



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The Role of Strategic Leadership in Limiting the Strategic
Inclination: A Field Study at the Directorate of Youth and Sports
(Kirkuk, Salahuddin, Al Anbar and Mosul)**

Researcher: Amjad Abdullah Hussain
College of Administration and Economics
Jinan University
mjeda1992@gmail.com

Prof. Dr. Hazem Al-Bunni
College of Administration and Economics
Jinan University
hazemelbenni@gmail.com

Abstract

The study aimed to identify the role of strategic leadership in knowing the extent of the strategic Inclination in the Directorate of Youth and Sports (Kirkuk, Salah al-Din, Anbar, and Mosul). Following the descriptive analytical approach, represented by an intentional study sample, consisting of (84) persons from the leaders in the research community and using the questionnaire as a tool for data collection, furthermore the researcher used the statistical program SPSS V.23.

The researchers reached the following important conclusions: There is an inverse relationship between strategic leadership and strategic drift at the significance level of 0.000.

There is an effect of strategic leadership on strategic Inclination at the significance level of 0.000, Based on the results, the researcher came up with several recommendations, most importantly the adherence to all levels of strategic leadership in order to dispel the possibilities of Inclination in the researched community.

Keywords: Strategic Leadership, Strategic Inclination

دور القيادة الاستراتيجية في الحد من الانجراف الاستراتيجي دراسة ميدانية في
مديرية الشباب والرياضة (كركوك، صلاح الدين، الأنبار، الموصل)

أ.د. حازم البني
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الجنان

الباحث: أمجد عبد الله حسين
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الجنان

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة على دور القيادة الاستراتيجية في الحد من الانجراف الاستراتيجي في مديرية شباب ورياضة (كركوك، صلاح الدين، الأنبار، الموصل) متبعاً المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلاً عينة الدراسة القصدية (العمدية) بـ (84) من القيادات في المجتمع المبحوث، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSSv23).

وأهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث: توجد علاقة عكسية بين القيادة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.000) أيضاً يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية على الانجراف الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.000). وبالاستناد على النتائج، توصل الباحث إلى توصيات عدة من أهمها، التمسك بمدرجات القيادة الاستراتيجية كافة بهدف تبديد احتمالات الانجراف في المجتمع المبحوث.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية وابعادها، الانجراف الاستراتيجي وابعاده.
المقدمة:

مما لا شك فيه أن نجاح المؤسسات مرهونٌ بقدرة الإدارة العليا على قيادة المؤسسة وتوجيهها نحو غاياتها بفعالية وكفاءة، أو هي الأنشطة والأدوار التي يمارسونها القادة بمهارة عالية والتي يقومون بها بمختلف المواقع والمستويات التنظيمية، ولعل أهمية دور هؤلاء المديرين ومدى تمتعهم بالمهارات القيادية المناسبة تتعاضد في القطاع الحكومي بسبب طبيعة هذا القطاع وحجم التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها. وتشير القيادة الاستراتيجية، إلى الخطوات التي تم تعلمها والتي تهدف بشكل مباشر إلى تحقيق أهدافها، أو على الأقل تحقيق جزء من رؤية الشركة من خلال العمل على القيادة الجيدة بالإضافة إلى تحفيز وتشجيع إدارة الموظفين على تحقيق هذه الرؤية، فإن هذه القيادة مسؤولة عن بناء وتشكيل الهيكل التنظيمي الداخلي للشركة. كذلك أصبحت القيادة الاستراتيجية البوصلة لتحديد المسار الذي تسير عليه المنظمة لتحقيق أهدافها بدقة ويشهد العالم اليوم الدور الذي يلعبه القيادي في التحكم بعوامل المنظمة المختلفة والنهوض بها، ومن العوامل يمكن أن تخلق نوع من التمايز وهذا التمايز يخلق لنا قادة قادرين على التأثير بالأخيرين ويتمتعون بحكم واتصال فعال بالأفراد والمنظمات، لقد أكدت الدراسات السابقة والنظريات على مدى اهتمام القيادة الاستراتيجية في نقل المنظمة من الفشل إلى النجاح من خلال معالجة المشكلات الداخلية والخارجية بل وفي التطوير والإبداع والابتكار، ولأهمية معرفة دور القيادة الاستراتيجية من خلال الدراسات والنظريات السابقة، قام الباحث بتحديد دور القيادة الاستراتيجية في الحد من الانجراف الاستراتيجي في المديرية المبحوثة، علماً أنه في حدود علم الباحث هنالك العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية والقليل التي تناولت الانجراف الاستراتيجي، لكن لا توجد دراسة تناولت هذه الظاهرة بين المتغيرين. ومن هذا المنطلق هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها معرفة مستوى متغيرات الدراسة ومعرفة العلاقة والأثر في المجتمعات المبحوثة.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: أصبحت الرياضة في العصر الحديث عامل مهم وقوي وذات منفعة صحية واقتصادية واجتماعية على مستوى الجماعة وليس على مستويات الأفراد فقط، كما أصبحت في الوقت نفسه عامل قوي لصيانة وحماية الشباب والشابات من الانحرافات وسلوك الطرق المشبوهة بسبب الفراغ والملل فلا بد التصدي عن ظواهر المشكلات؛ للاستمرار في الأنشطة الرياضية، ومن أحد المشكلات هي ظاهرة الانجراف الاستراتيجي وتحدث عندما تكون الشركة أو المنظمة غير

قادرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المباشرة الأمر الذي يؤدي إلى الزوال البطيء والتدريجي، أو عندما تكون المنظمات معتمدة على اساليب كانت ناجحة في الماضي وساعدتها على النجاح والازدهار لفترة ما ولا تكون لديها نظرة بعيدة المدى لمواجهة التغيرات التي من الممكن أن تحدث وتسبب ضرراً وانجرافاً لا تحمد عقباه، وبناءً على ما ذكر اعلاه، ويمكن حصر مشكلة الدراسة بصياغة سؤال رئيسي واحد، يتفرع منه أسئلة عدة في محاولة الباحث رصدها في متن البحث والتعرف على المتغيرات الدراسية. السؤال الرئيسي: هل تستطيع القيادة الاستراتيجية وفق الابعاد الممثلة لها الحد من الانجراف الاستراتيجي؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية ومستوى الانجراف الاستراتيجي في المجتمع المبحوث؟
 ٢. هل توجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية وأبعادها في الحد من الانجراف الاستراتيجي؟
 ٣. هل يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية وأبعادها في الحد من الانجراف الاستراتيجي؟
- ثانياً. الاهداف:** يهدف البحث بالدرجة الأولى إلى الاجابة عن الأسئلة التي تم طرحها سابقاً في مشكلة البحث، كما تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مستوى واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في المجتمع المبحوث.
٢. التعرف على مستوى الانجراف الاستراتيجي في المجتمع المبحوث.
٣. تحليل وتفسير طبيعة العلاقة والأثر التبادلية بين متغيرات الدراسة ومدى إمكانية تطبيقها.

ثالثاً. الأهمية:

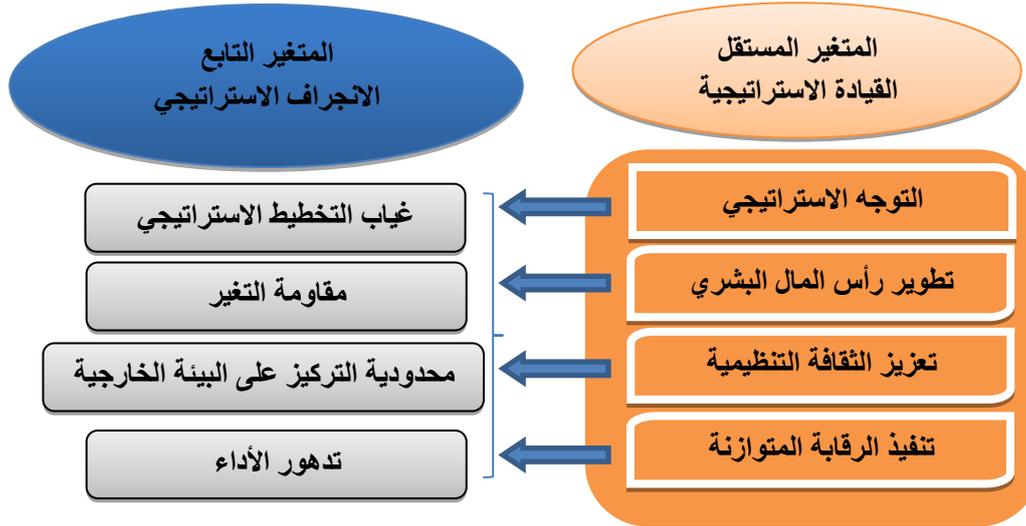
❖ الأهمية العلمية:

١. كونها تناولت أحد الموضوعات ذات الأهمية المتجددة في الفكر الإداري الحديث وهي القيادة الاستراتيجية التي تسعى للحفاظ على ديمومة المؤسسات وتعمل على تطويرها بالشكل الذي ينعكس على لما لها من أثر واضح في زيادة الأداء التنظيمي وتحقيق النجاحات المستمرة.
 ٢. تفيد هذه الدراسة في مساعدة الباحثين على توفير الوقت والجهد من البيانات والمعلومات والمصادر والمراجع وايضاً من خلال ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات.
- ❖ الأهمية العملية (الميدانية):** تكمن أهمية الدراسة في تقييم الأسس العلمية السليمة في مؤسسة الشباب والرياضة، وفي وضع صياغة استراتيجيات جديدة لمعالجة مشكلة الانجراف وايضاً في التوجّه نحو استثمار القيادة الاستراتيجية واستخراج الطاقة الكاملة لدى العاملين في المؤسسة المبحوثة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق النفع العام من خلال القيام بواجباتهم وخدماتهم تجاه المجتمع بشكل أفضل.

رابعاً. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: تأثر القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة المتوازنة) على تحجيم مستوى الانجراف الاستراتيجي بأبعادها في المنظمة المبحوثة.

خامساً. مخطط فرضيات الدراسة:



الشكل (١): من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج

(Microsoft word, 2010)

سادساً. **منهجية الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باختيار المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل وتفسير بياناتها والعلاقة بين مكوناتها للوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في فهم الواقع وتشخيص أسبابه وتقديم أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

سابعاً. حدود الدراسة:

الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على مديرية شباب ورياضة (كركوك، تكريت، الموصل، الأنبار).

الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة من (2020 الى 2021).

ثامناً. مجتمع وعينة الدراسة:

تاسعاً. مجتمع الدراسة: تمثلت الدراسة الميدانية على مديرية الشباب والرياضة في المحافظات (كركوك، صلاح الدين، الموصل، والأنبار) وتمّ تحديد حجم المجتمع الكلي البالغ عددهم (931).

عاشراً. عينة الدراسة: اعتمد الباحث على العينة القصدية (العمدية) كل من المدير العام ونائب المدير ومسؤولي الشعب ورؤساء المنتديات للمحافظات الأربعة، حيث تمّ تحديد حجم العينة والبالغ عددهم (88)، ويعود السبب إلى أن المتغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي) تحتاج إلى مستوى وظيفي مرتفع وأنهم أكثر استيعاباً وإدراكاً لمتغيرات الدراسة، وقد قام الباحث بتوزيع الاستمارة إلكترونياً.

المبحث الثاني: القيادة الاستراتيجية

مفهوم القيادة: "تعرف القيادة بأنها "نوعٌ خاصٌ من العلاقات تتميز بالقوة يدركها ويميزها أفراد المجموعة حيث يسوّغ أحد أفراد المجموعة نموذج سلوكه ويقبلون به ويمتثلون لأوامره" أي هي نشاط المتخصص الذي يمارسه القائد للتأثير في الآخرين وجعلهم يرغبون ويتعاونون مع بعضهم لتحقيق أهدافهم (غابن، ٢٠٠٩: ١٢٩)، وتعريف القيادة أيضاً: "نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التقييم الذي يرأسه، واختيار وتصميم التنظيم الملائم والنظم الإدارية المناسبة ووضع

السياسات والخطط التفصيلية الأزيمة وتوزيع الموارد المادية المطلوبة للتطبيق الاستراتيجي" (هاشم، ٢٠١٠: ٣٩) وعرفها (الغالي، ٢٠٠٩: ٣٦٠) هي القدرات المتميزة في التأثير بالآخرين وتحفيزهم ومخاطبة قواهم الكامنة لإنجاز الأهداف، أي هي التي تتجسد بالتأثير الإيجابي بالعاملين ودفع الأفراد على جميع المستويات بشكلٍ مستمر لتحريك طاقتهم الكامنة وهذا يجعلهم أكثر عطاءً وأداءً وإنجازاً.

مفهوم القيادة الاستراتيجية: إن القيادة الاستراتيجية لا يزال مصطلح ضبابي لدرجة كبيرة وخاضع للتفسيرات مختلفة، حيث ويستعمل الكثير من الكتاب مصطلح القيادة الاستراتيجية أو القادة الاستراتيجيين عند البحث في مواضيع تهتم بقيادة المنظمات في المدى البعيد.

حيث أدركت المنظمات عموماً بأن التفوق والتميز الاستراتيجي تصنعها القيادة الاستراتيجية. فهي تجسد التعقل الإداري والحكمة والإبداع وتسترشد بقواعد التفكير الاحتمالي لتقدير احتمالات المنظمة في المستقبل في قطاعها العالمي والدولي والإقليمي والمحلي. لهذا هي رأس المال البشري واجتماعي ومعرفي وعقلي (العيساوي واخرون، ٢٠١٢: ٥٨٥)، وعرفها (جميل، ٢٠١٠: ١٢٤) مجموعة من القدرات المتمكنة من شخص ما والموجهة نحو رسم رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها الجوهرية، وتمكين العاملين في تلك المنظمة وتحفيزهم على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها. وأيضاً هي مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغير وتحقيق هذا التميز بصورة فاعلية. وكما تعرف القيادة الاستراتيجية أنها تلك القيادة التي تقوم باتخاذ قرارات واسعة التأثير في بيئة مختلفة الثقافات والأعراق والأشخاص والرغبات إذ أنها تطلب استنباط الخطط

المضيئة والمرغوبة والمقبولة من قبل أصحاب المصالح (Guillot. M., chael, 2005: 25) **اهمية القيادة الاستراتيجية:** ترجع أهمية القيادة الاستراتيجية إلى أنها دائماً مصدر الابتكارات وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية وما تمتلكه من رؤية مستقبلية في ضوء المحركات الداخلية لتقديم الابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة والممارسة الإدارية، والثقافة التنظيمية، والإبداع الفردي، فكلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادة الاستراتيجية بالمنظمة، زاد احتمال احتواء التغيير التنظيمي من كل الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي مثل الأهداف، والأداء، وتنمية الأفراد والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المنظمة. كما أن دعم قدرات المنظمة على مواجهة التحديات يتطلب ألا يقتصر الدور القيادي على منصب محدد دون غيره، فالقيادة الاستراتيجية هيكلية تتكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الاستراتيجي للمنظمة ككل (شارل، ٢٠٠١: ٦٥٤)، هناك العديد من خصائص القيادة الاستراتيجية لكل من (ابو سمرة، ٢٠١٩: ١٨)، (اللوحي، ٢٠١٦: ٩)، (ايوب، ٢٠١٢: ١٢):

١. الرؤية المتميزة: للقائد رؤية مبنية على أفعال سابقة للتعامل مع الأحداث بدلاً من التفاعل معها أو الاستجابة لها وأن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم.
٢. التفكير الاستراتيجي: الذي يعمل على تحفيز الآخرين؛ لأن منهج القائد الناجح يعمل على التفكير العميق العقلاني والإبداعي، ويقوم بتشجيع الجميع ومواجه التغيير.
٣. الشجاعة: يتمتع القائد الناجح بالشجاعة ويبادر بتحميل المسؤولية.
٤. القدرة على الابتكار الإداري: العمل بشيء جديد وتوصيل المفاهيم الإدارية الحديثة لدى الأفراد وتحولها إلى سياساتٍ داخلية قادرة على تحقيق التميز التنافسي

٥. مساهمته المباشرة في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة: وتظهر هذه المساهمة من خلال القرارات التي يتخذها وعلى وجه التحديد تلك القرارات التي تسمى الأنشطة الرئيسية التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية والتصميم التنظيمي.

٦. العزم والمثابرة على العمل باستمرار حتى النهاية، ومواكبة التغيرات بمرونة لأنها تعتبر مفتاح التحسين والتطوير.

مسؤولية القيادة الاستراتيجية: تقع مسؤولية القيادة الاستراتيجية الفعالة على عاتق الإدارة العليا في المنظمة لما لهم من دوراً حاسماً من حيث مهامهم وتكليفهم بصياغة الاستراتيجيات وصنع القرارات الرئيسية الجوهرية وتنفيذها بفعالية كما أن مديري الإدارة العليا يلعبون دوراً هاماً في منظماتهم خاصة بما يرتبط بتحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي، فإن أحد العناصر الحاسمة للنجاح التنظيمي هو وجود فريق إدارة عليا يتمتع بمهارات إدارية فائقة وتصميم الهيكل التنظيمي الملائم ونظام المكافأة الفعالة. (Michael, 2007: 376) ويجب أن يتكون فريق الإدارة العليا من اشخاص ذوي خلفيات غير متجانسة في عقلياتهم وتفكيرهم ومجالات مختلفة في التعليم والخبرة ووبعض النظر عن احتياجاتهم لوقت اطول في اتخاذ القرارات إلا أن قراراتهم تكون أفضل من الفريق المتجانس الذي يتخذ قرارات سريعة وقد تكون خاطئة. (المغربي، ٢٠١٥: ١٧)، ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تضع الأساس لمخطط العمل: لكل من (البطش، ٢٠١٩: ١٧)، (عبد، ٢٠١٨: ١٥٦)، (اللوحي، ٢٠١٦: ١١):

أولاً. تحديد التوجه الاستراتيجي: إن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يعني إنشاء رؤية طويلة المدى للهدف الاستراتيجي الذي تم إنشاء المنظمة من أجله، وتلك الرؤية طويلة المدى هي توضيح رؤية المنظمة للمستقبل. وغالباً ما تكون الفترة من 5 إلى 10 سنوات حيث تحاول المنظمة تحقيق الأهداف في المستقبل.

ثانياً. تعزيز الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من مزيج معقد من الأيديولوجيات والنماذج والقيم المتأصلة والمشاركة التي تؤثر على طريقة عمل المنظمة.

ثالثاً. تعزيز الممارسات الأخلاقية: تزداد فعالية تنفيذ العمليات الاستراتيجية عندما يتم تنفيذها في سياق الممارسات الأخلاقية. وتشجع المنظمات الأخلاقية الأشخاص على جميع مستويات المنظمة وتدريبهم على ممارسة القواعد الأخلاقية، حيث يجب أن توفر الممارسات الأخلاقية إطاراً لصنع القرار ويجب أن تكمل ثقافة المنظمة. تعمل هذه الممارسات أيضاً كعوامل تصفية لتصحيح الأخطاء وتقييم الإجراءات.

رابعاً. تطوير رأس المال البشري: من منظور رأس المال البشري ينظر إلى العاملين كونهم مصدراً رأسمالياً يتطلب استثماراً وتكنولوجياً. يعد رأس المال البشري هي القيمة المضافة، يُعزى تطور الصناعة في الولايات المتحدة إلى مساهمتها الكبيرة في رأس المال البشري الحقيقي. مع زيادة النشاط التنافسي، حيث يكون الموظفون المصدر الحقيقي الثابت للميزة التنافسية ويجب أن يتمتع القادة الاستراتيجيون بمهارات عالية لتنمية رأس المال البشري وهذا يتطلب الاهتمام بمهارات مديري الموارد البشرية الذين يعملون معهم في المنظمة.

خامساً. تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة: غالباً ما يُنظر إلى الضوابط التنظيمية على أنها جزء مهم من عمليات التنفيذ الاستراتيجي لأنها ضرورية لضمان تحقيق المنظمة للنتائج المتوقعة. يساعد

الإشراف القادة الاستراتيجيين على بناء السيطرة والثقة على القيم الاستراتيجية لأصحاب المصلحة في المنظمة وتحفيز ودعم التغيير الاستراتيجي.

سادساً. استثمار القدرات الاستراتيجية: إن القيادة الاستراتيجية تقوم على الاستثمار الأمثل للقدرات المميزة التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حيث يستثمر القائد ما لديه من قدرات استراتيجية كالكفاءات والقدرات المادية والتكنولوجيا منظومة المعلومات والاتصالات.

المبحث الثاني: الانجراف الاستراتيجي

مفاهيم الانجراف الاستراتيجي: إن مفهوم الانجراف الاستراتيجي هو الفشل التدريجي للاستراتيجيات القائمة لمعالجة الوضع التنافسي للشركة، وهناك اتجاه نحو وضع استراتيجيات تستند تدريباً إلى التاريخ والثقافة، ولكنها تفشل في الحفاظ على وتيرة تغيير بيئة الأعمال التجارية؛ أي فشل المنظمة في استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث يوصف بالخمول الفكري للمنظمة على تحقيق الأهداف. (Gachanja, 2018: 4) ويشير الانجراف الاستراتيجي إلى فشل الإدارة في تحديد التغييرات الطفيفة في بيئة الأعمال في الوقت المناسب والاستجابة في وقت متأخر مما يؤدي إلى تفاقم المشكلة، وأيضاً سببه عدم القدرة على تحديد الاستجابة للتحديات في الوقت المناسب وبشكل مباشر ومن إحدى الأسباب التي تؤدي للانجراف الاستراتيجي هي الافتقار للمرونة الاستراتيجية. (Alshebli, 2016: 51) وأيضاً يمكن القول أن الانجراف هو عدم الإحساس بالمتغيرات الخارجية التي تؤثر سلباً على أداء المنظمة وفي حين يعتقد المديرون بأنهم على صلة ودراية وتكيف مع البيئة إلا أن يحدث العكس أي دون أي وعي للمتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية (Johnson, 1988: 179) ويعرف (Fichet, 2007: 13) وهو نوع من الفجوة الاستراتيجية الخاصة بأسباب وأشكال مختلفة منها لم تعد الاستراتيجية تتلاءم مع بيئتها، ويعرف الانجراف الاستراتيجي بأنه الحالة التي تشهد في المنظمة ضعف تنفيذ استراتيجيتها التنافسية بسبب القصور في القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية وهذا بدوره يؤدي إلى فشلها وعدم قدرتها على التكيف مع المستجدات التي تشهدها البيئة الخارجية (حسن، ٢٠٢٠: ٢٠٤) وأيضاً هو ميل الاستراتيجيات من حالة التطور على أساس التأثيرات التاريخية والثقافية إلى حالة الفشل تدريجياً بسبب عدم مواكبة تغيرات البيئة (Johnson, 2009: 179).

ابعاد الانجراف الاستراتيجي:

أولاً. غياب التخطيط الاستراتيجي: مجال التخطيط الاستراتيجي له تاريخ طويل يتضمن ظهور نظريات متعددة ومتنافسة لشرح عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتحقيق أهداف الإدارة، لأن التخطيط الاستراتيجي يختلف حسب اختلاف رؤية وأهداف المنظمة (Papke, 2017: 171) ويعتقد الباحثون أن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل يجب أن يكون متوافقاً مع التخطيط العام للنظام الاستراتيجي للمؤسسة مع التأكيد على أهمية التفكير الاستراتيجي في العمل المؤسسي "إن التخطيط الاستراتيجي يعني تحديد الأهداف التي تسعى إليها المجتمعات البشرية بطرق علمية، مع التركيز على المستقبل للوصول لنتائج مستقبلية" (وايضاً التخطيط الاستراتيجي هو العمود الفقري لدعم الإدارة الاستراتيجية وهي عملية رئيسية ولا يمكن الاستغناء عنها؛ لأنها عملية منتظمة تسير عليها المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة والمرسومة بعيدة المدى، ولا يمكن لأي مدير يقوم بعمله وبمسؤولياته بالكامل عندما يتم إهمال التخطيط الاستراتيجي (Abusharekh, 2020: 150).

ثانياً. مقاومة التغيير: إن مقاومة التغيير هي قوة المؤسسة بالحفاظ على الوضع الراهن (الحالي)، وركز معظم العلماء على أن القوى هي التي تقود الموظفين بعيداً عن دعم التغييرات التي تحصل والتي يقترحها القادة، يمكن تسمية المقاومة هي رفض مخاوف الموظف بشأن هذه التغييرات المقترحة، وكان الباحثون ينصحون الممارسين بالحذر من ذلك لأنه يعدّ من أقوى وأبرز المؤثرات للانجراف الاستراتيجي عندما يكون وضع المنظمة ملتزمة بالحفاظ على الوضع الحالي (S. K, Piderit, 2000: 171)، وإن مقاومة التغيير يستلزم عادةً الانتقال من الوضع المعلوم إلى الوضع المجهول وهذا يعني التخلي عن الإجراءات المعمول بها أو تولي مسؤوليات غير مألوفة أو التكيف مع الأهداف التنظيمية الجديدة كأحد الأصول المهمة للتغيير الإيجابي الناجح، ولمفهوم مقاومة التغيير من خلال ثلاثة جوانب، معرفية وعاطفية والمقصودة. وبناء على هذه الجوانب الثلاثة. يشير الجانب المعرفي إلى تغير أفكار الأفراد وتفسيراتهم حول التغيير وآثاره مثل قيمة التغيير وفوائده للمنظمة. ويشير الجانب العاطفي بتغيير المشاعر لدى الأفراد تغيير ردود أفعالهم مثل الحماس والقلق أو التوتر في هذا التغيير. والجانب الاخير يشمل الوجه المتعمد في تغيير النوايا والقرارات السلوكية لدى الأفراد لدعم أو معارضة هذا التغيير (Moutousi, 2018: 18).

ثالثاً. محدودية التركيز على البيئة الخارجية: لقد أثبتت البراهين والتجارب العلمية أن المنظمات لا تنشأ في الفراغ، وإنما هي وليدة بيئتها، وإعادة ما تولّد المنظمات لسدّ حاجة المجتمع من المنتجات والخدمات التي يحتاجها وبالتالي فإن بقاءها مرتبط بقدراتها على أداء هذه الوظيفة بطريقة كفؤة وفعالة، ولكي تحقّق المنظمات أهدافها لا بدّ وأن تكون على دراية واطلاع ومعرفة بالتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها كون هذه التغيرات هي التي تحدّد الفرص التي يجب اغتنامها، والتهديدات التي يجب مواجهتها أو تجنبها، ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بدراسة العلاقة بين المنظمة والبيئة، ويمكن القول بأن البيئة من زاوية أخرى تعد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى خلق فرص والتهديدات للمنظمة، حيث يركز هذا المفهوم على أبرز دور البيئة في رسم استراتيجية للمنظمة لكي تتمكن المنظمة من فهم هذا البيئة المحيطة بها (رشيد، 2008: 100)، وتكون البيئة الخارجية العوامل أو التأثيرات الخارجية التي تؤثر على تشغيل الأعمال، يجب على المؤسسة أن تتفاعل للحفاظ على تدفق عملياتها (Johns) كما تعرف البيئة الخارجية بأنها مجموعة من القوى والاتجاهات والأحداث التي تؤثر على المنظمة وترتبط بها وتركّز على البيئة، عندما تفهم هذا، يمكن للمنظمة الحفاظ على مركزها التنافسي (العبيدي، 2016: 162) وعرفها (المغربي، 2019: 112) البيئة الخارجية على إنها بيئة العمل التي تؤثر على كافة المنظمات بشكل مباشر ولا يمكن للمنظمة السيطرة عليها كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية فدعى البيئة العامة، في حين يقصد بالنوع الثاني المتعلقة بالبيئة الخاصة فإنها مجموعة من العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة ويختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى ويمكن للمنظمة الرقابة عليها فهي تضمّ المجموعات الآتية: العملاء والموردين والمنافسين والتشريعات والقوانين المتعلقة بالمنظمة.

رابعاً. تهور الاداء: هو النظام الذي يحدّد كفاءة العمل لعملهم، أو هي عملية فحص العمل المنجز ومقارنة النتائج التي تمّ الحصول عليها بالنتائج المراد تحقيقها أو الحصول عليها، إنها السمة الرسمية أو النظامية التي تعبر عن نقاط القوة والضعف في المساهمات التي يقدمها الأفراد للمهام التي كلّفوا القيام بها وأدائها، أي العملية التي من خلالها تحديد المساهمات في المنظمة التي يقدمها الفرد. مخصص لفترة زمنية معينة، أن أداء العمل التنظيمي هو نشاط يعكس كلاً من الأهداف

ووسائل تحقيقها، ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وتقييم الأداء الذي يساعد المؤسسات على زيادة قدراتها، والأداء الوظيفي، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف (سلوى، ٢٠١٩: ٤٠)

وإن لتدهور الأداء كثيرة تتراجع من خلالها القدرات المعرفية مثل تقدّم العمر، أيّ عندما يكون هناك الكثير من الطلب على إنجاز الأعمال في المنظمة تعتمد على المهارات العالية لدى الموظفين لإنجاز هذا المهام ولكن هناك من لديهم القدرات الضعيفة التي لا تنجز الأعمال وذلك يؤثر سلبياً على نتائج المنظمة بسبب تقدّم السنّ وتراجع الأداء وهناك أسباب عدة أيضاً لضعف الأداء الوظيفي منها (Kubeck, 1996: 92):

١. فقدان الدافع: أي الافتقار الى الحافز المادي والمعنوي.
 ٢. فقدان التركيز: لأسباب سلوكية أو طبية وفي هذه الحالة ماكن العمل صبح مشتت للانتباه
 ٣. القضايا الشخصية: وهي من احدى المشاكل والأسباب التي تؤدي إلى ضعف الأداء بسبب الصراع الذي يحدث بين الموظفين وهذا يؤدي إلى التوتر وبالتالي يعكس بالجانب السلبي على المؤسسة
 ٤. عدم الانسجام أو التناسق: أي عدم ملاءمة الموظف في مكان عمله رغم مهارته في العمل، أي الشخص المناسب في المكان غير المناسب.
- اسباب الانجراف الاستراتيجي: هناك أسباب عدة تجعل المنظمة تسير بالاتجاه المعاكس وبشكل تدريجي وبطيء عندها يحدث الانجراف الاستراتيجي، ومن هذه الأسباب (الجمري، ٢٠١٦: ١٤)، (Sammut, 2015: 2):

أولاً. ضعف الإدارة: يمكن أن تصبح الإدارة العامة للمؤسسة ضعيفة الاداء في العمل الروتيني وبالرغم من أنهم قد يجدون أن أحد المنافسين قد سرق حصتهم في السوق أو أن الطلب على منتجاتهم أو خدماتهم قد انخفض، أو أنهم لم يستثمروا لإبقاء المؤسسة في تغيير البيئة لجعلها تنافسية، وإذا لم تتقدم الإدارة الحالية للتعامل مع التغييرات الجديدة في المنطقة، فإنها ستنتهي وقد تحدث كارثة، وبعد ذلك لن تكون قادرة على إنفاذ وضعها.. يحتاج المديرون إلى قائمة من المقاييس التي يمكنهم الرجوع إليها لمساعدتهم في لتحليل وتقييم بيئة المؤسسة وتحديد نقاط الضعف التي يمكن أن تؤدي إلى الأخطاء، يمكن للعديد من المديرين العيش في عالم منفصل عن واقع السوق ونتيجة لذلك يمكن أن تجد مؤسساتهم نفسها في أزمة لا يمكن السيطرة عليها.

ثانياً. ضعف الرقابة المالية: يعدّ عدم فعالية الرقابة المالية أحد الأسباب الرئيسية لإفلاس المؤسسات والميل التدريجي للمؤسسات إلى الفشل، حيث لا يستطيع المديرون تحليل الوضع المالي، ولا يمكنهم الحصول على التمويل اللازم، ولا يمكن الحصول على معلومات المنافع لحساب موضوعي التكاليف أو المتغيرات المتوقعة، كلّ هذا يؤدي إلى حقيقة أنه لا يمكن وضع أهداف واقعية لأن الدافع لتحقيق الأهداف غير موجود وصنّاع القرار غير قادرين على تحديد السياسة المالية بشكلٍ موثوق.

ثالثاً. فشل التسويق: يعتبر التسويق لبيع المنتجات والخدمات عاملاً رئيسياً في نجاح أو فشل أي مؤسسة، قد تنجح المؤسسة في مرحلة ما، ولكن بالنظر إلى البيئة المتغيرة، قد لا تتمكن الإدارة من رفع أذرعها حول هذا الأمر أو قد لا تكون متحمسة كما كانت في الماضي (لسبب ما) وبالتالي لا تستجيب بشكلٍ كافٍ للبيئة المتغيرة لضمان عدم انخفاض حصة الشركة في السوق وبالمثل فإن أحد أسباب فشل التسويق هو "الوعي المفرط" للشركة في علامتها التجارية تجاه المجموعة المستهدفة

لذلك امتنع عن الابتكارات ومحاولة تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو غير ذلك، مما قد ينطوي على مخاطر معينة وبالتالي يفقد حيويته ويذبل في مواجهة المتغيرات الجديدة.

رابعاً. اختلال الثقافة المؤسسة: الثقافة داخل المؤسسة هي أصل غير ملموس، ومصدر للميزة التنافسية، والسبب الرئيسي لنجاح أو فشل المنظمة، يمكن أن ينشأ الميل الاستراتيجي نحو الفشل لأن الثقافة خاطئة وربما مختلفة ولأن الثقافة هي البيئة التي تنفس فيها المؤسسة، حيث تذبل وتموت عندما يكون الجو ساماً، وهي تقتل الحركة والإثارة، تماماً مثل الأسماك تموت إذا وضعت في مياه ملوثة أو أحواض غير مناسبة الحجم، وقد لا تنتبه الإدارة إلى الآثار السلبية لثقافة غير مناسبة تشمل مؤشرات عدم التوازن الثقافي انخفاض الإنتاجية، وتدني أخلاقيات العمل، والتغيب عن العمل لأسباب وأعداء غير مقبولة، وارتفاع معدلات ترك الموظفين، وما إلى ذلك.

وأحد أهم أسباب انتشار الثقافة المتدنية هو ضعف القيادة. معايير مزدوجة بحيث يمكن أن يكون هناك مدراء يتخطون المسؤولية ويفرضون معايير وتوقعات انتقائية على الآخرين، أو يمكن للإدارة استخدام الأساليب الاستبدادية لتخويف وإخضاع الموظفين. فضلاً عن ذلك، نقص في الشفافية وعدم الالتزام بأخلاقيات المهنة، مما يجعل الميل الاستراتيجي للفشل أمراً لا مفر منه.

ولقد رأينا الأعراض الرئيسية للانجراف الاستراتيجي هي العقلية المتجانسة، والحفاظ على الوضع الراهن، والتركيز الداخلي، وتدهور الأداء فضلاً عن أحد أسباب الانجراف هو انعكاس لثقافة المحافظة في التفكير الاستراتيجي والإدراك. وفي بعض الحالات، لا يكون الأمر مجرد عدم القدرة على إدراك أن السياق يتغير، بل هو ميل عقلي لعدم التفكير في الأمر، فمن المحتمل أن يحدث الانجراف الاستراتيجي عندما تكون العمليات المعرفية والافتراضات الإدارية غير قادرة على الاعتراف أو التحول مع التغييرات في البيئة الخارجية.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للدراسة

أولاً. **تشخيص متغيرات البحث:** لتشخيص واقع متغيرات الدراسة وأبعادها في مجتمع البحث وللإجابة عن أسئلة البحث:

١. ما واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية في مجتمع البحث؟

تم اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الاستراتيجية ودرجتها الكلية.

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة الموافقة
تحديد التوجه الاستراتيجي	3.89	0.707	الثالث	عالية
تطوير رأس المال البشري	3.83	0.777	الرابع	عالية
تعزير الثقافة التنظيمية	4.04	0.572	الأول	عالية
تنفيذ الرقابة المتوازنة	3.98	0.636	الثاني	عالية
المحور ككل للقيادة الاستراتيجية	3.93	0.602		عالية

يتضح من الجدول رقم (١) كالاتي:

أظهر التحليل الإحصائي أن جميع الأبعاد المكونة لمحور القيادة الاستراتيجية كانت عالية في تقييمها من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة، كما أن مستوى القيادة الاستراتيجية بشكل عام وللحور ككل كان عالياً حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح للمحور ككل (3.93) وهي

تقابل الدرجة المرتفعة في مقياس ليكارت الخماسي، والانحراف المعياري (0.602) وذلك يشير أن المجتمع المبحوث لديه القدرة على ممارسة القيادة الاستراتيجية بكل أبعادها وهذا يعدّ مؤشراً إيجابياً لمديرية الشباب والرياضة للوصول إلى الأهداف المرغوبة.

٢. ما واقع مستوى الانجراف الاستراتيجي في المجتمع المبحوث.

تم اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الانجراف الاستراتيجي ودرجتها الكلية.

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة الموافقة
غياب التخطيط الاستراتيجي	2.93	0.747	الثالث	متوسط
مقاومة التغيير	2.76	0.760	الرابع	متوسط
محدودية التركيز على البيئة الخارجية	3.07	0.678	الثاني	متوسط
تدهور الأداء	3.15	0.710	الأول	متوسط
المحور ككل للانجراف الاستراتيجي	2.98	0.612		متوسط

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS v23).

يتضح من الجدول رقم (٢) الآتي:

إن المتوسطات الحسابية بين المحاور تراوحت بين (2.76-3.15). حيث جاء البعد الرابع " تدهور الأداء " بالمرتبة الأولى، والبعد الثاني " مقاومة التغيير " بالمرتبة الاخيرة. لكن بشكل عام لمستوى الانجراف الاستراتيجي في المجتمع المبحوث ومن وجهة نظر العينة جاء بمتوسط حسابي (2.98) أي بدرجة متوسط، ويشير ذلك وبغض النظر عن وجود القيادة الاستراتيجية بدرجة عالية، إلا أن هناك انجراف استراتيجي وبدرجة متوسط من وجهة نظر العينة.

ثانياً اختبار الفرضيات: وضع الباحث فرضية رئيسية وفرعية بأن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وأبعادها وبين الانجراف الاستراتيجي وأبعاده. ولاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية: استخدم الباحث معامل بيرسون للارتباط.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي في المجتمع المبحوث.

المحاور	معامل الارتباط Pearson	الدلالة الاحصائية (sig)
القيادة الاستراتيجية	-0.406**	0.000
الانجراف الاستراتيجي		

** الارتباط دال إحصائياً عن مستوى دلالة 0,01

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS v23).

يتضح من الجدول رقم (٣) الآتي:

حيث يتبين من الجدول اعلاه أن معامل الارتباط يساوي (-0.406**) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي في المجتمع المبحوث، وبمعنى ذلك أن كل ما تتواجد القيادة الاستراتيجية كلما حدّ من الانجراف الاستراتيجي، وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية وقبولها وبذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تدلّ على أنه لا توجد علاقة بين القيادة

الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي، ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يؤكد صحة القبول الفرضية الرئيسية.

الفرضية الرئيسية الثانية: وضع الباحث فرضية رئيسية وفرعية بأن هناك تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وأبعادها وبين الانجراف الاستراتيجي وأبعادها واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية: استخدم الباحث معامل الانحدار الخطي البسيط. **حيث تنص الفرضية:** يوجد تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي في المجتمع المبحوث.

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد R2	قيمة B	قيمة F	قيمة sig
القيادة الاستراتيجية	-0.406	0.165	-0.413	16.173	0.000
الانجراف الاستراتيجي					

الانجراف الاستراتيجي عن مستوى دلالة 0,00

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS v23).

يتضح من الجدول رقم (٤) الآتي:

يبين من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط هو (-0.406) أي هنا علاقة عكسية متوسطة بين القيادة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي، وإن معامل التحديد (0.165) فهي تشير إلى أن (16%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الانجراف الاستراتيجي) تعود إلى المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) بينما النسبة المتبقية فتعود لتأثير متغيرات أخرى لم تؤخذ بالحسبان، بمعنى أن القيادة الاستراتيجية ساهمت بانخفاض (16%) من الانجراف الاستراتيجي في المجتمع المبحوث، وأما قيمة B فقد بلغت (-0.413) بمعنى أن تغير وحدة واحدة من القيادة الاستراتيجية تؤدي إلى انخفاض مستوى الانجراف الاستراتيجي بمقدار (0.41) وأما قيمة F فقد بلغت (16.173) عند مستوى الدلالة (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية التي تقول يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي في المجتمع المبحوث.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

تمثل هذه الفقرة الخلاصة النهائية بعرض النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال التحليل الاحصائي، والتوصيات المقترحة والمستقبلية التي من الممكن تخدم مجتمع البحث. **اولاً. النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية للقيادة الاستراتيجية ككل والانجراف الاستراتيجي ككل:**

1. مارست القيادة الاستراتيجية ككل في المجتمع المبحوث دوراً ايجابياً بمتوسط حسابي (3.93) وبوزن نسبي (78.6%) بدرجة عالية.
 2. مارست ظاهرة الانجراف الاستراتيجي ككل في المجتمع المبحوث من قبل أفراد العينة بمتوسط حسابي (2.98) وبوزن نسبي (59.6%) بدرجة متوسط.
- ثانياً. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:**

1. توجد علاقة عكسية بين القيادة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي حيث كان معامل الارتباط (-0.406) وبمستوى دلالة (0.000)، أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي

تنصّ على أن توجد علاقة بين المتغيرات في مجتمع البحث. ونستنتج من ذلك. أن وجود القيادة الاستراتيجية يحد من الانجراف الاستراتيجي في المجتمع المبحوث حسب آراء العينة.

٢. توجد علاقة عكسية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وبين وأبعاد الانجراف الاستراتيجي حيث كانت معاملات الارتباط كلها عكسية عند مستويي (0.01-0.05) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على أن توجد علاقة بين المتغيرات في مجتمع البحث. ونستنتج من ذلك. أن وجود أبعاد القيادة الاستراتيجية يحد من الانجراف الاستراتيجي في المجتمع المبحوث حسب آراء العينة.

٣. يوجد أثر بين القيادة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي حيث كانت قيمة F المحسوبة (16.173) عند مستوى الدلالة (0.000) وهذا يدل على أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير على الحد من ظاهرة الانجراف الاستراتيجي في مجتمع الدراسة.

٤. يوجد أثر بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي ككل، حيث كانت مستوى الدلالة لأبعاد القيادة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي (0.000) وهذا يدل على أن أبعاد القيادة الاستراتيجية لها تأثير على الحد من الانجراف الاستراتيجي.

التوصيات: في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث، فإنه يوصي ما يلي:

١. العمل على تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية بكل حذافيرها وتطويرها لرفع مستوى القيادة الاستراتيجية اعلى مستوى بهدف تقليل ظاهرة الانجراف الاستراتيجي ومن ثم غيابها في المجتمع المبحوث.

٢. اتباع منهجية تخطيط استراتيجية حديثة مرنة بدلاً من التمسك بالخطط الاستراتيجية التقليدية أو القديمة، بهدف الحد من الانجراف الاستراتيجي.

٣. من الضروري أن يُبدي القادة اهتماماً كبيراً في ممارسات القيادة الاستراتيجية بحيث تتوافق هذه القيادة مع مكانتها وسمعتها وصورتها التنظيمية في المجتمع المبحوث وذلك لتقديم خدمات شبابية ورياضية.

٤. الاهتمام بتطوير العمل ضمن فريق واحد بعيداً عن العادات التقاليد التي من الممكن أن تؤثر على أداء المجتمع المبحوث، والعمل على تبني استراتيجيات ذو أفكار جديدة تسهم في تشكيل فريق العمل لمواجهة الأزمات والمهددات المستقبلية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. أبو سمرة، حازم خميس، (٢٠١٩)، دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية، ص ١٨.

٢. ايوب، حنكة، (٢٠١٢)، دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات التعليمية "دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر، ص ٢١-٢٢.

٣. البطش، أحمد محمد علي، درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتنمية المهارات الناعمة لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، ص ١٧

٤. الجمري، منصور، ٢٠١٦، الانجراف الاستراتيجي نحو الفشل،

<http://www.alwasatnews.com/news/1168708.htm>

٥. العربي، رائد الاعمال، (٢٠٢١)، اسباب ضعف الاداء الموظفين في العمل، he-arabic-entrepreneur.com
٦. حسين، وعبد الحسن، (٢٠٢٠)، دور العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية في الانجراف الاستراتيجي، مجلة الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ٢٦، العدد ١١٧، ص ٢٠٤.
٧. رشيد، وجلاب، (٢٠٠٨)، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن ص ١٠٠.
٨. سلوى، تباري، (٢٠١٩)، القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، علم النفس، ص ٤٠
٩. شارل هل وجونر، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال)، دار المريخ، الرياض، ص ٦٥٤-٦٥٥.
١٠. عبد، احمد خنجر، (٢٠١٨)، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التوعية الصحية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد، ص ١٥٦.
١١. العبيدي، فائق مشعل قدوري، (٢٠١٦)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ومبادئ، ط ١، مطبعة جامعة تكريت، صلاح الدين، العراق، ص ١٦٢
١٢. العيساوي، وآخرون، (٢٠١٢)، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثانية، ط ١، الوارق للنشر والتوزيع، جامعة بغداد، ص ٥٨٥
١٣. الغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٩)، إدارة الاستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط ١، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، ص ٣٦٠.
١٤. غباين، عمر محمود، (٢٠٠٩)، القيادة الفعالة والقائد الفعال، ط ١، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص ١٢٩.
١٥. اللواندي، قحطان حسين، غياب التخطيط الاستراتيجي لدى صناع القرار العراقي <https://annabaa.org/arabic/reports/23937> 21/ 7/2020)
١٦. اللوح، اية حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، مؤتمر في قطاع التعليم التقني، فلسطين، ص ٩.
١٧. المغربي، عبد الحميد، (٢٠١٩)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات القرن الحادي والعشرين، ص ١١٢.
١٨. المغربي، رامي إبراهيم موسى، (٢٠١٥)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، ص ١٧.
١٩. هاشم، عادل عبد الرزاق، (٢٠١٠)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية ٢٠١٠، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص ٣٩.
٢٠. جميل، احمد نزار، (٢٠١٠)، تشكيلة انماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفعالية فريق الادارة العليا، اطروحة دكتوراه غير منشورة في جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد، ص ١٢٤.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abusharekh, N. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A., (2020), The Impact of Modern Strategic Planning on Smart Infrastructure in Universities. p150
2. Alshebli, Abdulla, Improving capabilities and strategic fit in governmental agencies. (2016), p51
3. Fichet, H., & Giraud, L., (2007), How the information flow is processed in project-based companies compared to others and how it affects strategic drift, Master Thesis, Umea School of Business, Umea University, Swedan. p 13
4. Gachanja, L. E. 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 (2018), p4.
5. Guillot. m: chael, p2, (2005), strategic leadership, defining the challenge ‘Airpower journal, Vol.2, no.1 .
6. Hitt, Michael, Ireland, R. Hoskisson, Robert. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 7 Ed. Thompson south-Western. USA (2007) p376
7. Johns, a. Cena, c. What is an External Environment in Business?-Definition, Types & Factors <https://study.com/academy/lesson/what-is-an-external-environment-in-business-definition-types-factors.html>
8. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., (2009), Exploring corporate strategy: text & cases. Pearson education. p179
9. Johnson, Gerry, Rethinking incrementalism, Strategic Management Journal 9.1 (1988) p.88.
10. Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M., (2017), Strategic planning characteristics applied to project management. International Journal of Project Management, 35(2), 169-179.p171
11. Piderit, S. K., (2000), Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. Academy of management review, 25(4), 784
12. Sammut-Bonnici, T. (2015), Strategic drift. Wiley Encyclopedia of Management - p2
13. Thompson, J. L., (1999), A strategic perspective of entrepreneurship. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. p282
14. Kubeck, J. E., Delp, N. D., Haslett, T. K., & McDaniel, M. A., (1996), Does job-related training performance decline with age? Psychology and aging, 11(1), 92.p92
15. Moutousi, O., & May, D., (2018), How change-related unethical leadership triggers follower resistance to change: A theoretical account and conceptual model. Journal of Change Management, .2, p18