

علاقة بعض سلوكيات القيادة البارعة في تجنب الانجراف الاستراتيجي**بحث ميداني في ديوان وزارة الزراعة****The Relation of some Ambidextrous Leadership Behavior to Avoiding Strategic Drift**

أ.م.د. ولاء اسماعيل عبد اللطيف

walaa@coadec.Uobaghdad.edu.iq

جامعة بغداد /كلية الادارة والاقتصاد

الباحث غادة مهدي عبد

Hasanshabot32@gmail.com

ديوان وزارة الزراعة/ دائرة الاستثمارات الزراعية

تاريخ تقديم البحث: 2022/08/31

تاريخ قبول النشر: 2022/09/27

المستخلص:

يهدف البحث الى تشخيص ظاهرة الانجراف الاستراتيجي وهي ظاهرة سلبية يقصد بها التدهور التدريجي للعمل التنافسي للمنظمة بسبب فشل المنظمة في الاعتراف بالتغيرات في بيئة الاعمال والاستجابة لها لمحددات كثيرة منها غياب التخطيط الاستراتيجي ومحدودية التركيز على البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وضعف الاستجابة للتغيير وجمود الثقافة التنظيمية وضعف القيادات وغياب السياسات، كما يهدف البحث الى معرفة مدى توافر قيادات بارعة تمتلك سلوكيات قيادية منفتحة ومنغلقة (متوازنة) في دوائر ديوان وزارة الزراعة وهو مجتمع البحث الذي تم اختياره لاجراء البحث الميداني حيث تم تحديد عينة قصدية تشمل (مدير عام، معاون مدير عام، مدير قسم، معاون مدير قسم، ومسؤول شعبة) من خلال 124 استبانة وزعت لهذا الغرض وتم الاعتماد على الرزمة الاحصائية (SPSS) للقيام بالتحليل الاحصائي للبيانات، وانطلق البحث من فرضيتين الفرضية الاولى (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين القيادة البارعة وتجنب الانجراف الاستراتيجي)، الفرضية الثانية (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة البارعة معاً في تجنب الانجراف الاستراتيجي) وكانت ابرز الاستنتاجات تتوافر قيادات بارعة في دوائر ديوان الوزارة ذات سلوكيات منغلقة مقارنة بالسلوكيات المنفتحة مع وجود غياب للتخطيط الاستراتيجي بمستوى كبير حيث احتل الترتيب الأول من حيث ابعاد متغير الانجراف الاستراتيجي مما يدل على وجود الانجراف الاستراتيجي، واقترح الباحثان إجراء دراسات مستقبلية لتطبيق نموذج (Alshebli, 2016) لمعالجة حالة وظاهرة الانجراف الاستراتيجي من خلال اعتماده على تحليل عميق للبيئتين الخارجية والداخلية واجراء تأهيل للأفراد عبر مستويات وطبقات اصحاب المصالح وقيادة التغيير لضمان التنفيذ الناجح للاستراتيجية وتشجيع الابتكار من خلال تحفيز عقول الموارد البشرية والاعتماد بأفكارهم وتطبيقها مع ادارة الثقافة لاستيعاب الجوانب سريعة النمو ذات الصلة بالمنظمات العامة والخاصة في القطاع الحكومي العراقي لمعالجة ظاهرة الانجراف الاستراتيجي

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة، الانجراف الاستراتيجي**Abstract:**

The research aims to diagnose the phenomenon of strategic drift, which is a negative phenomenon that is meant by the gradual deterioration of the organization. Because of the organizations failure to recognize changes in the business environment and respond to them for many determinants, including the absence of strategic planning, the limited focus on the external environment, the weak response to change, the rigidity of the organizational culture, the weak leadership and the absence of policies.

The research also aims to find out the availability of ambidextrous leaders behaviors from open and closed(balanced) in the departments of the Ministry of Agriculture. It is the research community that was chosen to conduct the field research, where an intentional sample was determined that

includes the assistant general manager, the general manager, the director of the department, the assistant director of the department and the official of his division, through (124) questionnaires distributed for the purpose, and the (SPSS) statistical package was relied on to do the statistical analysis of the data. and the research started from hypotheses:

The first hypotheses: (there is no statistically significant relationship between ambidextrous leadership and avoiding strategic drift) ,the second hypothesis: (there is no significant effect between the dimensions of ambidextrous leadership together in avoiding strategic drift).

The most prominent conclusions: There are ambidextrous leaders in the ministry's offices with closed behaviors compared to open behaviors with the absence of strategic planning at a large level, as it ranked first in terms of dimensions of the strategic drift variable, which indicated the presence of strategic drift.

the researchers suggested conducting future studies to apply the passive model (Alshebli,2016) to address the situation and phenomenon of strategic drift. through its reliance on a deep analysis of the external and internal environments and conducting the rehabilitation of individuals across the level and layers of stakeholders and lead change to ensure the successful implementation of the strategy and encourage innovation by stimulating the minds of human resources and taking their ideas and applying them with the management of culture to accommodate the fast- growing aspects related to public and private organizations in the Iraqi government sector to address the phenomenon of strategic drift.

Key words: Ambidextrous Leadership, strategic drift

المقدمة:

تحت وطأة التغيرات البيئية الديناميكية المعقدة وغير المؤكدة نرى أن منظمات عديدة ومنها المنظمة الزراعية قد عملت على صياغة استراتيجيات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتأمين استمرار تقديم خدماتها الزراعية، إلا إن أغلب تلك الاستراتيجيات لم تبلغ أهدافها الموضوعية وبدأت تتجرف بعيداً عن رسالتها وخططها وعن معدل التغيرات الاقتصادية والسياسية في بيئتها المحيطة وهو ما نلتمسه من عدم تحقيق للأمن الغذائي في البلاد والوضع الحرج الذي تمر به بلادنا اليوم من صعوبات وتحديات كبيرة نتيجة ارتفاع اسعار الغذاء عالمياً، منه تولدت فكرة البحث في تحديد الاسباب العلمية والظواهر السلبية التي قد تكون موجودة لكنها غير مشخصة وعدم المعرفة بها والتي يعود اليها عدم نجاح الاستراتيجيات الموضوعية ومعللين اسباب البعض منها الى السلوكيات التقليدية التي يتبعها الكثير من متخذي القرار من المدراء والى اسباب اخرى كثيرة يتطلب البحث فيها كاساليب القيادات المتبعة فالقيادة هي رأس الحربة التي بها يتم تحقيق النجاحات وتذليل الصعوبات .

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: مشكلة البحث

ان المنظمة الزراعية الخدمية لم تحقق أهدافها على المدى القريب وقصور إستراتيجياتها من بلوغ أهدافها على المدى البعيد ولا زالت تعاني من نقص في تقديم خدماتها الزراعية وعدم تواجد منتجاتها الزراعية المحلية في الأسواق العراقية وانها في كل مرة تلجأ الى فتح الاستيراد مما يجبرها على الخضوع الخارجي لسياسات الدول المصدرة للغذاء وبالتالي انعدام الامن الغذائي وزيادة مظاهر الجوع ولما كانت ظاهرة الانجراف الاستراتيجي ظاهرة سلبية ملموسة وبشكل خاص في المنظمات العراقية (نجم، 2020: 16) مما يتطلب اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لتشخيصها والحد منها ومعالجتها مستقبلاً (البياتي، 2020: 173) & (الحمداوي، 2021: 127) وهو ما اشار اليه (Dwyer et al., 2016) بأن أجراء المزيد من الدراسات في مجال الانجراف الاستراتيجي كفيل بالتغلب على الصعوبات التي تواجهها المنظمة مستقبلاً. مما استوجب البحث عن التساؤل بالاتي: 1- هل تعاني دوائر ديوان وزارة الزراعة من ظاهرة الانجراف الاستراتيجي؟ 2- هل تتوافر قيادات بارعة في دوائر ديوان وزارة الزراعة؟ 3- هل تتفهم القيادات الإدارية في دوائر ديوان وزارة الزراعة ظاهرة الانجراف الاستراتيجي؟

ثانياً: متغيرات البحث

1- المتغير التابع : الانجراف الاستراتيجي بابعاده (غياب التخطيط الاستراتيجي ،جمود الثقافة التنظيمية)

2- المتغير المستقل: القيادة البارعة بابعادها (السلوكيات المنفتحة ،السلوكيات المنغلقة)

ثالثاً: اهداف البحث

1- قياس مستوى القيادة البارعة في دوائر ديوان وزارة الزراعة .

2- قياس أهم أبعاد الانجراف الاستراتيجي الواجب تجنبها ووضع التوصيات لمعالجتها وتلافيها مستقبلاً.

رابعاً: فرضيات البحث

تم تنمية فرضيتين أساسيتين من واقع الاطار النظري والدراسات السابقة ليتم اختبارها في هذه الدراسة وهي: الفرضية الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة البارعة وتجنب الانجراف الإستراتيجي)، الفرضية الثانية (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة البارعة معاً في تجنب الانجراف الاستراتيجي)

خامساً : أهمية البحث

1- تعريف المنظمة المبحوثة بضرورة إمتلاكها قيادات بارعة ذات سلوكيات قيادية منفتحة ومنغلقة في وقت واحد ولها المقدرة على التوازن بين السلوكين لغرض تجنب ظاهرة الانجراف الاستراتيجي وبالتالي تجنب انجراف المنظمة الزراعية والوقوع في فخاخ الانجراف الاستراتيجي.

2- توضيح مضامين سلوكيات القيادة البارعة لدى عينة البحث وإسهامهم في رسم مستقبل المنظمة الزراعية والذي سيلقي بظلاله بطريقة او باخرى في تجنب الانجراف الاستراتيجي.

3- تشخيص وجود ظاهرة الانجراف الاستراتيجي لغرض معالجتها للنهوض بالواقع الخدمي للمنظمة الزراعية.

4- توفير المعلومات التي يمكن توظيفها في دعم أنشطة الاستثمار والاستكشاف المستقبلي لتجنب الانجراف الاستراتيجي من خلال إتخاذ مجموعة من القرارات الاستراتيجية المهمة الكفيلة بالنهوض بالخدمات الزراعية

سادساً : طرق جمع البيانات. خصائص العينة

1- طرق جمع البيانات : تمثلت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز البحث الحالي في جانبين رئيسيين هما الجانب النظري حيث تم الاعتماد على ماتوفر في الادبيات العربية والأجنبية كتب ورسائل جامعية عربية واجنبية وبحوث ودراسات منشورة، اما الجانب التطبيقي للبحث اعتمدت الباحثة على المقابلات والاستبانة بالاعتماد على مقاييس عالمية (Voigt,2014) (Maosa,2015) ذات الصلة بموضوع البحث وبالرغم من إن هذه المقاييس هي مقاييس عالمية ،إلا إن هذا لم يمنع من إعادة اختبارها وقياس مدى ملائمتها للبيئة العراقية والمنظمة من خلال عرضها وتحكيمها من قبل الأساتذة المحكمين في قائمة الملاحق مرفق البحث.

2- خصائص العينة : تم استخدام العينة القصدية، اذ تم اختيار "المدير العام ، معاون المدير العام ، و مدراء الأقسام ومعاونهم ، مدير الشعبة" في دوائر ديوان وزارة الزراعة، وبلغ المجموع الكلي لعينة البحث (120) شخصاً،

سابعاً : حدود البحث

1. الحدود البشرية: تكونت عينة البحث من القيادات الزراعية (مدير عام، م. مدير عام، مدير القسم، م. مدير قسم، مدير الشعبة) في دوائر ديوان الوزارة المبحوثة ممن تتوافر فيهم الخبرة الاكاديمية والميدانية في مجال العمل الزراعي وقد تم توزيع عينة البحث على وفق النوع الاجتماعي،العمر،التحصيل الدراسي،المنصب الوظيفي،عدد سنوات الخدمة .

2. الحدود المكانية: إنحصرت الحدود المكانية للبحث ضمن الحدود المكانية لدوائر ديوان وزارة الزراعة.

3. الحدود الزمانية: تمثلت بالمدة الزمنية للمقابلات التي أجرتها الباحثة للفترة من (2021/9/19-2021/9/30) والمدة الزمنية لتوزيع الاستبيان على العينة واعادتها للفترة من (2022/2/23-2022/2/28) اما المدة الكلية لكتابة البحث (2021/9/1-2022/7/1)

ثامناً : دراسات سابقة

1- بعض دراسات سابقة للقيادة البارعة

اسم الباحث، السنة	التفاصيل
(العلاق، 2020)	عنوان الدراسة: توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز الثقافة التنظيمية، مشكلة الدراسة: ضعف القيادات الموجودة واستخدام نمط قيادي تقليدي في دار الثقافة والنشر الكردية وهناك تساؤل هل لدار الثقافة والنشر الكردية القدرة على توظيف سلوكيات القيادة البارعة بنوعيتها (المفتوحة والمنغلقة)، هدفت الدراسة :الى التوصل الى أمكانية توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز الثقافة التنظيمية عالية لدى الموظفين بالاعتماد على السلوكيات المنفتحة والمنغلقة، مكان الدراسة :في دار الثقافة والنشر الكردية، استخدمت الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات ، ابرز النتائج: أظهرت دار الثقافة والنشر الكردية تبنيها لممارسة سلوكيات القيادة البارعة المتجسدة بسلوكيات القيادة (المنفتحة والمنغلقة)
(حسن ، 2021)	عنوان الدراسة: دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والاداء الابداعي للمجموعة مشكلة الدراسة: تحديد العلاقة التفاعلية بين المغيرات وطبيعة العلاقة والتأثير، هدفت الدراسة: اختبار الدور التفاعلي للقيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والاداء الابداعي، مكان الدراسة: كليات جامعة واسط، استخدمت الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات، ابرز النتائج: وجود الدور التفاعلي لعنصر القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والاداء الابداعي للمجموعة
(Selamet et al., 2020)	عنوان الدراسة : Innovation ambidexterity through ambidextrous leadership: Empirical performance based on Jakarta SMEs research on firm (براعة الابتكار من خلال القيادة البارعة: بحث تجريبي على أداء الشركة على أساس الشركات الصغيرة والمتوسطة في جاكرتا)، مشكلة الدراسة: افتقار الشركات الى الابتكار لأجل إكتساب الميزة التنافسية وتطوير استراتيجية اساسية للشركة ونموها وبقائها، هدفت الدراسة : كيفية تعزيز أنشطة الابتكار الاستكشافية والاستثمارية أداء الشركة وكيف تؤثر سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة على أداء الشركة من خلال أنشطة الابتكار، مكان الدراسة: الشركات الصغيرة والمتوسطة في جاكرتا، استخدمت الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات، ابرز النتائج: ان العامل الأكثر تأثيراً في زيادة أداء الشركات هو أنشطة الابتكار الاستكشافية وتحتاج الشركات الى اتخاذ أنشطة ابتكارية من خلال سلوكيات القيادة المنفتحة وان سلوكيات القيادة المنفتحة تعزز أنشطة الابتكار الاستكشافية .

المصدر: اعداد الباحثان

2 - بعض دراسات سابقة للانجراف الاستراتيجي

اسم الباحث، السنة	التفاصيل
(جودة ، 2020)	عنوان الدراسة : الخارطة الاستراتيجية ودورها في تجنب الانجراف الاستراتيجي، مشكلة الدراسة : تساؤلات منها: هل لدى مكتب محافظة النجف الاشرف فكرة واضحة عن تجنب الإنجراف الاستراتيجي من خلال الخريطة الاستراتيجية ؟، هدفت الدراسة : تمكين مجلس محافظة النجف الاشرف من ايجاد اساليب تقلل من حجم مخاطر الانجراف الاستراتيجي وتحديد دور الخارطة الاستراتيجية في تجنب الانجراف الاستراتيجي ، مكان الدراسة : ديوان مجلس محافظة النجف الاشرف استخدمت الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات ، ابرز النتائج: بالامكان تجنب الانجراف الاستراتيجي ومعالجته من خلال توافر الخريطة الاستراتيجية.
(نجم، 2020)	عنوان الدراسة : دور الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي وفق المقدرات الجوهريّة، مشكلة الدراسة: الانجراف الاستراتيجي أصبح ظاهرة ملموسة في كل المنظمات العراقية والتساؤل المثار هل للجاهزية الاستراتيجية دوراً في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي وفق منظور المقدرات الجوهريّة، هدفت الدراسة: بيان تأثير توافر الجاهزية الاستراتيجية بأبعادها في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي، مكان الدراسة: الجامعات العراقية (الموصل، تكريت) كليات عراقية اهلية (الحدباء، النور الجامعة) استخدمت الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات ، ابرز النتائج: هي ان متغير الانجراف الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة ذو مستوى متوسط بشكل عام .
(Gajere, 2018)	عنوان الدراسة : The Impact of Strategic Drift and Tactical Wear-out: An anecdote Example: The Case of the Distribution of Petroleum Products by Nigeria National Petroleum Comporation (NNPC). تأثير الانجراف الاستراتيجي والتآكل الاستراتيجي / دراسة حالة توزيع المنتجات النفطية من قبل شركة النفط الجنوبية النيجيرية ، مشكلة الدراسة: عدم مقدرة شركة النفط الجنوبية النيجيرية من توزيع منتجاتها النفطية وعدم قدرتها من التغلب على التغييرات في البيئة الخارجية. هدفت الدراسة: تقييم واقع الانجراف الاستراتيجي في استراتيجية توزيع المنتجات النفطية من قبل شركة نفط الوطنية النيجيرية ، مكان الدراسة: شركة النفط الوطنية النيجيرية استخدمت المقابلات والملاحظة لجمع المعلومات ، ابرز النتائج: أنجراف المنظمة استراتيجياً في أداء مهمتها من خلال عدم قدرتها على معالجة المشكلات في توزيع المنتجات النفطية في مدينة نيجيريا بسبب استخدام إستراتيجيات تقليدية من قبل المدراء لا تتسجم مع تغييرات البيئة الخارجية المحيطة بالشركة.

المصدر: اعداد الباحثان

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

أولاً : القيادة البارعة Ambidextrous Leadership

- المفهوم : بدايةً مفهوم القيادة البارعة تم تطويره من قبل (Vera & Crossan, 2004) واللدان إقترحاً بأن الأداء التنظيمي يحتاج الى أسلوب قيادي مركب (حسن، 2021: 49)، وعرفها (رشيد & العطوي، 2012: 17) بأنها قابلية الفرد القائد على توزيع مهامه وموارده ووقته بين كل من أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار بمهارة لغرض التغلب على التوترات المتناقضة للتعلم وتحقيق النجاح، في حين عرفها (Zheng, 2017: 3) بأنها التفاعل بين السلوكيات القيادية المنفتحة والسلوكيات القيادية المغلقة بشكل تكاملي، أو القيادة التوجيهية والتمكينية أو القيادة التحويلية والمعاملاتية لجعل المنظمة أكثر فاعلية للبيئات المتغيرة. ويمكن القول بأن القيادة البارعة هي القدرة التي تمكن القائد من استخدام السلوكيات المنفتحة والمغلقة لتوظيف أنشطة المنظمة الاستثمارية والاستكشافية لغرض تحسين مستوى أداء المنظمة من خلال رفع كفاءتها وزيادة فاعليتها لتحقيق وبلوغ أهدافها المنشودة.

- الأهمية : رأى العديد من الباحثين أهمية القيادة البارعة تنعكس في (Rosing & Zacher, 2015: 699 ; Ahlers & Wilms, 2017: 17-18; Gammel, 2020: 2-4; AL-Eida, 2020: 158; Kim & Lee, 2021: 3)

1. يمكن للقادة البارعون أن يحددوا ويخططوا وينفذوا نموذجاً مناسباً لاستكشاف التجارب الناشئة وإستغلالها في المنظمة لتنفيذ الافكار الجديدة لان الابداع التنظيمي يعتمد على ابداع الموظف.
2. تكمن أهمية القيادة البارعة في إستكشاف التقنيات الخارجية الجديدة والتقاطها لأطلاق منتجات جديدة والتقدم الى أسواق جديدة.
3. مواجهة التحديات الحاصلة في بيئة الاعمال المعاصرة.
4. تحقيق طريقة أفضل لإدارة العمليات وربطها بالأهداف المستقبلية.
5. إنها مهمة للأفراد عن طريق السماح لهم بتحمل مستويات عالية من الابداع والابتكار.
6. أنها مصدر للحصول على الميزة التنافسية.
7. ترفع مستوى الاداء التنظيمي وتطويره عن توظيف السلوكيات القيادية التي أثرت بشكل فعال في مجال الاعمال.
8. تحسين قدرة المنظمة على توقع الاحداث الامر الذي يسهم في تحسين الاستجابة للتغيرات في البيئة الديناميكية وتعقيدات العمل.

- أبعاد القيادة البارعة : أشارت (Rosing et al., 2011: 6) بأن القيادة البارعة تشير الى التوازن بين السلوكيات القيادية (المنفتحة والمغلقة) وهو ما يحسن من الممارسات الاستغلالية والاستكشافية وتم إجراء مسح لأبعاد (القيادة البارعة) اذ وجد الباحثان بأن أغلب نسبة كانت لصالح السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المغلقة ثم المرونة بنسبة أقل وأخيراً الهيكل المتميز، بالاعتماد على ما ذكره الباحثون السابقون في دراساتهم ويوضحها الجدول (1) في أدناه.

جدول (1) يوضح أبعاد القيادة البارعة

ت	اسم الباحث، السنة	أبعاد القيادة البارعة		
		السلوكيات المنفتحة	السلوكيات المغلقة	السلوك المرن
1.	Rosing et al., 2011	√	√	√
2.	Probst et al., 2011		√	√
3.	Voigt, 2014	√	√	
4.	Ruhnke & Mulder, 2015	√		
5.	Coleman, 2016	√	√	
6.	Nan & Jian, 2019	√		
7.	داود، 2019	√	√	
8.	العلاق، 2020	√	√	
9.	AL- Eida, 2020	√	√	√
10.	Oluwafemi et al., 2020	√	√	
المجموع		9	8	2
النسبة المئوية %		90%	80%	20%
		1	8	2
		90%	80%	20%

المصدر: اعداد الباحثان

وقد أكدته (Schindler, 2015) الذي ذكر بأن سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة مرتبطة ببعضها البعض بطريقة يصعب الفصل بينها. (AlKhawaldeh, 2020:69) إضافة الى ان اغلب الباحثين في الدراسات التي تم الاطلاع عليها كان اختيارهم يقع ضمن هذين السلوكين فقط ولما حققته من أكثر نسبة للباحثين في الدراسات السابقة المعتمدة فقد جاءت نسبة 90% للسلوكيات المنفتحة و 80% للسلوكيات المنغلقة و 20% للمرونة و 1% للهيكل المتميز حسب الجدول في اعلاه. مما جعل الباحثان يعتمدان بعدي القيادة البارعة (السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المنغلقة) وبالاعتماد على دراسة (Viogt, 2014). وكما يلي:

1-سلوكيات القيادة المنفتحة Opening Leadership Behavior

تشير سلوكيات القيادة المنفتحة الى السلوكيات التي تزيد من التباين في سلوكيات الافراد العاملين من خلال إعطاء الافراد مجالاً للتفكير المستقل والتمثيل ودعم محاولات الابداع لتحدي الوضع الراهن (Rosing et al., 2011:967) وهي مجموعة السلوكيات التي تضمن العمل بتجريب أشياء مختلفة وتشجع عليها مع أعطاء مساحة واسعة للتفكير والاداء المستقل وتحري الطرائق والاجراءات المتبعة من خلال تقديم الدعم (Coleman, 2016:37) وهذه السلوكيات هي عبارة عن اختبارات تقاس من خلال قابليات المرؤوسين ومهاراتهم وكيفية أداء العمل بطرق مختلفة تبين مهارة العاملين وتستطيع من خلالها أن تختار أكثر الطرق ملائمة وأقلها كلفة(العلاق، 2020:36) ويتم تبني هذه السلوكيات من قبل القادة من أجل السماح للأفراد بالتفكير خارج الصندوق وتشجيعهم لجلب افكار جديدة الى داخل الفريق ويعد هذا النوع من السلوكيات هو أحد أسباب المبادرة الابداعية وتحمل المخاطرة (حسن، 2021:56)

2-سلوكيات القيادة المنغلقة Closing Leadership Behavior

تمثل سلوكيات القيادة المنغلقة السلوكيات التي تقلل التباين في سلوكيات الافراد العاملين بوساطة إتخاذ إجراءات تصحيحية ووضع إرشادات محددة ومراقبة تحقيق الاهداف ((Rosing et al., 2011:971 ، وتجادل نظرية القيادة البارعة بأن سلوكيات القيادة المنغلقة تؤدي الى أنشطة إستغلال الافراد حيث يتبنى القادة السلوكيات المنغلقة لاجل تعزيز الاستراتيجيات المتبعة حالياً كما ويتبع القادة هذا النوع من السلوكيات من أجل تحقيق مستوى عال من الكفاءة في تحقيق الاهداف عن طريق وضع إرشادات توجيهية للأفراد والالتزام بالخطط والقواعد الموضوعه وإعتماد الاجراءات الروتينية في العمل(حسن، 2021:57) والجدول (2) يوضح الفرق بين سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة حسب وجهة نظر (Schindler, 2015:29 ; Voigt, 2014:22).

جدول(2) الفرق بين سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة

سلوكيات القيادة المنغلقة Closing Leadership Behavior	سلوكيات القيادة المنفتحة Opening Leadership Behavior
يتم فرض الرقابة الصارمة والسيطرة من أجل تحقيق الاهداف بدقة	السماح بأنجاز المهام بطرائق مختلفة عن طريق إنشاء مناخ عمل منفتح
اعتماد الاجراءات الروتينية في العمل	السماح بتجريب أفكار متنوعة
إتخاذ الاجراءات والتصحيحية اللازمة عند الضرورة	إطلاق التفكير خارج الصندوق وتخطي الحدود
المحاسبة وفرض العقوبات على الاخطاء	التشجيع بالتعلم من الأخطاء

(Voigt, 2014:22; Schindler, 2015:29)

ثانياً: الانجراف الاستراتيجي Strategic Drift

- **المفهوم :** تم تقديم مفهوم الانجراف الاستراتيجي لأول مرة من قبل (Gerry Johnson) في عام 1988. وعرفه بأنه التغييرات غير الملائمة في إستراتيجية المنظمة وبيئتها. بدءاً من مفهوم "التدرج المنطقي"، جادل جونسون بأن المديرين يبنون فهمًا للمحفزات الخارجية وفهمهم للبيئة بناءً على وجهة نظر متجانسة ومستقرة نوعاً ما. وبالتالي، فإنهم يميلون إلى تعديل استراتيجية الشركة بشكل تدريجي فقط باتباع وجهة نظرهم المسبقة عن غير قصد. قد ينحرف مسار التطور الاستراتيجي هذا في نهاية المطاف عن مسار تطوير البيئة، مما يؤدي بالمنظمة إلى وضع الانجراف الاستراتيجي. على الرغم من أن جونسون لم يشرح العواقب التي قد تواجهها الشركات المنجرفة، ولم يصف العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى وضع مماثل؛ إلى جانب ذلك، توقف عن تفسير الانجراف الاستراتيجي باعتباره داخلياً إلى حد ما (اختيار تطور تدريجي للاستراتيجية)، وليس خارجي (غير متوقع). تغير البيئة (Gajere, 2018:74). فالانجراف الاستراتيجي هو التدهور التدريجي للعمل التنافسي للمنظمة بسبب فشل المنظمة في الاعتراف بالتغييرات في بيئة الأعمال والاستجابة لها (Maosa, 2015:3)، كما عرف بأنه الانهيار التدريجي في استراتيجية المنظمة التنافسية الناتجة عن التحليل غير الموفق والسيء للبيئة المحيطة بالمنظمة وقصور قادتها في أحداث التغييرات في استراتيجياتهم وفقاً للتغييرات التكنولوجية المستجدة مما يؤدي إلى خسارة المنظمة لحصتها السوقية والتراجع الكبير في أدائها (البياتي، 2020:45) ويرى الباحثان بأن الانجراف الاستراتيجي هو الظاهرة التي تتضمن التخلف في معدل التغيير في إستراتيجية المنظمة عن معدل التغيير في بيئتها الخارجية وجمود الثقافة التنظيمية.
- **عوامل وأسباب الانجراف الاستراتيجي:** يرى (Gilligan & Wilson., 2005:360) بأن من مسببات ظاهرة حدوث الانجراف الاستراتيجي هو عندما يكون النظام المعلوماتي للمنظمة ضعيف او معدوم مما يؤدي الى ارتفاع كبير في ظاهرة الانجراف الاستراتيجي لان ضعف النظام المعلوماتي يجعل المدراء يصابون بنوع من عدم الاستقرار بإصدار القرارات عند التفاعل مع التغييرات البيئية، كما أن القادة في المنظمات سيكونون أمام أحد الخيارين هما : إما الاستمرار في إنكار أهمية التغييرات وبالتالي تفاقم حالة الانجراف للمنظمة ، أو الاستجابة لمعالجة الانجراف بشكل مرحلي ويوضح الشكل التالي مراحل استجابة القادة للتغييرات في البيئة المحيطة مع مرور الزمن.بالإضافة الى أسباب أخرى منها :
 1. غموض الاستراتيجيات وعدم ملائمة الهياكل التنظيمية وضبابية الاهداف اسباب تؤدي للانجراف الاستراتيجي للمنظمة (Harris et al., 2009:416)
 2. عوامل التعقيد والديناميكية المتزايدة للبيئة الخارجية بالإضافة الى ان التعديلات التي اجريت على الاستراتيجية لم تكن ناجحة للاتحاق والتناغم مع التغييرات في البيئة (Dziri, 2011:12)
 3. إفتقار المنظمة للمرونة الاستراتيجية مما يؤدي الى عدم قدرتها على تناغم مواردها مع التغييرات في البيئة الخارجية (Dwyer et al., 2014:378)
 4. ضعف ادوات الابتكار لدى قادة المنظمات وغياب الاستكشاف والاستشعار البيئي (Zafirova, 2014:490)
 5. عدم البحث عن الحلول المثالية من قبل بعض مدراء المنظمات بسبب الرشد المحدود لهم بسبب المعلومات غير الكافية او الخبرة السابقة (Bonnici, 2014:2)
 6. تشتت السلطة واتساع نطاق اتخاذ القرارات وشيوع ثقافة مقاومة التغيير (Dwyer et al., 2014:378)
- **أبعاد الانجراف الاستراتيجي :** حدد (Maosa) في دراسته ستة عشر محدد رئيسي للانجراف الاستراتيجي هي (ضعف القيادة، غياب التخطيط الاستراتيجي، جمود الثقافة التنظيمية، انعدام الابتكار، ضعف التواصل، ضعف تماسك الفريق، قلة المهارات والقدرات، ضعف الهيكل التنظيمي، انعدام سياسات، غياب المناخ التنظيمي، ضعف الاستجابة للتغيير، عدم وضوح واهمية الرسالة، محدودية التركيز على الداخلية والبيئة الخارجية، عدم تحفيز الموظفين، انعدام التنوع ، والقيم المعقدات) (Moasa, 2015:55)، وفي بحثنا هذا تم استخدام بعدي غياب التخطيط الاستراتيجي، جمود الثقافة التنظيمية

1- غياب التخطيط الاستراتيجي **Absence of Strategic Planning**: إن غياب التخطيط الاستراتيجي يعد واحدة من أسباب حدوث ظاهرة الانجراف الاستراتيجي التي تقود المنظمة الى تبني إستراتيجيات ضعيفة تقتقر للمرونة التنظيمية (Bonnici, 2014:1) في حين يعزو (Harris et al., 2009:416) حدوث ظاهرة الانجراف الاستراتيجي الى عوامل غياب التخطيط والتواصل وعدم ملائمة الهياكل التنظيمية وغموض الاستراتيجيات. ويرى (الدوري، 2005:210) بان من الاسباب التي تدعو المنظمات للتفكير بالتخطيط الاستراتيجي هو ازدياد درجة التعقيد والغموض في البيئة المحيطة بالمنظمات وتزايد حدة المنافسة مما يؤدي بالمنظمات الى ضرورة القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي. ولغرض تجنب ظاهرة الانجراف الاستراتيجي يتوجب على قيادتها وضع إستراتيجية ملائمة تساعد في صياغة رؤية المنظمة وفقاً للظروف البيئية المتغيرة (Tandoganm, 2015:114) مع ضرورة تنفيذها بأتقان وفق إحتياجات الزبائن المتزايدة (Liyai, 2014:52) يؤكد الباحثين في الشأن الاستراتيجي بأنه يتوجب على المنظمات إمتلاك إتجاه إستراتيجي واضح يمكنها من صياغة او تطوير خطط مستقبلية مستدامة مع ضرورة تحديد الاهداف الاستراتيجية بوضوح لجميع أصحاب المصالح (Alshebli, 2016:226)

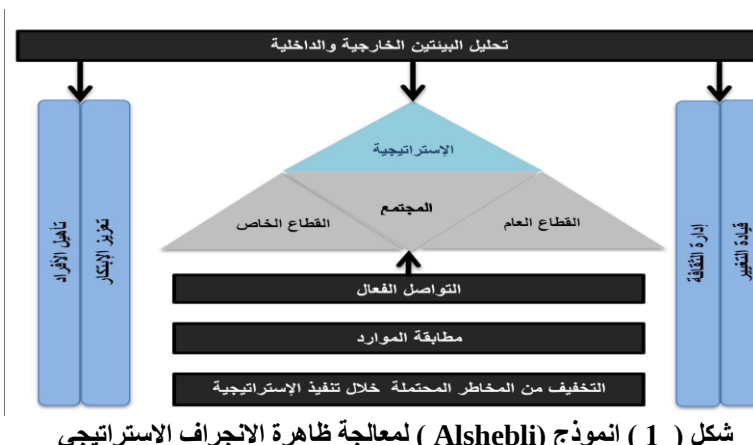
2- جمود الثقافة التنظيمية **Stagnation of Organization Culture** : تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الشائعة التي أنت من علم الانسان وما يحمله من قيم ومعتقدات ومعارف وغيرها فقد عرفها (العطوي & الشيباني، 2010:40) بانها نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد العاملين على فهم طبيعة العمل التنظيمي وتقديم لهم كافة المعايير التي تحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب داخل المنظمة، ويرى (Jiddah et al., 2016:49) بأن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية السلبية ستقتصر الى التزام العاملين فيها بتحقيق أهدافها التنظيمية وهو ما شدد عليه (Maosa, 2015:42) الى ضرورة تبني المنظمات لثقافة التعلم الجماعي من خلال جعل ممارسات التعلم التنظيمي جزء من روتين العمل اليومي للمنظمة لأنها ستعزز من قدراتها في الاستجابة لضغوط التغيرات الداخلية والخارجية بطريقة شاملة .

- طرق تجنب ومعالجة الانجراف الاستراتيجي

1- قدمت (Bonnici, 2015:3) مجموعة من الاجراءات التي يجب ان تمارسها المنظمات لكي تتمكن من تجنب الانجراف الاستراتيجي منها:

- أ- تمكين الادارات الوسطى والدنيا في المنظمة للمشاركة في عملية صنع القرار .
- ب- تكوين بيئة عمل مرنة داخل المنظمة.
- ت- تشجيع المبادرات والابتكارات التي تحدث تغييراً ناجحاً في عمليات المنظمة.
- ث- الاسراع بتشخيص التحديات والتي تواجه المنظمة مستقبلاً من خلال زيادة التركيز على تحليل البيئة الخارجية .

2- توصل (Alshebli, 2016:187) ومن خلال النتائج التي توصل اليها في دراسته التي اجراها في القطاع الحكومي في ابي ظبي الى تقديم انموذج لمعالجة حالة وظاهرة الانجراف الاستراتيجي من خلال اعتماده على تحليل عميق للبيئتين الخارجية والداخلية واجراء تأهيل للأفراد عبر مستويات وطبقات اصحاب المصالح وقيادة التغيير لضمان التنفيذ الناجح للاستراتيجية وتشجيع الابتكار من خلال تحفيز عقول الموارد البشرية والاخذ بأفكارهم وتطبيقها مع ادارة الثقافة لاستيعاب الجوانب سريعة النمو ذات الصلة بالمنظمات العامة والخاصة. ويوضحها شكل (1) الاتي :



شكل (1) نموذج (Alshebli) لمعالجة ظاهرة الانجراف الاستراتيجي

Source: 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 Wolver Hampton. P.287.

3: العلاقة بين القيادة البارعة والانجراف الاستراتيجي

يشير (Thompson & Martin, 2005: 850) الى إن بقاء المنظمات بعيداً عن خطر الانجراف الاستراتيجي يعتمد على إمتلاكها قيادة قادرة على صياغة وإيصال رؤى سليمة وواضحة ووضع خطة استراتيجية قوية والتفويض الفعال والتحسين المستمر لتلك الخطط وهي ما يطلق عليها بالقيادة البارعة، هذا النموذج الجديد للقيادة يستجيب للضغوط التي تواجهها المنظمات والتي يتعين عليها أكتشافها وأستغلالها في وقت واحد من أجل التعامل مع الظروف المختلفة الناتجة عن سرعة وتعدد البيئة التنافسية الحالية فهؤلاء القادة بارعين لانهم قادرين على الخوض في مسارات عمل متنوعة في وقت واحد (بناي & الظالمى، 2020: 24) حيث تشجع القيادة الاستكشافية على التفكير المستقل وتشجع القيادة الاستثمارية على الالتزام بالاهداف ويتميز هذا النهج بأنه منظم للغاية وموجه للرؤيا واهداف المنظمة وإن امتلاك قيادة المنظمة المتمثلة بالادارة العليا القدرة على تحقيق الموزانة بين اساليب القيادة المتباعدة تعزز قدرة المنظمة على ان تكون مرنة للتغيير البيئي ومن ثم التكيف بسهولة مع التغييرات البيئية (Nicole et al., 2018: 7) إذ إن تحقيق النتائج الايجابية للمنظمة يتطلب دعم الموظفين لاستراتيجية المنظمة من أجل تقديم الخدمات بجودة عالية وفي نفس الوقت ينبغي على القيادة أن تحفز الموظفين لتحقيق النتائج المرجوة من تحقيق الاهداف التنظيمية. إن تحقيق تلك النتائج يرتبط أيضاً بوضوح الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة ومرونة الهيكل التنظيمي والافراد مع الاستراتيجية وإجراء التحسينات المستمرة عليها وتغيير النماذج التنافسي في الاوقات المناسبة وكل هذا يتطلب وجود قيادة تعي بمتغيرات البيئة الداخلية مع الاستجابة لضغوط التغيير والاضطرابات مع الأخذ بنظر الاعتبار الجوانب غير المرئية في المنظمة والمبينة في الشكل اعلاه المتمثلة (الثقافة ، التعقيد ، السلطة والاهداف الشخصية) وذلك لأجل تلافي فشل الادارة في تحديد المتغيرات الطفيفة في بيئة الاعمال في الوقت المطلوب وتلافي التفاعل بوقت متأخر لغرض تجنب ظاهرة الانجراف الاستراتيجي التي ذكرها (Alshebli, 2016: 2) وذكر (المحمداوي، 2021: 67) بالاستناد الى نموذج (Alshebli, 2016) انه يمكن تجنب الانجراف الاستراتيجي في المنظمات الخدمية عبر تعزيز الادوار القيادية الفاعلة في بناء الشراكات وقيادة عملية التغيير من اجل ضمان التنفيذ الافضل للاستراتيجية واتباع التغيير الاستباقي لانه تغيير تفاعلي يستخدم لاستجابة المنظمة للتغيير الحالي او المستقبلي اذ يكون منسجم مع طبيعة وحجم التغيير البيئي او يكون اسرع منه. ان منع حدوث الانجراف الاستراتيجي يتطلب من المنظمات استخدام ادوات التحليل البيئي المناسبة التي تساعد في فهم التعقيد البيئي ودمجه في عملية تطوير التخطيط الاستراتيجي (Maosa, 2015: 43) حيث تلعب الادارة العليا دوراً رئيسياً في تبني جهود التخطيط الاستراتيجي وحث افراد المنظمة على المشاركة الايجابية ووضع نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي اما الادارة الوسطى فكل مدير تنفيذي مسؤول بطريقة او بأخرى عن صياغة الاستراتيجية وتعتبر تلك الادارة التنفيذية على درجة عالية من الاهمية في تطوير الرؤيا الاستراتيجية التي يتحدد في ضوئها رسالة المنظمة واهدافها (الربيعاوي واخرون، 2018: 109-108) فللقادة دوراً في معالجة تدهور الاداء ويظهر ذلك من خلال امتلاك القادة البارعين للرؤية الذهنية على التفكير خارج الصندوق فضلاً عن اتخاذ القرارات بالتوافق مع احداث البيئة الخارجية ومعرفة تحدياتها والفرص الناشئة فيها (Pisapia & Pang, 2009: 5)

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

فحص جودة مقاييس البحث

1- ترميز مقاييس البحث :

تم ترميز مقاييس البحث و المتمثلة بمتغير القيادة البارعة كمتغير مستقل والمتضمن بعدين اساسية وهما (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة) ومتغير الانجراف الاستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده المتضمنة لـ (غياب التخطيط الاستراتيجي، جمود الثقافة التنظيمية)، وذلك لسهولة التعامل مع البيانات في برنامجي SPSS و AMOS ولمعرفة طبيعة العلاقة بينها بطريقة احصائية تتسم بالوضوح والدقة اذ تم توزيع الاستمارات لعينة الموظفين في دوائر ديوان وزارة الزراعة و كما هو موضح في جدول رقم (3) .

جدول (3) ترميز مقاييس البحث

المتغير	الرمز	الابعاد	عدد الفقرات	الرمز
القيادة البارعة	X	سلوكيات القيادة المنفتحة	7	OLB
		سلوكيات القيادة المنغلقة	7	CLB
الانجراف الاستراتيجي	Y	غياب التخطيط الاستراتيجي	7	ASP
		جمود الثقافة التنظيمية	5	SOC

المصدر: من اعداد الباحثان

2- اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي

عندما يرتبط بُعدان مستقلان بمستوى عالٍ فيما بينها، ينبغي علينا التخلص من أحدهما عند التحليل، لأن الارتباط العالي بينهما يدل على أنهما يقيسان الشيء نفسه إذ من المستحيل التمييز بين تأثير كل واحدٍ منهما في المتغيرات المعتمدة، اذ يمكن الكشف عن هذه المشكلة من خلال عامل تضخم التباين (VIF)، وقيمة التسامح (Tolerance)، التي ينبغي أن تكون (0.10) أو أكبر، ومعكوسها عامل تضخم التباين (VIF) ينبغي أن يكون (5) أو أقل كمؤشر لعدم وجود التعدد الخطي ولغرض التأكد من وجود هذه المشكلة من عدمها فإن هذين الاختباران يمكن اجراؤهما من خلال برنامج SPSS V.25 وكما يظهر في الاختبار الآتي:

جدول (4) اختبار التعدد الخطي للأبعاد القيادة البارعة

المؤشرات	ابعاد القيادة البارعة	
	سلوكيات القيادة المنفتحة	سلوكيات القيادة المنغلقة
Tolerance	0.322	0.322
VIF	3.102	3.102

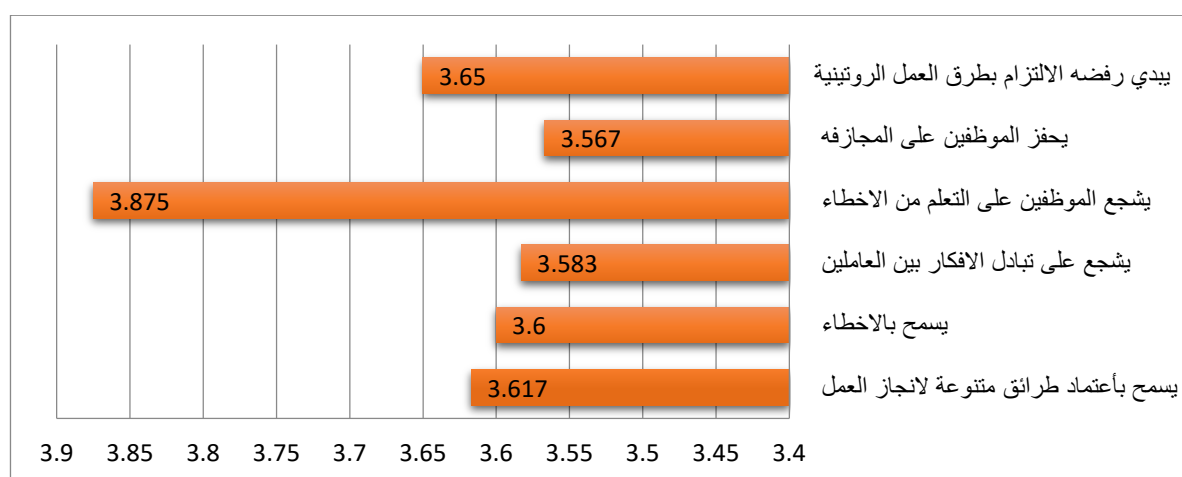
المصدر: برنامج SPSS

اولاً - القيادة البارعة

جدول (5) المؤشرات الوصفية لبعض سلوكيات القيادة المنفتحة					
الفقرات					
المدير في ديوان الوزارة					
الفرق	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتجاه الاجابة
1	4	28.034	1.014	3.617	يسمح بأعتماد طرائق متنوعة لانجاز العمل
2	6	28.667	1.032	3.600	يسمح بالأخطاء
4	2	25.984	0.931	3.583	يشجع على تبادل الافكار بين العاملين
5	1	21.832	0.846	3.875	يشجع الموظفين على التعلم من الاخطاء
6	3	27.867	0.994	3.567	يحفز الموظفين على المجازفة
7	5	28.329	1.034	3.650	بيدي رفضه الالتزام بطرق العمل الروتينية
الوسط العام					
		21.458	0.783	3.649	

1 - 'بعد سلوكيات القيادة المنفتحة: تم اعتماد بعد سلوكيات القيادة المنفتحة كأحد ابعاد القيادة البارعة إذ يظهر الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعامل الاختلاف وترتيب الاهمية بالنسبة للفقرات ومستوى الاجابة لأراء العينة المبحوثة، اذ

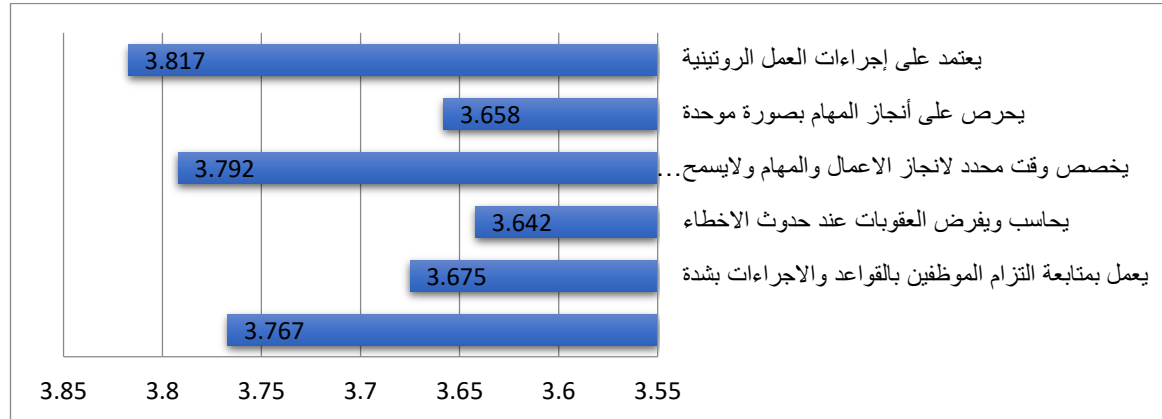
اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (يشجع الموظفين على التعلم من الاخطاء) بوسط حسابي (3.875) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.846)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (21.832) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (1) من حيث الاهمية النسبية، مما يدل على ان اغلب القيادات العليا في دوائر ديوان الوزارة المبحوثة يشجعون الموظفين على التعلم وزيادة المعرفة وخاصة من الاخطاء، اي لا يوجد عقوبة مباشرة بعد الاخطاء التي يقع بها الموظف وانما يتم تشجيعه على عدم الوقوع بالخطأ مرة ثانية من اجل خلق الدافعية لديه. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة والتي نصها (يحفز الموظفين على المجازفة) وبوسط حسابي (3.567) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.994)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (27.867) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (3) من حيث الاهمية النسبية، اي ان هناك تشجيع و تحفيز للموظفين على اتخاذ القرارات والمجازفة في بعض الاحيان التي تستدعي ذلك من اجل زيادة فاعليتهم وزيادة تمكينهم. اما اجمالاً فقد حقق بعد سلوكيات القيادة المنفتحة وسط حسابي (3.649) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.783). مما يدل على وجود نسب جيدة من السلوكيات القيادة المفتوحة لدى الادارات العليا في دوائر ديوان الوزارة المبحوثة، أي لديها المرونة الجيدة في قيادة العاملين حيث ان الهدف الاساسي لهذه الدوائر هو مراقبة النتائج النهائية وتحقيق الاهداف حتى وان كانت ليست بالطريقة المعتادة في تنفيذها أي هي أقرب الى الادارة بالنتائج. وتم الاستنتاج من ذلك نتيجة ان الادارة تتسامح في بعض الاحيان عند استخدام طرق جديدة في التنفيذ، وكما ان هناك بعض الاخطاء قد حصلت ولكن لا يتم توجيه العقوبة مباشرة وانما يتم اعتمادها كنقطة انطلاق للمستقبل، وكما نلاحظ ان تلك القيادات تشجع على تبادل الافكار والمعارف فيما بين العاملين من اجل زيادة مهاراتهم.



شكل (2) الاوساط الحسابية لبعء سلوكيات القيادة المنفتحة

2- 'بعد سلوكيات القيادة المنغلقة: بينت النتائج ببعء سلوكيات القيادة المنغلقة وكما هي مبينة في الجدول (6)، ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (يعتمد على إجراءات العمل الروتينية) بوسط حسابي (3.817) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.898)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (23.526) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (1) من حيث الاهمية النسبية، ويدل ذلك على ان الادارة المبحوثة تعمل على تنفيذ الاعمال والاجراءات وفق ما هو مخطط ومعد مسبقاً، اي لا يكون هناك عشوائية او اجتهادات شخصية في عملية التنفيذ للمهام. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة والتي نصها (يحاسب ويفرض العقوبات عند حدوث الاخطاء) وبوسط حسابي (3.642) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.951)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (26.112) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (6) من حيث الاهمية النسبية، بالرغم من انها جاءت كأدنى قيمة الا انها جاءت بمستوى جيد، اذ يلاحظ ان الادارة لا تحاسب بصورة مباشرة عند وقوع الاخطاء ولكن عند التكرار بأكثر من مرة فأن الادارة تفرض العقوبات وتحاسب المسؤول عن ذلك. اما اجمالاً فقد حقق ببعء سلوكيات القيادة المنغلقة بوسط حسابي (3.725) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.727). مما يدل على وجود لنهج السلوك للقيادة المنغلقة في اجراءاتها، اذ انها تحرص على توزيع المهام للموظفين وتعمل على

عدم الخروج عنها وكما تركز على متابعة التزام الموظفين بالقواعد والاجراءات التي تضعها، وكما تخصص وقت محدد لانجاز المهام وتحاول التأكيد على الموظفين بعدم التأخير. ان هذا الاسلوب في القيادة اذا ما تم بصورة مدروسة وبدون المبالغة في تطبيقه سيكون ناجح اذا ما كان هناك المرونة التي يجب اتباعها عند حدوث الازمات والطوارئ التي تستدعي في حينها الى التحرر بعض الشيء من هذه الاجراءات والطريقة في القيادة.



جدول (6) المؤشرات الوصفية لبعء سلوكيات القيادة المنغلقة

الفقرات	المدير في ديوان الوزارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الاجابة
1	يحرص على توزيع المهام على الموظفين ولايسمح بالخروج عنها	3.767	0.923	24.502	2	اتفق
2	يعمل بمتابعة التزام الموظفين بالقواعد والاجراءات بشدة	3.675	0.936	25.469	4	اتفق
3	يحاسب ويفرض العقوبات عند حدوث الاخطاء	3.642	0.951	26.112	6	اتفق
4	يخصص وقت محدد لانجاز الاعمال والمهام ولايسمح بالتعدي عليها	3.792	0.978	25.791	5	اتفق
5	يحرص على أنجاز المهام بصورة موحدة	3.658	0.930	25.424	3	اتفق
7	يعتمد على إجراءات العمل الروتينية	3.817	0.898	23.526	1	اتفق
	الوسط العام	3.725	0.727	19.517		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

شكل (3) الاوساط الحسابية لبعء سلوكيات القيادة المنغلقة

خلاصة متغير القيادة البارعة اذ يتضح ان بعد(سلوكيات القيادة المنغلقة) قد جاءت في الترتيب الاول من حيث ابعاد متغير القيادة البارعة اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد مقارنة ببعء سلوكيات القيادة المنفتحة.

ثانياً - الانجراف الاستراتيجي

1- 'بعد غياب التخطيط الاستراتيجي

تم اعتماد بعد غياب التخطيط الاستراتيجي كأحد ابعاد متغير الانجراف الاستراتيجي.

جدول (7) المؤشرات الوصفية لبعد غياب التخطيط الاستراتيجي

الفقرات في ديوان الوزارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الاجابة
1	3.800	0.866	22.789	2	اتفق
2	3.675	0.822	22.367	1	اتفق
3	3.633	0.934	25.709	4	اتفق
4	3.717	0.980	26.365	6	اتفق
5	3.683	0.898	24.382	3	اتفق
6	3.517	0.970	27.58	7	اتفق
7	3.692	0.960	26.002	5	اتفق
الوسط العام	3.674	0.758	20.631		

وهذا يدل على وجود غياب للتخطيط الاستراتيجي اذ ان هناك بعض التراجع في الالتزام اتجاه الرؤية المحددة وكذلك هناك ضعف في عملية المتابعة الدقيقة للاهداف الاستراتيجية التي يتم وضعها، اذ لاحظت الباحثة انه بالرغم من وجود صياغة للخطة الاستراتيجية ولكن هناك بعض التراجع في عملية المتابعة وقياس الفجوة بين ما هو مخطط وبين ما هو موجود بصورة فعلية وهذا مما اثر سلبا على عملية التقييم الشامل للتخطيط الاستراتيجي.

2- 'بعد جمود الثقافة التنظيمية

جدول (8) المؤشرات الوصفية لبعد جمود الثقافة التنظيمية

الفقرات في ديوان الوزارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الاجابة
1	3.158	1.167	36.954	2	الى حد ما
2	2.975	1.057	35.529	1	الى حد ما
3	2.475	1.322	53.414	5	لا اتفق
4	2.542	1.315	51.731	4	لا اتفق
5	2.675	1.323	49.458	3	لا اتفق
الوسط العام	2.765	1.113	40.253		

وهذا يدل على وجود جيد نوعا للثقافة التنظيمية اي ان مستوى الثقافة التنظيمية والاهتمام بها لا ترتقي الى مستوى الجمود، اذ ان هناك التزام بالمبادئ والقيم التي تؤكد عليها الوزارة وكذلك هناك اهتمام وتأكيد بين فترة واخرى حول التشجيع ثقافة التعاون والتعلم فيما بين الموظفين وجعله كركيزة اساسية من الروتين اليومي للوزارة.

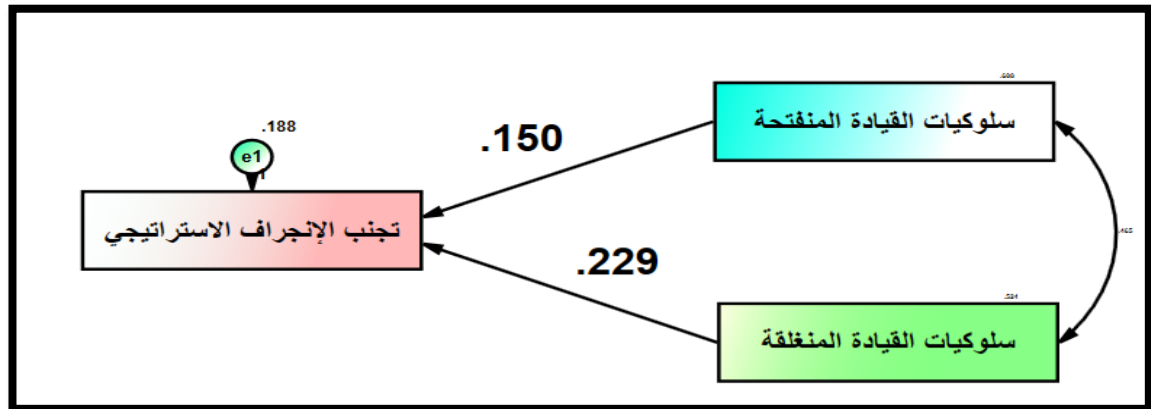
ثالثاً: اختبار فرضية البحث الأولى والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيادة البارعة وتجنب الانجراف الاستراتيجي)

بلغ معامل الارتباط بين القيادة البارعة وتجنب الانجراف الاستراتيجي (0.527^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، اذ سجلت قيمة (Z) المحسوبة (6.338) وهي اكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96) وتشير هذه النتيجة الى معنوية قيمة الارتباط، اذ جاءت بمستوى متوسط، وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيادة البارعة وتجنب الانجراف الاستراتيجي) اي ان دوائر ديوان الوزارة

المبحوثة كلما سعت الى الاتصاف بالقيادة البارعة في سلوكياتها ومحاولة الاهتمام بالعاملين وقيادتهم وفق المتغيرات البيئية والمواقف التنظيمية مع مراعاة الاهداف التي تسعى اليها الوزارة فأن ذلك سيكون له الدور الفاعل والواضح على تجنب الوزارة في الوقوع والانزلاق نحو الانجراف الاستراتيجي.

رابعاً - اختبار فرضية البحث الثانية

والتي تنص على (لايوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة البارعة معاً في تجنب الإنجراف الاستراتيجي)



شكل (4) يوضح التأثير ابعاد القيادة البارعة في تجنب الإنجراف الاستراتيجي

جدول (9) المؤشرات الإحصائية بين ابعاد القيادة البارعة في تجنب الإنجراف الاستراتيجي باستعمال الانحدار الخطي المتعدد

مستوى الدلالة عند (0.05)	Sig	قيمة F المحسوبة	Adjusted R ²	R ²	R	(β2)	(β1)	(β0)	ابعاد القيادة البارعة
يوجد تأثير	0.000	22.685	0.267	0.279	0.529	0.229	0.15	2.077	الانموذج كاملاً لأبعاد القيادة البارعة في تجنب الإنجراف الاستراتيجي
يوجد تأثير	0.000	42.021	0.256	0.263	0.512	0.361	---	2.129	الانموذج بالصورة النهائية

قيمة F الجدولية = 3.09

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

اذ يتبين من الجدول (9) أعلاه ما يأتي :

- سجلت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدّر (22.685). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.09) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة البارعة معاً في تجنب الإنجراف الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على ان ابعاد القيادة البارعة لها تأثير فاعل وجوهري في تجنب الإنجراف الاستراتيجي. ويدل ذلك على ان الاهتمام بجميع ابعاد القيادة البارعة معاً وبصورة واحدة فأن ذلك سيكون له الدور الفاعل في التأثير على تجنب الانجراف الاستراتيجي.
- يتبين من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.267) بان ابعاد القيادة البارعة معاً قادره على تفسير ما نسبته (27%) من التغيرات التي تطرأ على (تجنب الإنجراف الاستراتيجي) اما النسبة الباقية (73%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.
- وبأستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار المتغيرات وبعد حذف المتغيرات غير المعنوية يتضح بان الانموذج بصورة النهائية يعتمد على بعد (سلوكيات القيادة المغلقة)، اي ان دوائر ديوان الوزارة المبحوثة لديها الاهتمام الاكثر في سلوكيات القيادة المغلقة مقارنة بسلوكيات القيادة البارعة في تجنب الانجراف الاستراتيجي.

- وبلغت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج الجديد (42.021) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%). ويمكن التعبير عن الانموذج بالصورة النهائية بالشكل التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_2 X_2$$

$$Y = 2.129 + 0.361 X_2$$

- اذ سجلت قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) ما قيمته (0.256) اذ يتضح بان بعد (سلوكيات القيادة المغلقة) قادر على تفسير ما نسبته (25%) من التغيرات التي تطرأ على (تجنب الانجراف الاستراتيجي) اما النسبة الباقية (75%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.
- ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعدي سلوكيات القيادة المغلقة البالغة (0.361) بان لزيادة بعد سلوكيات القيادة المغلقة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (تجنب الانجراف الاستراتيجي) بنسبة (36%).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: أبرز الاستنتاجات :

- 1- تتوفر قيادات بارعة في دوائر ديوان الوزارة ولديها الاهتمام الأكثر بسلوكيات القيادة المغلقة مقارنة بسلوكيات القيادة المفتوحة
- 2- أظهرت النتائج بأن أبعاد القيادة البارعة المتمثلة بالسلوكيات المفتوحة والمغلقة لها تأثير فاعل وجوهري في تجنب الانجراف الاستراتيجي كما اظهرت وجود علاقة ارتباط جيدة بين سلوكيات القيادة المغلقة وتجنب الانجراف الاستراتيجي وكذلك السلوكيات المفتوحة.
- 3- وجود غياب للتخطيط الاستراتيجي بمستوى كبير حيث احتل الترتيب الأول من حيث ابعاد متغير الانجراف الاستراتيجي ووجود ظاهرة الانجراف الاستراتيجي .

ثانياً: أهم التوصيات والمقترحات :

- 1- ضرورة دعم سلوكيات القيادة المفتوحة وتعزيزها لدى المديرين من خلال تمكينهم من المخاطرة والتغيير والمرونة وتجريب التقنيات الحديثة لاجل تحقيق التوازن بين استكشاف إمكانيات جديدة وبين استغلال نقاط القوة الحالية.
- 2- يجب إتخاذ التدابير العاجلة لمعالجة ظاهرة الانجراف الاستراتيجي من خلال إعطاء الدور الرئيس للمديرين في تحمل المسؤولية وتعظيم الابتكار وتعزيز التركيز الخارجي وتشجيع التنوع في وجهات النظر وتطوير المقدرات الجوهرية وتكثيف التعلم والتدريب.
- 3- من الضروري جعل عملية التخطيط الاستراتيجي في دوائر ديوان الوزارة إستشارية وتشاركية.
- 4- تقترح الباحثة إجراء دراسات مستقبلية لتطبيق نموذج (Alshebli, 2016) في القطاع الحكومي العراقي لمعالجة ظاهرة الانجراف الاستراتيجي

المصادر :

1. البياتي، ياسر إبراهيم مراد، (2020)، الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الإنجراف الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
2. جودة، وسام أبراهيم: 2020، الخارطة الاستراتيجية ودورها في تجنب الانجراف الاستراتيجي، دراسة تحليلية في ديوان مجلس محافظة النجف الاشرف"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
3. حسن، زينب خليل، (2021)، دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والاداء الابداعي للمجموعة، دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي ورؤساء الاقسام في كليات جامعة واسط، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
4. الحمداوي، شهيد جمهور فرج، (2021)، تأثير عوامل النجاح الحرجة للتخطيط في تجنب الانجراف الاستراتيجي: دراسة أستطلاعية لآراء عينة من المديرين في مستشفيات دائرة مدينة الطب، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
5. داود، نور سعد (2019)، الدور الوسيط لادباع الفريق في تعزيز تأثير القيادة البارعة في جودة الاداء المنظمي، دراسة ميدانية في شركة مصافي الوسط، مصفى الدورة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، علم الادارة الصناعية، جامعة بغداد.
6. الدوري، زكريا مطلق، (2005)، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة الاولى، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. الربيعاوي، سعدون حمود جثير وحافظ، عبد الناصر علك وعباس، حسين وليد حسين. (2018)، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
8. رشيد، صالح عبد الرضا & العطوي، عامر علي حسين، (2012)، القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية- بالدور التفاعلي للتعبير السلوكي والتعسف المعرفي، دراسة "المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان.
9. الظالمي، محمد جبار هادي & بناي، ضياء فالح، (2020)، دور سلوكيات القيادة البارعة في تعزيز الابداع في مكان العمل: دراسة أستطلاعية لعينة من التدريسين في جامعة كربلاء، بحث منشور في مجلة الريادة للمال والاعمال، مجلد (الاول)، العدد (1).
10. عطوي، عامر علي والشيباني، الهام ناظم (2012)، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلة 12، العدد 4، 37-56
11. العلاق، أنتصار خلف حسين، (2020)، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز الثقافة التنظيمية، دراسة تحليلية لدار الثقافة والنشر الكردية، رسالة دبلوم عالٍ في التخطيط الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة أعمال، جامعة بغداد.
12. نجم، أسامة عبد الرحمن، (2020)، دور الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي وفق منظور المقدرات الجوهرية، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعتي الموصل وتكريت وكلتي الحدياء والنور الجامعة الاهلية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

1. Ahlers, M., & Wilms, M., (2017) , Ambidextrous Leadership in Innovation: A multiple case study of innovation leaders on the alignment of opening and closing leader behaviors.
2. Al-Edia, Saeed Nasser S.M., (2020), The Impact of Ambidextrous Leadership on Organizational Excellence: An Applied Study in Small and Medium Enterprises in Qatar, International Journal of Business and management , Vol.15.No.,9, ISSN 1833-3850, Published by Canadian center of science and Education.
3. Al-khawaldeh ,Sahar Saleh Abdel Rahman, (2020), The Ambidextrous Leadership and its Impact on Organizational Performance in the Jordanian Government schools from the view point of teachers, British Journal of Education, Vol.8, Issue2.
4. Alshebli, A, (2016), Improving capabilities and strategic fit in governmental agencies : The Case Of Infrastructure Sector (Doctoral dissertation), In Philosophy University Of Wolverhampton
5. Bonnici - Sammut T., (2014), Strategic Drift. Wiley Encyclopedia of Management, 12(1)
6. Coleman, N. J. , (2016) , An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units (Doctoral dissertation, The George Washington University.
7. Dwyer, L. M.; Cvelbar, L. K.; Edwards, D. J.; & Mihalič, T. A., (2014), Tourism Firms 'Strategic Flexibility': the Case of Slovenia. International Journal of Tourism Research, 16(4), 377–387.
8. Dwyer, L., Mistilis N., Edwards, D., & Roman, C., (2016), Gambling with our tourism future: the role of research in destination and enterprise strategies to avoid strategic drift. Scholar works .umas.edw.
9. Dziri, R., (2011), "Avoiding strategic drifts in a hypercompetitive market Analysis of Nokia's position in the mobile phone industry and suggestion", Master Thesis, of Economics and Law, Institute of Manager Berlin

10. Gajere, M., (2018), The Impact of Strategic Drift and Tactical Wear - out: An anecdote Example: The Case of the Distribution of Petroleum Products by Nigeria National Petroleum Corporation (NNPC). International Journal of Emerging Trends in Social Sciences, 3(2), 74-79.
11. Gammel, Josef Heriber, (2020), Leading followers and teams in innovation processes: an empirical investigation and extension of ambidextrous leadership. Dissertation, LMU München: Faculty of Psychology and Educational Sciences.
12. Gilligan, C & Wilson, R.M.S., (2005). Strategic Marketing Management :Planning Implementation and Control. Elsevier Butterworth- Heinemann, 3rd Edition .
13. Harris, M, Dopson, S & Fitzpatrick, R, (2009), "Strategic Drift In International Non – Governmental Development Organizations": Putting Strategy In The Background Of Organizational Change, Public Administration And Development, Future, 40 (3), 247- 260.
14. Jiddah, S. A.; Rayyan, S.M.B.; & Umar, M.I., (2016), Impact of Organizational Culture on Employee Performance in Nigeria. International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics, 3(3), 48-65.
15. Kim, G.; Lee, W.J. (2021) The Venture Firm's Ambidexterity: Do Transformational Leaders Boost Organizational Learning for Venture Growth?. Sustainability, 8126. <https://doi.org/10.3390/su13158126>
16. Liyai, A.V., (2014), Strategy and Performance of British American Insurance Company Kenya Limited. Master Thesis in Business Administration, School of Business, University of Nairobi.
17. Maosa, H. O., (2015), "Determinants of strategic Drift and their effect on performance of commercial banks in Kenya" Master Thesis ,Department of Business Administration, University of Nairobi.
18. Nan, Hou, Jian, Peng, (2019), Energence, active execution and job performance, Journal of Psychology, Vol. 51, No.1, 117-127.
19. Nicole, Yancy & Vaillant ,Esteban & Lafuente , Ghothom, (2018), The increased international propensity of serial entrepreneurs demonstrating ambidextrous strategic agility : A precursor to international marketing agility "
20. Oluwafemi, T., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K., (2020), Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. Journal of Business Research, 119, 195-208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.035>
21. Pisapia, J., & Pang, N.S, (2009), "Rethinking Leadership :New Tactics for A globalizing World ". Paper Presented at "The Global Forum for Leadership "September 6th 2009 Istanbul – Turkey Positioning Withing and Across Strategic Group Structure.
22. Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L., (2011), Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders. Organizational Dynamics, 40(4), 326-334.
23. Rosing, K. & Zacher, H., (2015), Ambidextrous leadership and team innovation. Leadership & Organization Development Journal, 36(1), 54-68.
24. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A., (2011), Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. The Leadership Quarterly. Vol.22, pp.956-974.
25. Ruhnke, Marta and Mulder ,Regina H., (2015), Ambidextrous leadership and Innovative Work Behavior ,University of Regensburg, Institute of Educational Science.
26. Schindler, A., (2015), Ambidextrous Leadership: The role of flexibly switching between opening and closing leadership behaviors for team innovative outcome in the case of management consultancies. Master thesis of science in business administration. University of Twente.
27. Selamat, Thamrin & Fidaus Alamsjah & Wibowo Kosasih & Elidjen, (2020), Innovation ambidexterity through ambidextrous leadership: An empirical research on firm performance based on Jakarta SMEs "EurAsian Journal of Bio Sciences, Eurasia J Biosci 14, 6857-6864.

28. Shao, Z., (2019), Interaction Effect of Strategic Leadership Behaviors and Organizational Culture on IS-business Strategic Alignment and Enterprise Systems Assimilation. International Journal of Information Management, 44, 96-108.
29. Tandogan, M., (2015), Strategic Leadership. The Russian Academic Journal, 32(2), 1,116.
30. Thompson, J., & Martin, F., (2005), Strategic Management: Awareness and Change, Thomson Learning, 5th Edition.
31. Vera, D., & Crossan, M., (2004), Strategic leadership and organizational learning. Academy of management review, 29(2), 222-240.
32. Voigt, T., (2014), Ambidextrous leadership in innovation management processes: exploring the dynamics of opening and closing leadership behaviors at different levels of the Stage-Gate model (Master's thesis, University of Twente).
33. Zafirova, T. (2014). Strategic Drift and Strategic Crisis Management of Organization. China-USA Business Review, 486.
34. Zheng, D., K. Linderman and R. G. Schroeder, (2017), The moderating role of contextual factors on quality management practices. Journal of Operational Management, 30(1-2):12-23.