذا يعني أن البنوك التجارية الخاصة يمكنها استخدام التمكين والإلهام والفهم العميق للتخفيف من آثار أوجه القصور في الاستراتيجيات وتدهورها. أي استخدام أبعاد الفراصة الاستراتيجية لتجنب الانجراف الاستراتيجي. الإلهام والفهم العميق للتخفيف من آثار أوجه القصور في الاستراتيجيات وتدهورها. أي استخدام أبعاد علم الفراصة الاستراتيجية لتجنب الانجراف الاستراتيجي والجدول (6) يوضح قيم تأثير المتغيرات الفرعية لمتغير الفراصة الاستراتيجية في متغير الانجراف الاستراتيجي من خلال نموذج الانحدار البسيط ويكن ان نرى ان كل علاقات التأثير جاءت سلبية وهذا يؤشر التأثير العكسي لمتغيرات الفراصة الاستراتيجية كما في المتغير الرئيسي وذلك يفسر انه كلما ارتفعت قيمة متغيرات الفراصة الاستراتيجية قلة قيمة الانجراف الاستراتيجي بمعنى ان امتلاك المنظمة للفراصة سيقبل من قيمة الانجراف .

جدول (6) تحليل أبعاد الفراصة الإستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي

أبعاد متغيرة الفراصة الاستراتيجية	المتغير التابع	قيمة الحد الثابت (α)	قيمة المعامل الميل (β)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	المعنوية	دلالة
التمكين	الانجراف الاستراتيجي	4.334	-0.376	0.148	26.574	-5.155	0.005	دلالي
إلهام		4.459	-0.449	0.149	26.870	-5.184	0.005	دلالي
فهم عميق		4.218	-0.304	0.099	16.797	-4.098	0.005	دلالي
الفراصة الاستراتيجية		4.518	-0.455	0.159	29.007	-5.386	0.005	دلالي

قيمة (F) الجدولة = 3.89 قيمة t الجدولة = 1.6 حجم العينة = 155

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الإصدار 25 من SPSS



خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات

1. من خلال نتائج البحث توصل الباحث إلى أن بنوك عينة البحث لم تولي الفراسة الإستراتيجية الاهتمام الكافي بالرغم من أهميتها الكبيرة للمنظمات حيث تتبنى معظم المنظمات الرائدة في الفراسة الإستراتيجية نشاطاً هاماً يمكن أن يستجيب لتوقع التغيرات البيئية. والاستجابة السريعة.
2. لوحظ من خلال النتائج أن بنوك عينة البحث تعاني من الانجراف الاستراتيجي وتأثيراته السلبية التي تجعلها غير مرنة ومتخلفة عن التغيرات التي تحدث في بيئتها.
3. هناك علاقة عكسية بين الفراسة الإستراتيجية والانجراف الاستراتيجي، وبعبارة أخرى، كلما زاد الاهتمام بالفراسة الإستراتيجية ونشر مبادئه بين الأفراد، قل الانجراف الاستراتيجي. هذا يعني أن الزيادة في الفراسة الإستراتيجية تؤدي إلى زيادة تجنب الانجراف الاستراتيجي في بنوك عينة البحث .
4. اعتماد المصارف على ذات الاستراتيجيات وطرق العمل الكلاسيكية التي دُنبوا على العمل عليها بذات الطرق وهذا دليل واضح على الانجراف الاستراتيجي .
5. حقق متغير الانجراف الاستراتيجي مستوى عالي مما يشير الى ان المصارف التجارية عينة البحث تعاني من قصور في استراتيجياتها وعدم قراءة بيئتها بشكل مناسب مما يؤثر ضعف في أنشطة الفراسة الاستراتيجية بالاستشعار بالتغيرات البيئية وبالتالي عدم القدرة على الاستجابة لهذه التغيرات .
6. اشارت النتائج الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للفراسة الاستراتيجية بأبعاده في الانجراف الاستراتيجي اي ان ضعف استخدام المصارف التجارية عينة البحث للفراسة الاستراتيجية ستؤدي للتأثير في الانجراف الاستراتيجي ورفع مستواه.

ب- التوصيات

1. يوصى الباحث بضرورة زيادة اهتمام القيادات التنظيمية في البنوك بفلسفة الفراسة الإستراتيجية وتبنيها من قبلهم لما لها من تأثير في تجنب الانجراف الاستراتيجي .
2. تطوير قدرات الفراسة الإستراتيجية لدى العاملين من خلال التمكين والإلهام و فهم عميق لما يمكنهم تعزيزه من التواصل
3. تحقيق المرونة في الإستراتيجية وسرعة الاستجابة والتغير حسب متغيرات البيئة وليس اعتمادا على تقديرات القيادات فقط لتحقيق الأداء المتميز .
4. يوصي الباحث بضرورة رفع مستوى الاهتمام بتقنيات الفراسة الإستراتيجية وتوحيده بين الأفراد، لتلافي الانجراف الاستراتيجي. في البنوك عينة البحث اعتماد المصارف على ذات الاستراتيجيات وطرق العمل الكلاسيكية التي دُنبوا على العمل عليها بذات الطرق وهذا دليل واضح على الانجراف الاستراتيجي .



المصادر

- 1- الدليمي، انتصار عباس حمادي، (2019)، أثر الفسيولوجيا الاستراتيجية على ريادة الأعمال التنظيمية: دراسة تطبيقية في التعليم العالي في العراق. جامعة أوروک، بغداد، العراق، المجلة الدولية لأبحاث وإدارة تكنولوجيا الهندسة، المجلد (3).
- 2- عبد الحسن، رشا عبد الحسين صاحب، (2016)، أثر استراتيجية سكامبر في تنمية الفهم العميق والرضا عن تعلم الفيزياء لطلبة الصف الثاني المتوسط، مجلة أبحاث ميسان، المجلد (12)، العدد (24).
- 3- دباس، هاشم فوزي، محمد، صفاء تايه، (2018)، تأثير الفراسة الإستراتيجية على نجاح الاستدامة التنظيمية، المجلة الدولية للبحث والتطوير المتقدم، المجلد 3، العدد 5.
- 4- محمد، ر. ك.، سعيد، هونج كونج (2021). الفراسة الإستراتيجية وأثره على الازدهار التنظيمي: بحث تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية. مجلة القضايا المعاصرة في الأعمال والحكومة | المجلد، 27 (3)، 2627.
- 5- حسين، كروان عزيز، (2018)، تأثير عناصر علم الفراسة الإستراتيجية على النجاح التنظيمي، المجلة الدولية لأبحاث وإدارة تكنولوجيا الهندسة، المجلد (2) _ العدد (11).
- 6- كشكول، حسن محمد علي. (2020). دور الفراسة الإستراتيجية في تحقيق التسويق السبراني من خلال الدور الوسيط للابتكار الشامل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- 7- العبيدي محمد، عصام علوي صاحب. (2017). الفكر التنظيمي وانعكاسه في الجمود التنظيمي: دراسة حالة في مديرية التربية والتعليم بمديرية المسبب. مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية، 1 (25).
- 8- العنزي وعمار كاظم. العطوي، مهند حامد. شريف، زينب هادي. (2018). القدرات التنظيمية ودورها في الحد من الجمود التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الإدارة الوسطى في مصنع باتا الكوفة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 14 (58).
- 9- حده وبوغراب. (2014). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المنظمة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية في مصنع لين بلدي في بوسادة (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف مسيلة.
- 10- عبد الرحمن، سعد، 2008، القياس النفسي النظرية والتطبيق، هدية النيل العربي للنشر والتوزيع، ص 177-179.
- 11- الفحطاني، سعد بن سعيد (2015) "الإحصاء التطبيقي، المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل الإحصائي الأكثر استخداماً في الدراسات والبحوث الاجتماعية والبشرية باستخدام SSSP" معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية .
- 12- كامل، سيف علي دور الفراسة الاستراتيجية في تحقيق التسويق السبراني من خلال الابتكار الكاسح رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد 2021 جامعة بغداد غير منشور .
- 13- Alshebli, A. (2016). Improving Capabilities and Strategic Fit in Governmental Agencies: The Case of Abu Dhabi Government Infrastructure Sector. Doctoral Dissertation in Philosophy, University of Wolverhampton.
- 14- Andersson, H. Jansson, G. (2012). Evaluating a Corporate Strategy -A Case Study of Länsförsäkringar, Master's thesis, Swedish.
- 15- Bergquist, T. (2018). Impact of Empowerment and Autonomy on the Nursing Director's Intent to Stay.
- 16- Danciu, V. (2010). The Gravity Law of Marketing-a Major Reason for Change to a Better Performance. Theoretical & Applied Economics, 17(4).
- 17- Dwyer, L., & Edwards, D. (2009). Tourism product and service innovation to avoid "strategic drift". International Journal of Tourism Research, 11(4), 321-335.
- 18- Fichet, H., & Giraud, L. (2007). How the information flow is processed in project-based companies compared to others and how it affects strategic drift.
- 19- Gachanja, L. E. (2018). Strategic Drift And Its Effect On The Performance Of Insurance Companies In Nairobi City County, Kenya. School Of Business In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Award
- 20- Gay, L. R., & Airasian, P. (2000). Educational research: Competencies/or analysis and experience (6th ed.). Prentice-Hall: USA, N. J.



- 21- Hall, M.L. (2021). Relationship Between Nurses' Perception of Empowerment, Job Satisfaction, and Intent to Stay
- 22- Huck, S. W.(2012). Reading statistics and research (61h ed.). Boston: Pearson Education Inc.
- 23- Huck, S. W.(2012). Reading statistics and research (61h ed.). Boston: Pearson Education Inc.
- 24- Ikpe-ade-gwu, j. O. S. E. P. H., & cox, r. (2015). Business environment and strategic management (pml06).
- 25- Johansson, C., Grandien, C., & Strandh, K. (2019). Roadmap for a communication maturity index for organizations—Theorizing, analyzing and developing communication value. *Public Relations Review*, 45(4), 101791.
- 26- Johnson, g., 1988. Rethinking incrementalism. *Strategic management journal*, 9, pp. 75-91.
- Johnson, g., scholes, r. And whittington, r., 2005. Exploring corporate strategy. 7th
- 27- Lin, N. (2017). Building a network theory of social capital. *Social capital*, 3-28.
- 28- Maosa, H. O. (2015). Determinants of strategic drift and their effect on performance of commercial banks in Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- 29- Mohammed, r. K., & saaed, h. K. (2021). Strategic intelligence and its Impact on Organizational Prosperity: An Analytical Research in the State Company for Electrical and Electronic Industries. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* | Vol, 27(3), 2627.
- 30- Okuyemi,p,2018, strategic drift of clinton cards audit of clintons position in greeting card industry and recommendations, pp 3-44
- 31- Sammut - Bonnici, T. (2015). Strategic drift. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-4.
- 32- Sidunova, G. I., & Shokhnekh, A. V. (2018, April). Balance-cognitive approach to foresight-development of management audit efficiency digital economic systems in the context of strategic drift. In *International Conference Project "The future of the Global Financial System: Downfall of Harmony"* (pp. 657-665). Springer, Cham.
- 33- Reyam Kasim Mohammed1, Hadeel Kadhim Saaed *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* Vol. 27, No.3, 2021 <https://cibg.org.au/>
- 34- Spinou, A. (2020). A Review on Cough Augmentation Techniques: Assisted Inspiration, Assisted Expiration and Their Combination. *Physiological Research*, 69.
- 35- Tankosic, M., Ivetic, P., & Mikelic, K. (2017). Managing internal and external Communication in a Competitive Climate via EDI concept. *International Journal of Communications*, 2.
- 36- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12.
- 37- White, C. (2004). *Strategic Management*, pp. 1-840. Palgrave, London
- Zhang, T., Qin, R. Z., Dong, Q. L., Gao, W., Xu, H. R., & Hu, Z. Y. (2017). Physiognomy: Personality traits prediction by learning. *International Journal of Automation and Computing*, 14(4), 386-395.