

دور القيادة الإيثارية في الحد من الانجراف الإستراتيجي لتحقيق التكامل الإستراتيجي الفعال:

دراسة استطلاعية في كلية الادارة والاقتصاد جامعة ذي قار

The Role of Altruistic Leadership in Reducing Strategic Drift to Achieve Effective Strategic Integration: An Exploratory Study in the College of Administration and Economics, Dhi Qar University

م.م. ولاء جلال عبد الامير

م. محمد خليل بشارة

أ.م.د. الاء عبد الكريم غالب

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - دائرة البحث والتطوير

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - مكتب الوزير

جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد

laawal18@gmail.com

mohamed.khalil3450@gmail.com

alaa.abdulkareem@coadec.uobaghdad.edu.iq

Assit. lecture. Walaa jalal abdul ameer

lecture. Mohammed Khalil Bishara

Assit.prof.Dr. alaa abulkareem ghaleb

تاريخ استلام البحث 2024/8/19 تاريخ قبول النشر 2024/10/5 تاريخ النشر 2024/12/30

المستخلص

يهدف البحث إلى إختبار اثر الانجراف الإستراتيجي بابعاده (ضعف الاتصالات ، ضعف المرونة، ضعف الاداء) في التكامل الإستراتيجي الفعال بابعاده (التكامل الإستراتيجي الداخلي والتكامل الإستراتيجي الخارجي) بتفاعل القيادة الإيثارية (المشاركة الاجتماعية، تحمل المسؤولية تجاه الآخرين، الثقة والاحترام) في كلية الادارة والاقتصاد جامعة ذي قار، ولتحقيق هدف البحث ، تم اعتماد منهج التحليل الاستطلاعي ، تم توزيع (61) استبانة على العاملين في الكلية صالحة للتحليل الاحصائي، وتم الاعتماد على الاحصاء الوصفي في تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS) و (SmartPLS.3) كما وتم إختبار الفرضيات المباشرة والتفاعلية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها بانه توجد علاقة ارتباط عكسية وتأثير سلبي بين الانجراف الإستراتيجي والقيادة الإيثارية من جهة والتكامل الإستراتيجي الفعال من جهة اخرى وتوجد علاقة ارتباط وتأثير ايجابية بين القيادة الإيثارية والتكامل الإستراتيجي الفعال من جهة اخرى، وان القيادة الإيثارية كان لها دور في تقليل الانجراف الإستراتيجي و تحسين التكامل الإستراتيجي الفعال.

الكلمات المفتاحية: الانجراف الإستراتيجي، القيادة الإيثارية، التكامل الإستراتيجي الفعال.

Abstract

The research aims to test the effect of strategic drift with its dimensions (weak communication, weak flexibility, poor performance) on effective strategic integration with its dimensions (internal strategic integration and external strategic integration) with the interaction of altruistic leadership (social participation, bearing responsibility towards others, trust and respect) in the College of Administration and Economics Thi-Qar University, and to achieve the goal of the research, the exploratory analysis approach was adopted, (61) A questionnaire on college employees is valid for statistical analysis, and descriptive statistics were relied upon in analyzing the data based on SPSS and SmartPLS.3 programs, and direct and interactive hypotheses were tested, and the study concluded To a

set of results, the most important of which is that there is an inverse correlation and negative effect between strategic drift and altruistic leadership on the one hand, and effective strategic integration on the other hand, and there is a positive correlation and influence between altruistic leadership and effective strategic integration on the other hand, and that altruistic leadership had a role in reducing strategic drift. And improving effective strategic integration.

Keywords: strategic drift, altruistic leadership, effective strategic integration.

المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة اليوم مجموعة من التحديات ومن أهمها الجامعات العراقية التي تواجه تحديات كبيرة ومن بينها قدرتها على التفاعل بفعالية مع البيئة الخارجية، هذه التحديات قد تشمل التغيرات السريعة في السوق، التكنولوجيا المتطورة، التغيرات الاقتصادية والسياسية، والضغوط المتزايدة من المنافسين. في ظل هذه الظروف، يصبح من الضروري أن تمتلك المنظمات نوعاً من القيادة التي تساعد على التكيف مع هذه التغيرات والابتعاد عن الانحدار في الأداء، القيادة الإيثارية تبرز كأحد الأساليب التي يمكن أن تعزز قدرة المنظمة على مواجهة هذه التحديات بنجاح. تعتبر القيادة الإيثارية نوعاً من القيادة التي تركز على القيم الأخلاقية، الاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية. وهي تسعى لتحقيق التوازن بين مصالح المنظمة والمجتمع والبيئة، مما يعزز الثقة والالتزام بين الموظفين وأصحاب المصلحة من جهة أخرى، التكامل الاستراتيجي الفعال يعد أيضاً عنصراً مهماً في هذا السياق ويقصد بالتكامل الاستراتيجي الفعال قدرة المنظمة على تنسيق وتوجيه استراتيجياتها بحيث تتماشى مع أهدافها وطموحاتها وتتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية. يمكن أن يكون ذلك من خلال تحسين التفاعل بين الأقسام المختلفة في المنظمة، تعزيز التواصل الداخلي، وضمان توافق الاستراتيجيات مع الرؤية والرسالة المؤسسية، ومن المؤمل أن يردم هذا البحث الفجوة المعرفية للأدبيات الادارية التي تناولت المواضيع التي تناولها البحث الحالي خصوصاً من انتشار الامراض القيادية وتأثيراتها الواضحة في الاداء المنظمي من جهة والصحة النفسية للعاملين من جهة اخرى، ويتناول البحث المنهجية و الإطار النظري والاطار العملي واختتم البحث بالاستنتاجات.

المبحث الأول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

في ظل البيئة التعليمية المتسارعة والمتغيرة باستمرار، تواجه المؤسسات التعليمية تحديات كبيرة تتطلب منها تطوير استراتيجيات مبتكرة تواكب التغيرات المستقبلية وتحسن جودة التعليم بشكل مستدام. تتسم هذه البيئة بالتحولات السريعة في التكنولوجيا، التغيرات في متطلبات سوق العمل، وتزايد التوقعات من الطلبة مما يزيد من أهمية القدرة على التكيف والاستجابة الفعالة لهذه التغيرات ومع ذلك، تلاحظ العديد من المؤسسات التعليمية بطءاً في استجابتها للتغيرات، مما يؤدي إلى انجراف استراتيجي يهدد قدرتها على الحفاظ على جودة التعليم والتفاعل بشكل فعال مع البيئة التعليمية. هذه المشكلة تعزز الحاجة إلى استكشاف كيف يمكن للقيادة الإيثارية، بما تحمله من سمات قيادية أخلاقية وملتزمة، أن تلعب دوراً في تقليل هذا الانجراف الاستراتيجي وتحسين التكامل الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية لذا، تبرز المشكلة البحثية في تحديد كيف يمكن للقيادة الإيثارية أن تساهم في تقليل الانجراف الاستراتيجي

الذي قد ينشأ نتيجة للبطء في الاستجابة للتغيرات البيئية، وكيف يمكن لهذه القيادة أن تعزز التكامل الاستراتيجي الفعال لزيادة الكفاءة الداخلية وتحسين التفاعل مع البيئة التعليمية الخارجية ، ويمكن بلورة مشكلة البحث عبر التساؤل الاتي : هل تخفف القيادة الإيثارية من تأثير الانجراف الإستراتيجي في التكامل الإستراتيجي الفعال في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ذي قار؟. ويتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة الآتية:

1. ما مستوى الانجراف الإستراتيجي لدى الكلية المبحوثة؟.
2. ما مستوى القيادة الإيثارية لدى الكلية المبحوثة؟.
3. ما مستوى ادراك التكامل الإستراتيجي الفعال في الكلية المبحوثة ؟.
4. هل تخفف القيادة الإيثارية من تأثير الانجراف الإستراتيجي في التكامل الإستراتيجي الفعال في الكلية المبحوثة؟

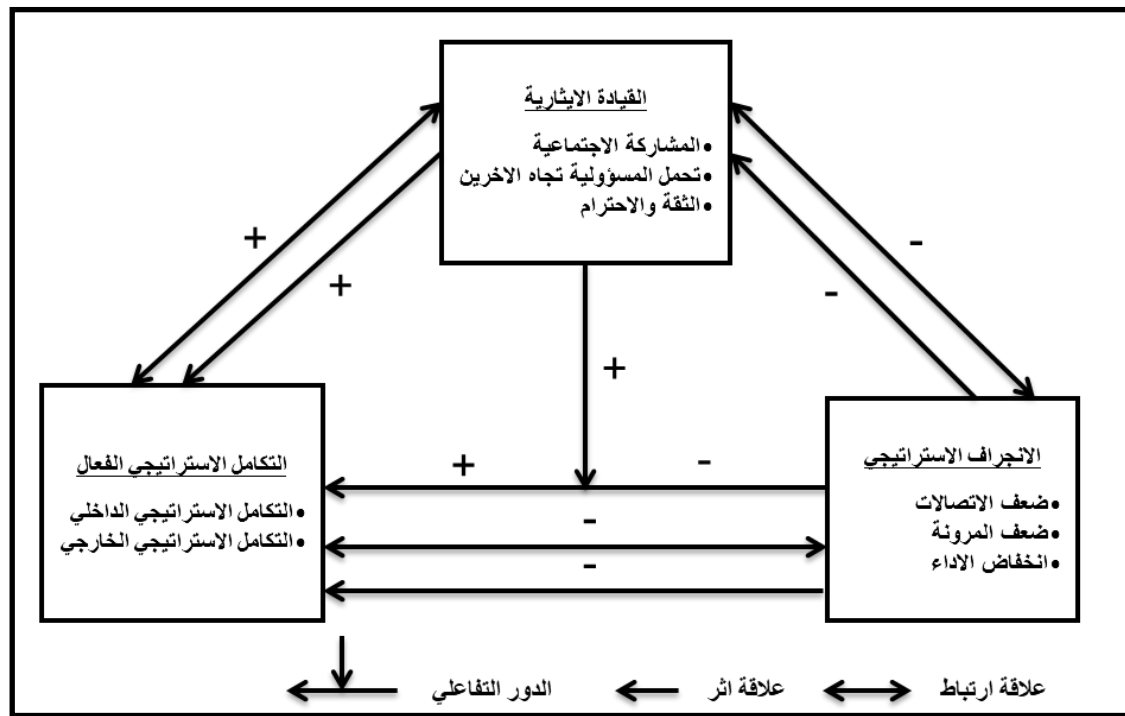
ثانيا: اهمية البحث

1. تعد موضوعات الانجراف الإستراتيجي والقيادة الإيثارية والتكامل الإستراتيجي الفعال من الموضوعات الحديثة والحيوية في مجال إدارة الأعمال بشكل عام والادارة الإستراتيجية بشكل خاص
2. تسلط الضوء على فلسفة الانجراف الإستراتيجي وكيفية تطبيقها في المؤسسة تعليمية عينة البحث ليكون لها فاعلية في الحد من القيادة الإيثارية الضارة والتكامل الإستراتيجي الفعال.
3. يقدم البحث مناقشة فكرية في مجال العلاقة الترابطية بين الانجراف الإستراتيجي والقيادة الإيثارية والتكامل الإستراتيجي الفعال وبذلك فهي ستقدم إسهاما معرفيا على مستوى العراق والوطن العربي.

ثالثا: اهداف البحث

1. تشخيص طبيعة ومستوى الانجراف الإستراتيجي وقياسه في الكلية قيد البحث.
2. تشخيص وقياس طبيعة ومستوى القيادة الإيثارية التي تتبناها الكلية قيد البحث.
3. تشخيص وقياس طبيعة ومستوى التكامل الإستراتيجي الفعال في الكلية قيد البحث.
4. دراسة العلاقة والتاثير بين الانجراف الإستراتيجي والقيادة الإيثارية والتكامل الإستراتيجي الفعال في الكلية التي تم بحثها.
5. بيان مدى الدور الذي تلعبه القيادة الإيثارية لتقليل تاثير الانجراف الإستراتيجي في التكامل الإستراتيجي الفعال

رابعا: مخطط البحث الفرضي: يبين الشكل (1) مخطط البحث الفرضي ، اذ يمثل الانجراف الاستراتيجي المتغير المستقل و القيادة الإيثارية المتغير التفاعلي و التكامل الاستراتيجي الفعال المتغير التابع، وكما يأتي:



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر : من إعداد الباحثين

خامسا: فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الإنجراف الإستراتيجي والقيادة الإيثارية) .
2. الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الإنجراف الإستراتيجي و التكامل الإستراتيجي الفعال) .
3. الفرضية الرئيسة الثالثة (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الإيثارية و التكامل الإستراتيجي الفعال).
4. الفرضية الرئيسة الرابعة (يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية للإنجراف الإستراتيجي في القيادة الإيثارية)
5. الفرضية الرئيسة الخامسة (يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية للإنجراف الإستراتيجي في التكامل الإستراتيجي الفعال).
6. الفرضية الرئيسة السادسة (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الإيثارية في التكامل الإستراتيجي الفعال)
7. الفرضية الرئيسة السابعة (تعالج القيادة الإيثارية بدلالة معنوية للتأثير السلبي للإنجراف الإستراتيجية في التكامل الإستراتيجي الفعال).

سادسا: مجتمع وعينة البحث

يبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (71) من العاملين في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة ذي قار وفق اخر احصائية معلنة في موقع الجامعة ، ولتحديد حجم العينة تم استعمال معادلة Cochran وتعامل مع البيانات المستمرة مثل مقياس ليكرت الخماسي (العطوي، 2012: 163) ، وكالاتي:

$$n = (t)^2 \times (S)^2 / (d)^2$$

ويشير (t) إلى مستوى الثقة حيث تساوي 95 %، اي ما قيمتها 1.96 و (S) قيمة الانحراف المعياري للمجتمع والبالغ (0.83)، وهو حاصل قسمة الخيارات الخمس لمقياس ليكرت الخماسي على (6) وهي عدد الانحرافات المعيارية، (d) هامش الخطأ المقبول للمتوسط الحسابي البالغ (0.15) ، والناجم عن حاصل ضرب خيارات مقياس ليكرت الخماسي في (0.03) وهو هامش الخطأ المقبول في البحوث، وعليه فأن حجم العينة يساوي 60.056 فردا ، اي تقريبا 60 وهي نسبة يتفق عليها اغلب الاحصائيين في العلوم الانسانية، والجدول رقم (1) الآتي يوضح مجتمع البحث وعينته.

الجدول (1) مجتمع البحث وعينة

إجمالي المجتمع	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي	نسبة الاستجابة
72	70	64	61	%85

سابعا: مقاييس البحث وادواته

اعتمد البحث على مجموعة من المصادر للجانبين العملي والنظري وكما يأتي:-

- 1- الجانب النظري تم الاعتماد على جمع مصادر الجانب النظري للبحث من المواقع الالكترونية الموجودة في شبكة الانترنت من المجلات ، والكتب والرسائل والأطاريح والبحوث المنشورة.
- 2- الجانب العملي : تم الحصول على البيانات و المعلومات عبر الاستبانة التي تم توزيعها واستردادها من افراد العينة التي تعد المصدر الاساسي للجانب العملي التي وقد صممت فقراتها من المقاييس الجاهزة من الدراسات الاجنبية التي تناولت متغيرات البحث بعد ترجمتها واجراء التعديلات اللازمة لها لتتناسب مع متطلبات البحث ومجتمعه المحلي، وتم الإعتماد على إنموذج الإنجراف الإستراتيجي بالاعتماد على دراسة (Alsaqal et al, 2021) ومكونه من الابعاد الآتية (ضعف الاتصالات ، ضعف المرونة، ضعف الاداء) وكل بعد مكون من (8) فقرات، وانموذج (Mook, 2012) لقياس القيادة الإيتارية وتكونت من الابعاد الآتية (المشاركة الاجتماعية، تحمل المسؤولية تجاه الآخرين، الثقة والاحترام) وكل بعد تكون من (4) فقرات، وانموذج (Yaseen, 2023) لقياس التكامل الإستراتيجي الفعال وتكون كل بعد من (4) فقرات . وبلغ معامل الفا كرونباغ للاستبانة (0.94) وهو ثبات جيد ويمكن قياس الصدق بجذر الثبات وبالتالي بلغ معامل الصدق (0.96) ودل ذلك على صدق مرتفع .

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولا: الإنجراف الإستراتيجي

1. مفهوم الإنجراف الإستراتيجي

تم تقديم مفهوم الإنجراف الإستراتيجي لأول مرة من قبل (جونسون) في عام (1988) ، والذي تناول في البداية مفهوم الزيادة المنطقية ، مما يشير إلى أن المديرين يبنون تصوراتهم عن مجريات احداث البيئة الخارجية بشكل مختلف عن الواقع ويميلون الى تكرار ذات الخطط بالماضي، وبالتالي فإن هذا الأمر يقود المنظمة إلى وضع الإنجراف الإستراتيجي باعتباره الفشل التدريجي للاستراتيجيات الحالية في معالجة الوضع التنافسي للمنظمة (Yushkova et al, 2019:2). يمكن تعريف الإنجراف الإستراتيجي على أنه التدهور التدريجي للعمل التنافسي الذي يؤدي إلى فشل المنظمة في الاعتراف بالتغيرات في بيئة الأعمال والاستجابة لها (Sammur- (Bonnici,2014:2)، بينما عرف (Harraf et al,2016:388) الإنجراف الإستراتيجي هو الشرط الذي ينشأ عندما تطور إحدى المؤسسات بسرعة استراتيجيتها بطريقة لا تتماشى مع البيئة المتغيرة ، ووصفه Sidunova & (Shokhnekh, 2019:5) على أنه تغييرات صغيرة غير محسوسة في الإستراتيجيات أثناء التنفيذ ، والتي تكون في البداية غير مرئية للمديرين ، ولكنها تتراكم تدريجيا وتصبح واضحة عندما يكون الوقت قد فات لتغيير أي شيء، ويرى (Yushkova et al, 2019:3) بأنه مجموعة من القيود المفروضة على قدرات العمال وتلك التي تسبب الاضطرابات ، وكذلك إضفاء الطابع الرسمي على عمل المنظمة، وتوضح بأنه (Abed et al,2021:780) عملية التدهور التدريجي التي تتعرض لها المنظمة بسبب عدم قدرتها على مواكبة التغيرات التي تحدث لعوامل البيئة المحيطة. ويمكن تعريف الإنجراف الإستراتيجية بأنه عدم التوقع الصحيح للبيئة الخارجية مما ينجم عن استجابة خاطئة وفشل في التكيف معها .

2. مسببات الإنجراف الإستراتيجي

للإنجراف الإستراتيجي مسببات عدة منها الإدراك المتأخر قد يكون المدراء حذرين من التغيير ، وقد يأجلون التغيير لاكتساب فرص سوقية احسن وربما هذا التغيير يضيع عليهم فرصه سوقية جيدة، وعدم امكانية استشراف التغيرات المستقبلية والميل الى تكرار خطط الفترات السابقة التي شهدت نجاحا في الماضي :Okuyemi, 2014 (44) واعتقاد المدراء بان منظماتهم تمتلك ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين وعدم تفعيل الذكاء التسويقي بشكل يجعلهم يغفلون من قدرة المنافسين على التقليد، والخوف من خسارة الزبائن والموردين عندما تغرر المنظمة تغيير المنتج والعملية مما يجعلها متمسكة بهم على حساب فرص التطوير المستقبلية ،Gajere & Nimfa, (2021:3).

3. ابعاد الإنجراف الاستراتيجي

أ. **ضعف الاتصالات:** يمكن ان يمثل ضعف الاتصالات احد ابعاد الإنجراف الإستراتيجي بسبب انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمية، وعدم تحديد مراكز الاتصالات بوضوح وعدم امتلاك نظام معلومات يوصل الاطراف ذات العلاقة فيما بينها، وترهل المنظمه وتعدد مستوياتها الادارية بالشكل الى يؤدي الى ضعف الاتصالات بين المستويات الادارية واتساع نطاق الاشراف (2: Rahman, 2019: Gamil &).

ب. **ضعف المرونة:** يقصد بضعف المرونة هو البطئ في الاستجابة للظروف غير المتوقع وعدم الاستجابة للفرصة المتاحة في البيئة التنافسية وتكيف المنظم للتغيرات البيئة الحرجة بالتوقيت والشكل المناسب والكلفة المناسبة وبالتالي انخفاض الميزة التنافسية والحصة لسوقية بسبب تراجع اداء المنظمي (13: Mitchell, 2013).

ج. **انخفاض الاداء:** أن يتكامل الأداء مع النتائج باعتباره عمل المنظمات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. المنظمات في حالة من التراجع بسبب تعقيد عملياتها (Okuyem, 2014؛ 42) وذكر (Bonnici, 2014: 2) ان انخفاض الأداء تم اكتشافها لاحقا بعد حدوث الضرر حيث تدخل الإدارة في هذه المرحلة ، في تلك الحالة يصعب عليها تحقيق أهدافها. ولمعالجة ذلك ، ينبغي على المنظمة تغيير استراتيجياتها لتفادي تراجعها وخروجها من بيئة المنافسة.

ثانيا: القيادة الإيثارية

1. مفهوم القيادة الإيثارية

يعرّف قاموس أكسفورد معنى كلمة "الإيثار" على أنها "اهتمام غير مهتم وغير أناني برفاهية الآخرين". على العكس من ذلك ، بالإشارة إلى العلوم الاجتماعية ، يحمل مصطلح "الإيثار" معنى مختلفا تماما. عرفت الموسوعة الدولية للعلوم الاجتماعية الإيثار على أنه "حالة تحفيزية بهدف زيادة رفاهية الآخرين"، يعد الإيثار سلوكا اجتماعيا إيجابيا (Wu et al, 2012: 153)، فالقيادة هي عملية أنشطة الفرد لتحريك الآخرين من خلال قيادة الآخرين وتوجيههم والتأثير عليهم لفعل شيء ما من أجل تحقيق النتائج المتوقعة (3: Chanko & Rahmat, 2022) بينما ارتبط الإيثار بالقيم أو سمات مثل اللطف والرحمة والامتنان والتفاهم والتسامح والصبر والتواضع والصدق والثقة والولاء. يرتبط الإيمان أو الأمل بقيم أو سمات مثل التفاؤل والنقة والشجاعة والتحمل والمثابرة والمرونة والصفاء ويوصف الإيثار في الأدبيات كقيمة أخلاقية أساسية للقيادة التحويلية (348: Yukl, 2013) وعرفت القيادة الإيثارية على أنها سلوك القائد يهدف إلى إفادة الآخرين دون توقع مكافأة خارجية (Engelbrecht et al, 2005: 20) بينما عرف (Chin, 2011: 11) القيادة الإيثارية على أنها دعوة مشتركة إلى التعاطف الاجتماعي ووعي أخلاقي ، وعرفها (Konakli et al. 2013: 3) على أنها مواقف وسلوكيات الموظفين التي تساهم في مساعي

الأعضاء الآخرين لحل المشكلات من خلال مساعدتهم طوعية، واعتبر (Khattak et al,2022: 7) القيادة الإيثارية هي جوهر القيادة الخادمة وحجر الزاوية لنظرية القيادة الخادمة (Yukl, 2013: 348) واستنادا الى ما ذكر اعلاه يمكن تعريف القيادة الإيثارية بأنها القيادة التي يستمتع بموجبها القائد بمساعدة الآخرين وتحمل المخاطر وتقديم تضحيات لحماية الآخرين وان يضع احتياجاتهم قبل احتياجاته وان يحفزهم للامال التطوعية التي تحقق اهداف المنظمة .

2. اهمية القيادة الإيثارية

تعد السلوكيات الإيثارية ذات أهمية بالنسبة لصحة المنظمة ولثقة الموظفين في القائد والتزامه. السلوكيات الإيثارية في المؤسسات التعليمية هي سلوكيات تطوعية يقوم من خلالها القائد بمساعدة أعضاء المنظمة الآخرين في المشاكل أو المهام الموكلة اليهم (Konakli et al.2013: 3) ومساعدته العاملين على شعورهم بالمزيد من الامان وتشجيعهم على تطوير امكانياتهم الحالية وزيادة ادراك رؤية المنظمة (Khurram et al, 2012:44).

3. ابعاد القيادة الإيثارية

أ. المشاركة الاجتماعية: تعد المشاركة الاجتماعية احد ابعاد القيادة الإيثارية ويتم بموجبها عمل القائد على مشاركة العاملين وتفاعلهم مع محيط الداخلي للمنظمة من جهة والمحيط الخارجي من جهة اخرى عن طريق توصيد العلاقات الى بعد من العمل الوظيفي والعمل على حل مشكلاتهم والسعي لتحقيق رفاهيتهم ومن ثم مساعدتهم على التوازن بين العمل والحياة الشخصية والاسرية (Fries et al.,2020:121).

ب. تحمل المسؤولية تجاه الآخرين: وتعني تحمل مسؤولية القائد الصعوبات والتحديات التي تواجهه المرؤوسين وتقليل حالة التذمر والشكوى لدى العاملين والسعي على تخفيض معوقات العمل الى ادنى حد ممكن ، وكلما زادت التحديات كلما زادت مسؤولية القائد اتجاه المرؤوسين وان يكون قدوة ومصدر الهام والقوة لهم (Fernandez et al.,2021:17).

ج. الثقة والاحترام: تعد الثقة والاحترام الحجر الاساس للتفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات الشخصية وان انعدام الثقة ستزيد من الصراعات الفردية ، فالقيادة المبنية على الثقة والاحترام تخلق بيئة عمل متمتاز بعلاقات وثيقة تساعد العاملين على العمل وزيادة السلوك الايثاري فيما بينهم (David,2017:47).

ثالثا: التكامل الإستراتيجي الفعال

1. مفهوم التكامل الإستراتيجي الفعال

يقصد بالتكامل الإستراتيجي الفعال هو الجهد المستمر لزيادة تداؤبية الجهود المبذولة من قبل العاملين لكافة اجزاء المنظمة بشكل مستمر، ولتحقيق ذلك فان ذاك يتطلب جهد مستمر من قبل المدير لاستثمار كافة موارد المنظمة والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة الخارجية ، يقصد بالتكامل الإستراتيجي الفعال بانه وفق (Ionescu, 2011:5) اعتماد استراتيجية تأخذ في الاعتبار الطفرات المسجلة في بيئة الأعمال ومرحلة تطور المنظمة، بينما وصف

(Yanlong et al, 2015:3) التكامل الإستراتيجي الفعال بأنه الموائمة بين استراتيجية المنظمة وبيئتها ويركز على خطة الأنظمة الإلكترونية من أجل المحافظة على الحلول الداعمة والمعبرة عن استراتيجية المنظمة ورؤيتها المستقبلية وضرورة التكامل مع بعضهما، وعرف (Asa'd M. 2016:5) بأنها تعد بمثابة وسيلة لضمان إضافة الاستثمارات في إمكانيات وموارد قيمة للمنظمة. ويرى (Skilling,2019,10) بأنه الجمع التدريجي وتحويل المكونات المستقلة لمنظمات الأعمال إلى كيانات متماسكة، ويمكن تعريف التكامل الإستراتيجي الفعال انه عملية مستمرة لتفاعل الموارد البشري والمادية والمالية والمعرفي بشكل مستمر لتحقيق الموائمة بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وبعد التكامل الإستراتيجي عنصراً مهماً في عملية تحسين الأداء التنظيمي لأنه يسهل التوافق بين استراتيجيات العمل وبيئة الأعمال المتغيرة باستمرار وتستخدم الشركات التكامل الإستراتيجي لمواجهة عواقب كل من التحولات التي يمكن التنبؤ بها والتحديات غير المتوقعة التي لا بد أن تحدث على مستويات مختلفة من العمليات التي تتبناها المنظمات التي تسعى إلى التكامل المنهجي لأغراض خلق القدرة التنافسية المستدامة (Ballou,et.al.,2012,269).

2. أهمية التكامل الإستراتيجي الفعال

ناقش العلماء بأن التكامل يوفر نطاقاً أوسع من الحلول لحل المشكلات التنظيمية المعقدة، يضمن إعطاء الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية الاعتبار المتساوي في تحديد الأهداف وتقييم قدرات التنفيذ ؛ تساهم اعتبارات الموارد البشرية في اتخاذ القرار الإستراتيجي بدلاً من أن تكون تابعة له (Dhruba, 2015: 111) كلم يسهم التكامل الإستراتيجي الفعال في خلق قنوات تواصل مع اصحاب المصالح داخل وخارج المنظمة للمدى البعيد لتحقيق المنافع المتبادلة والاهم من ذلك هو خلق الثقة والتعاون لخلق تداونية في خلق القيمة (Thatte, 2013:532).

3. ابعاد التكامل الإستراتيجي الفعال

أ. التكامل الإستراتيجي الداخلي: التكامل الداخلي فيشير إلى الدرجة التي تعمل فيها أقسام الشركة ووحداتها الإدارية

بطريقة تعاونية وتتفاعل مع بعضها لحل الصراعات التي يمكن أن تحدث داخل الشركة والتوصل إلى نتائج مرضية

لجميع الأطراف إلى أن التكامل الداخلي يؤثر في أداء المنظمات (Kumar et al , 2014: 16).

ب. التكامل الإستراتيجي الخارجي: ويقصد به تكامل المنظمة مع بيئتها الخارجية وخلق التكامل الفعال بين اصحاب المصالح خارج المنظمة وهم الزبائن والموردين واصحاب الأسهم والسندات واستخدام نظام معلومات يلبي حاجاتهم ويساعد التكامل الإستراتيجي الخارجي المنظمة على معرفة الطلب المستقبلي وبالتالي تحديد مستويات المخزون والانتاج وغيرها من الانشطة التي تلبي حاجات الزبائن بالتوقيت والكلفة والجودة المناسبة (Skilling,2019:12).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: عرض نتائج الاستبانة وتحليلها

1. عرض نتائج استجابات افراد العينة لمتغير الإنجراف الإستراتيجي

تناولت الفقرة استعرض مستويات الإنجراف الإستراتيجي وبيين الجدول (2) وسط حسابي عاما (3.833) وهي قيمة متوسطة الى مرتفعة لمتغير الإنجراف الإستراتيجي، وبتشتت قليل بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (208) و (5.4%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق اغلب افراد العينة بوجود الإنجراف الإستراتيجي وتم قياسها بثلاثة ابعاد واحتل بعد ضعف الاتصالات اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.888) وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري و معامل الاختلاف (0.178) و (4.5%) على التوالي، وحقق بعد انخفاض الاداء ادنى وسط حسابي اذ بلغ (3.862) بانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (278) و (7.2%) على التوالي.

2. عرض نتائج استجابات افراد العينة لمتغير القيادة الإيثارية

تناولت الفقرة استعرض مستويات القيادة الإيثارية وبيين الجدول (2) وسط حسابي عاما (3.871) وهي قيمة متوسطة الى مرتفعة لمتغير القيادة الإيثارية ، وبتشتت قليل بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (316) و (8.1%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق اغلب افراد العينة بوجود القيادة الإيثارية وتم قياسها بثلاثة ابعاد واحتل بعد الثقة والاحترام اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.912) وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري و معامل الاختلاف (0.246) و (6.3%) على التوالي، وحقق بعد تحمل المسؤولية تجاه الآخرين ادنى وسط حسابي اذ بلغ (3.742) بانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (479) و (12.8%) على التوالي.

3. عرض نتائج استجابات افراد العينة لمتغير التكامل الإستراتيجي الفعال

تناولت الفقرة استعرض مستويات التكامل الإستراتيجي الفعال وبيين الجدول (2) وسط حسابي عاما (3.888) وهي قيمة متوسطة الى مرتفعة لمتغير التكامل الإستراتيجي الفعال، وبتشتت قليل بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (337) و (8.6%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق اغلب افراد العينة بوجود التكامل الإستراتيجي الفعال وتم قياسها ببعدين واحتل بعد التكامل الإستراتيجي الخارجي اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.868) وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري و معامل الاختلاف (0.277) و (7.1%) على التوالي، وحقق بعد التكامل الإستراتيجي الداخلي ادنى وسط حسابي اذ بلغ (3.815) بانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (388) و (10.1%) على التوالي.

الجدول (2) التحليل الوصفي للمتغيرات المبحوثة

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية
	الإنجراف الإستراتيجي	3.833	.208	0.054	1
1.	ضعف الاتصالات	3.888	.178	0.045	1
2.	ضعف المرونة	3.869	.312	0.080	3
3.	انخفاض الاداء	3.862	.278	0.072	2
	القيادة الإيثارية	3.871	.316	0.081	2
4.	المشاركة الاجتماعية	3.881	.279	0.072	2
5.	تحمل المسؤولية تجاه الآخرين	3.742	.479	0.128	3
6.	الثقة والاحترام	3.912	.246	0.063	1
	التكامل الإستراتيجي الفعال	3.888	.337	0.086	3
7.	التكامل الإستراتيجي الداخلي	3.815	.388	0.101	2
8.	التكامل الإستراتيجي الخارجي	3.868	.277	0.071	1

ثانياً: إختبار علاقات الارتباط

1. إختبار الفرضية الرئيسية الأولى وهي (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الإنجراف الإستراتيجي والقيادة الإيثارية) ، حيث بلغ معامل الارتباط بين الإنجراف الإستراتيجي والقيادة الإيثارية $(0.270 \cdot -)$ على المستوى الإحصائي (0.016) ، وهو أقل من المستوى الإحصائي (0.05) ، ويعني قبول الفرضية (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الإنجراف الإستراتيجي والقيادة الإيثارية).
2. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية وهي (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الإنجراف الإستراتيجي و التكامل الإستراتيجي الفعال) ، حيث بلغ معامل الارتباط بين الإنجراف الإستراتيجي والتكامل الإستراتيجي الفعال $(0.357 \cdot -)$ على المستوى الإحصائي (0.000) ، وهو أقل من المستوى الإحصائي (0.01) ، ويعني قبول الفرضية (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الإنجراف الإستراتيجي و التكامل الإستراتيجي).
3. إختبار الفرضية الثالثة وهي (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الإيثارية و التكامل الإستراتيجي الفعال). معامل الارتباط بين القيادة الإيثارية والتكامل الإستراتيجي الفعال هو $(0.501 \cdot -)$ عند المستوى الإحصائي (0.000) وهو أقل من المستوى الإحصائي (0.01) ، وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الإيثارية و التكامل الإستراتيجي الفعال) كما موضح في الجدول رقم (3).

الجدول (3) معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات

Z3	Z2	Z1	Z	X3	X2	X1	X	
			1	-.197	-.216	-.235	-.270	Z
		1		-.185	-.189	-.363	-.357	Z1
	1			-.168	-.188	-.201	-.268	Z2
1				-.199	-.255	-.214	-.235	Z3
*.495	** .785	** .679	** .501	-.188	-.368	-.247	-.357	Y
*								
** .44	** .347	** .432	** .468	-.189	-.256	-.357	-.346	Y1
5								
** .31	** .389	** .418	** .473	-.194	-.267	-.246	-.453	Y2
7								

ملاحظة : علامة ** تعني العلاقة معنوية تحت مستوى (0.01) و * تعني العلاقة معنوية تحت مستوى (0.05).

ثالثاً: إختبار علاقات التأثير

1. إختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

لأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية للإنجراف الإستراتيجي في القيادة الإيثارية) إذ سيتم التحليل على وفق معادلة الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Z = 4.156 - 0.289 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحتسبة بين الإنجراف الإستراتيجي في القيادة الإيثارية (24.368**) . وهي اكبر من الجدولية التي بلغت (6.30) بمستوى احصائية (0.01) ، واستنادا اليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية للإنجراف الإستراتيجي في القيادة الإيثارية) بمستوى احصائية (1%) ، و عبر قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.178) يتضح بان الإنجراف الإستراتيجي تفسر ما نسبته (17%) من المتغيرات التي تطرأ على القيادة الإيثارية ، و يتضح عبر قيمة الميل (β) البالغ (-0.289) بان زيادة الإنجراف الإستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض القيادة الإيثارية بنسبة (28%) . بلغت قيمة الثابت في المعادلة (4.156)، بمعنى عندما يكون الإنجراف الإستراتيجي صفراً فان القيادة الإيثارية ستبقى عند تلك القيمة.

2. إختبار الفرضية الرئيسة الخامسة

لأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية للإنجراف الإستراتيجي في التكامل الإستراتيجي الفعال) إذ سيتم التحليل على وفق معادلة الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$y = 4.478 - 0.289 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحتسبة بين الإنجراف الإستراتيجي في التكامل الإستراتيجي الفعال (50.754**) . وهي اكبر من الجدولية التي بلغت (6.30) بمستوى احصائية (0.01) ، واستنادا اليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية للإنجراف الإستراتيجي في التكامل الإستراتيجي الفعال) بمستوى احصائية (1%)

، و عبر قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.258) يتضح بان بنسبة (25%) . بلغت قيمة الثابت في المعادلة (4.478)، بمعنى عندما يكون الانجراف الإستراتيجي صفراً فان التكامل الإستراتيجي الفعال ستبقى عند تلك القيمة.

3. إختبار الفرضية الرئيسة السادسة

لأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الإيثارية في التكامل الإستراتيجي الفعال) اذ سيتم التحليل على وفق معادلة الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$y = 1.689 + 0.479 (z)$$

بلغت قيمة (F) المحتسبة بين القيادة الإيثارية و في التكامل الإستراتيجي الفعال (71.694**) . وهي اكبر من الجدولية التي بلغت (6.30) بمستوى احصائية (0.01) ، واستنادا اليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الإيثارية في التكامل الإستراتيجي الفعال) بمستوى احصائية (1%) ، و عبر قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.327) يتضح بان القيادة الإيثارية تفسر ما نسبته (32%) من المتغيرات التي تطرأ على التكامل الإستراتيجي الفعال ، و يتضح عبر قيمة الميل (β) البالغ (-0.289) بان زيادة القيادة الإيثارية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التكامل الإستراتيجي الفعال بنسبة (28%) . بلغت قيمة الثابت في المعادلة (1.689)، بمعنى عندما تكون القيادة الإيثارية صفراً فان التكامل الإستراتيجي الفعال سيبقى عند تلك القيمة.

وكما مبين في الجدول (4) الاتي:

الجدول (4) تحليل أبعاد الانجراف الإستراتيجي والقيادة الإيثارية

المتغير المستقل	المتغير المستجيب	قيمة الحد الثابت (a)	قيمة الميل (β)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحتسبة	المعنوية
X	Z	4.156	-0.289	0.178	24.368**	معنوي
X1	Z	2.565	0.269	0.158	28.468**	معنوي
X2	Z	3.747	-0.175	0.047	9.469**	معنوي
X3	Z	3.256	0.057	0.024	2.075	معنوي
X	Y	4.478	-0.385	0.258	50.754**	معنوي
X1	Y	3.347	-0.179	0.174	24.796**	معنوي
X2	Y	4.457	-0.278	0.168	28.590**	معنوي
X3	Y	4.468	-0.268	0.147	24.357**	معنوي
Z	Y	1.689	0.479	0.327	71.694**	معنوي
Z1	Y	1.695	0.538	0.389	89.395**	معنوي
Z2	Y	2.358	0.496	0.257	53.367**	معنوي
Z3	Y	1.686	0.637	0.489	96.479**	معنوي

ملاحظة : قيمة F الجدولية تساوي 6.30 تحت مستوى معنوية (0.01).

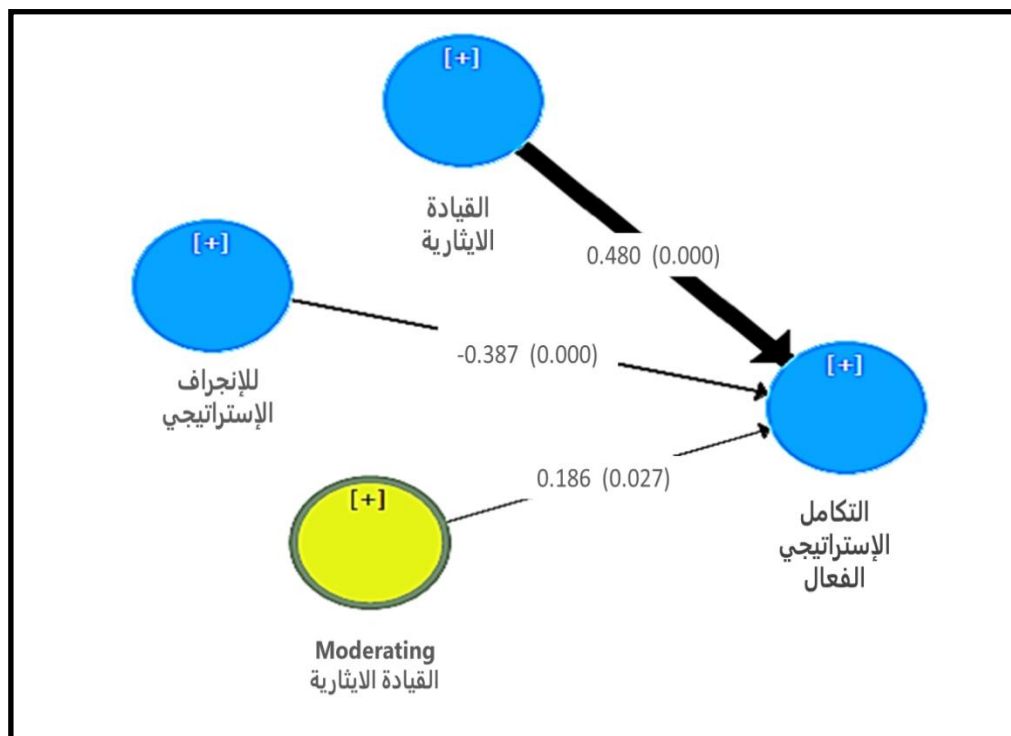
رابعا: دور القيادة الإيثارية في معالجة التأثير السلبي للانجراف الإستراتيجي في التكامل الإستراتيجي الفعال
تم تحليل الدور التفاعلي للقيادة الإيثارية باستخدام برنامج (Smart.PLS.3) لانه اكثر تسامحا مع عدد العينة القليل ولا يشترط هذا البرنامج ان تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً اذ بالإمكان التعامل مع البيانات اللامعلمية، وهو أقل

صرامه من معادلات النمذجة الهيكلية اذ يمكن التعامل مع المتغيرات التي تعاني من مشكلة التعدد الخطي للمتغيرات التوضيحية، وبدأت هذه التقنية بالانتشار مؤخرًا في البحوث الإدارية (Monecke & Leisch, 2012:2) يتضح من الشكل (2) والجدول (5) التأثير المباشر للإنجراف الإستراتيجي بمعامل تأثير والبالغ (-0.387) وهو تأثير سلبي بمستوى معنوية (0.01) بدلالة قيمة t (4.5753) اكبر من (1.96)، وقيمة P أقل من (0.01)، والتأثير المباشر للقيادة الإيثارية بمعامل تآثر ومقداره (0.480) وهو تأثير ايجابي بمستوى معنوية (0.01) بدلالة قيمة t (8.5739) اكبر من (2.57)، وقيمة P أقل من (0.01)، وعبر ضرب المتغير التوضيحي المتمثل بالإنجراف الإستراتيجي في المتغير الملطف المتمثل بالقيادة الإيثارية ولتمثيل العلاقة يمكن صياغتها وفق المعادلة الآتية:

$$\text{التكامل الإستراتيجي الفعال} = -0.387 * \text{الإنجراف الإستراتيجي} + 0.480 * \text{القيادة الإيثارية} + 0.186$$

(الإنجراف الإستراتيجي * القيادة الإيثارية)

فان مقدار معامل التأثير قد بلغ (0.186) وتشير هذه النتيجة الى ان تفاعل القيادة الإيثارية قد غير مسار التأثير من سلبي الى ايجابي و معنوي لان قيمة t (3.56774) أكبر من (1.96)، وقيمة P اكبر من (0.05)، وان الإنجراف الإستراتيجي و القيادة الإيثارية قد فسرت مجتمعة مع المتغير الملطف ما نسبته (61%) تقريبا من التكامل الإستراتيجي الفعال، وتسمح هذه النتيجة بقبول الفرضية الرئيسة السابعة (تعالج القيادة الإيثارية بدلالة معنوية للتأثير السلبي للإنجراف الإستراتيجية في التكامل الإستراتيجي الفعال).



الشكل (2) إختبار الدور الملطف للقيادة الإيثارية

جدول (5) نتائج معاملات المسار لمتغير القيادة الإيثارية

المسارات	العينة الاصلية Original Sample (O)	متوسط العينة Sample Mean (M)	الانحراف المعياري Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	R ²
القيادة الإيثارية	0.1857	0.2684	0.07584	3.56774	0.027	
< Moderating التكامل الإستراتيجي الفعال						
الانجراف الإستراتيجي <- التكامل الإستراتيجي الفعال	-0.3865	-0.3689	0.05684	4.5753	0.000	0.61
القيادة الإيثارية <- التكامل الإستراتيجي الفعال	0.4977	0.7853	0.07837	8.5739	0.000	

ملاحظة: قيمة t اكبر من 1.96 * تحت مستوى معنوية 0.05، وقيمة t اكبر من 2.57 * * تحت معنوية 0.01.

المحور الرابع: الإستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تم التوصل الى اتفاق عينة الدراسة على وجود الانجراف الإستراتيجي في الكلية المبحوثة وان ذلك يعود الى ضعف الاتصالات بين الاقسام العلمية من جهة والاقسام الادارية والجهات الخارجية من جهة أخرى.
2. تم التوصل الى وجود قيادة ايثارية تتسم بالتعامل بثقة واحترام مع الملاكات الادارية والهيئة التدريسية والعاملية وتتسم علاقتهم بالترابط الاجتماعي وتحمل المسؤولية اتجاههم.
3. تبين ان ادارة الكلية تسعى لإحداث تكامل استراتيجي فعال مع البيئة الخارجية والعمل على الوصول الى مجتمع معرفي تبادل الخبرات والمعرفة.
4. توصل البحث الى وجود ارتباط عكسي بين الانجراف الإستراتيجي و القيادة الإيثارية وكذلك بين الانجراف الإستراتيجي والتكامل الإستراتيجي الفعال من جهة اخرى في الكلية المبحوثة.
5. عكست النتائج الى ارتباط القيادة الإيثارية ايجابيا مع التكامل الإستراتيجي الفعال في الكلية قيد البحث.
6. تم التوصل الى ان الانجراف الإستراتيجي يحدث تغييرا عكسيا في القيادة الإيثارية والتكامل الإستراتيجي الفعال بينما احدثت القيادة الإيثارية تغييرا طرديا في التكامل الإستراتيجي الفعال.

7. تبين ان القيادة الإيثارية اسهمت في تقليل التأثير العكسي للانجراف الإستراتيجي في التكامل الإستراتيجي الفعال وكان لها الدور الفاعل في تقليل ذلك التأثير واحداث نتائج إيجابية في التكامل الإستراتيجي الفعال.

ثانيا: التوصيات

1. على ادارة الكلية الحرص على تقليل الانجراف الإستراتيجي بتفعيل انظمة الإتصالات بجميع انواعها وبمختلف المستويات الادارية واعتماد نظام معلومات متطور وتدريب الملاكات عليه.
2. استثمار روح التعاون والثقة في خلق ثقافة ايجابية وتنمية روح المواطنة بين الملاكات التدريسية والعاملين لزيادة مستوى الأداء.
3. واجراء المزيد من مذكرات التعاون مع اطراف خارجية لتنمية التكامل الإستراتيجي الخارجي.
4. اقامة ورش وندوات ودورات تنموية للقيادات لتمكهم من امتلاك ادوات تساعد على التعامل مع الازمات والتحديات في البيئة التعليمية المختلفة.
5. استثمار القيادة الإيثارية في احداث المزيد من التكامل الإستراتيجي بين اقسام الكلية من جهة والتعامل مع الاطراف الخارجية من جهة أخرى.
6. واعادة تشكيل الهيكل التنظيمي لإضفاء المزيد من المرونة لتقليل التأثير السلبي للانجراف الإستراتيجي على التكامل الإستراتيجي الفعال.
7. اعطاء المزيد من الاهتمام بالقيادات للمستويات الادارية المختلفة معنويا وماديا لما لها من دور فاعل في تقليل الانجراف الإستراتيجي وتحسين التكامل الإستراتيجي الفعال في الكلية المبحوثة .

المصادر:

1. العطوي، عامر علي حسين ، (2012)، "إدارة قوى التناقض لضمان الاداء المنظمي المستدام في إطار نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم: بحث تحليلي في عينة من كليات الجامعات العراقية"، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. Abed, A.A., Ahmed, S.F., & Olaywi, A.H. (2021). The Effect of Strategic Surveillance Radar in Reducing Strategic Drift Analytical Research of the Opinions of a Sample of Workers in Private Universities in the Holy Karbala Governorate. Webology.
3. Alabadi H. F. & Joudeh W. I. , (2020) , The Role of The Strategic Map in Avoiding Strategic Drift: An Analytical Study in Province of Najaf , Journal of Xi'an University of Architecture & Technology , Vol.12, Issue 2 , 1542- 1555
4. Alsaqal, Ahmed Hashem., Ahmed, Hameed Ali & Abdullah, Ali Jooda, (2021), The Role Of Strategic Physiognomy To Avoid The Strategic Drift, Academy of Strategic Management Journal, 20 (6), pp.1-11.
5. Asa'd M. As'ad, BabakKhazaei, BabakAkhgar. (2016). Importance of service integration in E government implementations. Cultural Communication and Computing Research Institute, Sheffield Hallam University Sheffield, UK.
6. Ballou, B., Casey, R. J., Grenier, J. H., & Heitger, D. L. (2012). Exploring The Strategic Integration Of Sustainability Initiatives: Opportunities For Accounting Research. Accounting Horizons, 26(2), 265-288.
7. Chanko, Bismil One & Rahmat, Adi, (2022), Altruistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Leader-Member Exchange, sains organisasi,1(1), pp.1-19.
8. Chin, Yu-Chen,(2011), Altristic Leadership, Employee Engagement And Financial Performance, Master Of Business Administration, California State University, Sacramento
9. David Starr,(2017),” The Misappropriation of Organizational Power and Control: Managerial Bullying in the Workplace”, IGI Publishing/IGI Global.
10. Dhruba Kumar Gautam , (2015), "Strategic integration of HRM for organizational performance: Nepalese reality", South Asian Journal of Global Business Research, Vol. 4 Iss 1 pp. 110 – 128.
11. Engelbrecht, A. S.; Van Aswegen, A. S.; Theron, C. C. (2005) : The effect of ethical values on transformational leadership and ethical climate in organisations, South African Journal of Business Management, ISSN 2078-5976, African Online Scientific Information Systems (AOSIS), Cape Town, Vol. 36, Iss. 2, pp. 19-26,
12. Fernández-del-Río, Elena, J. Ramos-Villagrasa, Pedro & Escartín, Jordi ,(2022), The incremental effect of Dark personality over the Big Five in workplace bullying:

- Evidence from perpetrators and targets "Contents lists available at ScienceDirect Personality and Individual Differences journal
13. Fries, Alexander, Kammerlander, Nadine&Leitterstorf, Max, (2020), Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review, Contents lists available at ScienceDirect Journal of Family Business Strategy journal
 14. Gajere, M.C., & Nimfa, D.T. (2021). Strategic Drift and Organizational Culture in Oil and Gas Company of Nigeria. *SSRN Electronic Journal*.
 15. Harraf, A., Soltwisch, B. W., & Talbott, K. (2016). Antecedents of Organizational Complacency: Identifying and Preventing Complacency in the Work Environment. *Managing Global Transitions*, 14(4), 385–401
 16. Ionescu, Vladimir-CodrinM (2011), Strategy, Strategic Integration And Organizational Competitiveness, Fascicle of Management and Technological Engineering 10 (6).
 17. Khattak, M.N., O'Connor, P., & Muhammad, N. (2022). The buffering role of servant leadership on the relationship between organizational politics and employee task performance and citizenship behaviors. *Personnel Review*
 18. Khurram, Zafar Awan, Ibn-E-Waleed Qureshi ,and Sadiya Arif (2012) , The Effective Leadership Style In Ngos: Impact of Servant leadership Style on Employees" work Performance and mediation effect of work motivation, *International Journal of Economics and Management Sciences* Vol. 1, No. 11, 2012, pp. 43-56.
 19. Konaklı, T., Gökçe Özyılmaz and Salih Çörtük (2013). Impact of school managers 'altruist behaviors upon organizational cynicism: The case of Kocaeli, Turkey. *Educational Research Review*, 8.
 20. Mitchell , F., Nielsen , L. B., Norreklit ,H. & Norreklit ,L. (2013), Scoring Strategic Performance : A Pragmatic Constructivist approach to Strategic Performance Measurement , *Journal of Management & Governance* , Vol .17 , No. 1.
 21. Monecke, Armin & Leisch, Friedrich, (2012), "SemPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares", *Journal of Statistical Software* May, Vol.48, Issue. 3, pp.1-23.
 22. Mook, Dalton Elder(2012) Organizational Settings And Profiles Of Servant Leadership, A Dissertation Submitted to the Faculty of the University of Tennessee at Chattanooga in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Education in Learning and Leadership The University of Tennessee at Chattanooga Chattanooga, TN.
 23. Okuyemi (2014). Strategic drift of clinton cards audit of clintons position in greeting card industry and recommendations, Master Thesis General Business, Anglia Ruskin University.

24. Rahman, Ismail & Gamil, Yaser, (2019), Assessment of Cause and Effect Factors of Poor Communication in Construction Industry, IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering.
25. Sammut-Bonnici, T. (2014). Strategic Drift. Wiley Encyclopedia of Management. 12:1–4.
26. Sidunova, G.I., & Shokhnekh, A.V. (2018). Balance-cognitive approach to foresight-development of management audit efficiency digital economic systems in the context of strategic drift. n international conference
27. Skilling, D. (2019). The Strategic Integration Of Skills And Innovation Policy In Northern Ireland: An International Small Economy Perspective, Landfall Strategy Group, Singapor
28. Sree, V., & Gunaseelan, R. (2018). A Study on Mediating Effect of Altruistic Behavior on Benevolent Leadership and Psychological Well-Being. Ethiopian Journal of Environmental Studies & Management 11(5): 608 – 619
29. Thatte, A., Rao, S., Ragu-Nathan, T., (2013). Impact of SCM Practices of a Firm on Supply Chain Responsiveness and Competitive Advantage of a Firm. The Journal of Applied Business Research, 29(2): 499-530.
30. Wu, T.-Y., Hu, C. and Jiang, D.-Y., (2022), Is subordinate's loyalty a precondition of supervisor's benevolent leadership? Themoderating effects of supervisor's altruistic personality and perceived organizational support. AsianJournal of Social Psychology, 145–155.
31. Yanlong Cao, KuiZhaoa, JiangxinYanga and Wei Xiongb. (2015). Constructing the integrated strategic performance indicator system for manufacturing companies, Vol. 53, No.13.
32. Yaseen, Muthanna saad. Strategic response capabilities and their role in achieving effective strategic integration: an analytical study of the opinions of a sample of workers in the Karwanchi group of companies in Kirkuk. University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2023) 13 (4): 165-177
33. Yukl, Gary, (2013), Leadership in Organizations, 8thed, pearson, New Jersey.
34. Yushkova, N.G., Gushchina, E.G., & Shokhneh, A.V. (2019). Spatial location of regional resources within the strategic drift of globalization: problems, tendencies, procedures. In SHS web of conferences, EDP Sciences, 62.