جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ديـــــالى
كلـــية الإدارة والاقتصـــــاد
قسم الادارة العامـــــة/ الدراسات العليا

تأثير القيادة المستنيرة في الحد من الإنجراف الاستراتيجي

بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في ديوان محافظة ديالى

بحث مقدم الى:

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة ديالى

وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني

من الطالب

المعتصم قيس يوسف القيسي

بإشراف الأستاذ المساعد الدكتور

احمد سمير نايف الثابت

1446 هـ
2024 م

المستخلص

إن استمرار المنظمات الحكومية بمختلف توجهاتها في أداء أنشطتها بفاعلية يرتبط بقدرة قادتها على التكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية بغية مواكبة التطورات المتسارعة واستغلال الفرص وتجنب الفشل، لذا تمثل الهدف الرئيس للبحث في إختبار تأثير القيادة المستنيرة بوصفها متغيرًا تفسيريًا عبر ابعادها الستة والمتمثلة بـ (القدوة، المطور، الخدوم، المُغير، الرؤيوي، المتصل) في الحد من الإنجراف الاستراتيجي بوصفه متغيرًا معتمدًا والمتمثلة ابعاده بـ (غياب التخطيط الاستراتيجي، مقاومة التغيير، جمود الثقافة التنظيمية، تدهور الأداء) في ديوان محافظة ديالى، وتحددت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس ومفادهُ: (ما مستوى مساهمة القيادة المستنيرة في الحد من الإنجراف الإستراتيجي)، ولغرض تحقيق أهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته اعتمد الباحث على ثلاثة مناهج تمثل الأول بـ المنهج الاستقرائي: كمدخل لاختيار متغيرات البحث ومحاولة تطبيقها على المجتمع، عينة البحث، وتمثل المنهج الثاني بـ المنهج الوصفي– التحليلي عن طريق دراسة العلاقة بين متغيراتها الرئيسة وابعادها الفرعية، ومن ثم وصف الظاهرة المدروسة وصفًا كميًا وكيفيًا عبر جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها، فضلا عن المنهج الاستنباطي: من خلال اجراء المقابلات الميدانية مع عدد من المسؤولين في المنظمة المبحوثة، بهدف التعرف الشامل والاحاطة بكافة جوانب المشكلة وتحليلها ومن ثم بيان أبعادها ومتغيراتها، إذ تألف مجتمع البحث من (1080) موظفًا، وبلغت عينة البحث بـ (282) مستجيبًا كعينة عشوائية، واعتمد الباحث على عدة أدوات للحصول على البيانات إذ استُخدمت الاستبانة بوصفها أداة البحث الرئيسة بالإضافة إلى المقابلات الشخصية غير المهيكلة التي اجراها الباحث مع عدد من القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة فضلًا عن السجلات الرسمية والملاحظة الشخصية، واجرى الباحث الاختبارات الوصفية واختبارات بناء المقياس واختبار فرضيات العلاقة والتأثير وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل ابرزها إن القيادات في المنظمة المبحوثة يدركون أهمية ابعاد القيادة المستنيرة بوصفها نمطًا قياديًا يدعم التطوير والتحسين المستمر وغرس السلوكيات الإيجابية في الافراد العاملين بما يعزز قدراتهم على قبول التغييرات وتنفيذها للارتقاء بمستوى الأداء، الامر الذي أكد وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين القيادة المستنيرة والإنجراف الاستراتيجي، واستنادًا لذلك تم صياغة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة استمرار القيادات في ديوان محافظة ديالى بممارسة ابعاد القيادة المستنيرة مما لها الدور الكبير في الحد من الإنجراف الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستنيرة، الإنجراف الاستراتيجي، ديوان محافظة ديالى.

الفصل الاول

الإطار العام للبحث

التمهيد:

يقدم هذا الفصل وصفًا للمحتوى المنهجي الذي استند اليه البحث الحالي بوصفه قاعدة رئيسة من قواعد البحث العلمي والذي ارتكز على مجموعة من المعطيات التي تشكلت عن طريق اسهامات الباحثين العلمية والمعرفية، والذي يُعد ضرورة أساسية لابد من الأخذِ بها عند إجراء أي دراسة أو بحث علمي، لذلك يهدف هذا الفصل إلى مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث الحالي باعتبارها الأساس الرصين لبناء الإطار العلمي الذي يخدم اهداف البحث ومتغيراته وتحديد اهم مرتكزاته الفكرية، ومناقشة لأهم ما طُرح فيها وتحديد مجالات الإفادة منها، مع تحديد أهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة، بعد ذلك عرض الخارطة البحثية المعتمدة في البحث الحالي من خلال تعقب مشكلة البحث وتساؤلاته، أهميته، أهدافه، تعريفاته الإجرائية وبناء مخططه وفرضياته، والمنهج المتبع فيه، حدوده، محدداته، وأدوات جمع البيانات والمعلومات، ووصف خصائص عينة البحث والطرائق المتبعة في استخراج النتائج وتحليلها، لذلك سيتم تقسيم هذا الفصل على مبحثين اساسين وعلى النحو الآتي:

المبحث الأول: بعض اسهامات الباحثين ذات الصلة بالبحث الحالي.

المبحث الثاني: منهجية البحث واجراءاتها.

المبحث الاول

بعض اسهامات الباحثين ذات الصلة بالبحث الحالي

توطئة:

تُشكل الادبيات السابقة نشاطًا معرفيًا مهمًا وبوابة فلسفية تنفتح على عالم معرفي يساهم في إغناء مفاهيم البحث بما يحقق انسيابية في سرد الأفكار وبناء العلاقات الفكرية والمنطقية لمتغيراتها، وكذلك تعتبر عملية إستعراض الإسهامات المعرفية احد المرتكزات الاساسية للباحث لتهيئة الاطار الفكري للاستناد عليه في رسم ملامح البحث الحالي وتوجهاته، إذ تشكل الأدبيات السابقة قاعدة معرفية متينة لأية دراسة لاحقة كونها حصيلة جهود ونتائج جاهزة قدمها إلينا من اجتهد لإغناء المعرفة، لذا يقوم الباحثون والدارسون عادًة بالاطلاع على الأدبيات السابقة لمعرفة نقاط القوة للاهتداء بها وتطويرها، وتجاوز العثرات التي وقع بها السابقون.

ركز هذا المبحث على إستعراض بعض الإسهامات المعرفية السابقة للمتغيرين التفسيري والمستجيب فضلًا عن مناقشتها وايضاح أوجه الإفادة منها والتي من شأنها ان تثري البحث الحالي بالمعلومات القيمة وتمنح الباحث القدرة على تبني أفضل السبل والأدوات اللازمة بالإضافة إلى ما يميز هذا البحث عن الإسهامات المعرفية السابقة من اجل تصميم وبناء بحث علمي هادف، وبذلك سيتم تقسيم هذا المبحث وفق الفقرات الآتية:

أولًا: بعض الإسهامات المعرفية السابقة ذات الصلة بالمتغير التفسيري (القيادة المستنيرة).

ثانيًا: بعض الإسهامات المعرفية ذات الصلة بالمتغير المستجيب (الإنجراف الإستراتيجي).

ثالثًا: مناقشة وتقييم الإسهامات والجهود المعرفية السابقة.

رابعًا: مواطن الإفادة من الإسهامات والجهود المعرفية السابقة.

خامسًا: ما يميز البحث الحالي عن الإسهامات والجهود المعرفية السابقة.

أولًا: بعض الإسهامات المعرفية السابقة ذات الصلة بمتغير القيادة المستنيرة.

تتضمن الفقرة الآتية إستعراض بعض الدراسات الاجنبية والعربية لمتغير القيادة المستنيرة وكما في الآتي:

1: دراسة (Kadlec et al.,2013).

"Seven Practices of Enlightened Leadership in Higher Education A-case study of Austin peay State University".

وفقاً لهذه الدراسة والموسومة بـ (الممارسات السبعة للقيادة المستنيرة في التعليم العالي دراسة حالة في جامعة اوستن بيي ستيت الاميركية) تم إعداد مشروع المقرر الدراسي وتنفيذه وفق نظام (Compass Degree) في الجامعة المبحوثة من خلال اعتماد ممارسات القيادة المستنيرة مما حفز الباحثين لدراسة النتائج وتمثل تساؤل الدراسة في معرفة هل يعتمد القادة في المنظمة المبحوثة ممارسات القيادة المستنيرة السبعة والمتمثلة (اظهار الاحترام، خلق ثقافة صحية، حشد الاهداف المشتركة، وتحفيز الابتكار والتعاون، البناء على النجاحات، دعم المخاطرة، السماح بالتخطيط) وكان هدف الدراسة هو التحقق من قوة ممارسات القيادة المستنيرة السبعة في تعزيز الثقة بالقيادة ودعم الابتكار وخلق بيئة تعزز المواقف الايجابية للقادة والتدريسيين والمستشارين والطلاب وتحفيزهم على تحقيق اقصى قدر من النجاح والتميز، واشتملت عينة الدراسة على (60) فردًا من قادة إداريين ومستشارين وأعضاء هيئة تدريس وطلاب في جامعة (Austin Peay State) في ولاية تينسي الواقعة وسط شرق الولايات المتحدة الامريكية في حين اعتمدت الدراسة المنهج المقارن واستُخدمت دراسة الحالة كأداة للدراسة فضلًا عن اسلوب الملاحظة والمقابلات والزيارات الميدانية وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات اهمها إن ممارسات القيادة المستنيرة عكست نهجًا مستنيرًا في القيادة ساهم بشكل كبير في بناء وتعزيز الثقة والاحترام والابتكار والذي كان واضحًا في المواقف الايجابية والملهمة التي تمتع بها كلٌ من الافراد والعاملين واعضاء هيئة التدريس كنتيجة للممارسات المستنيرة للقادة في المنظمة المبحوثة وتمحورت أوجه ألتشابه مع البحث الحالي في بعض الوسائل الاحصائية وبعض أدوات الدراسة المتمثلة في اسلوب الملاحظة والمقابلات الشخصية فضلًا عن التشابه في اتجاه متغير القيادة المستنيرة كمتغير مستقل في كلا الدراستين وتمثلت أوجه الإختلاف في استخدام دراسة الحالة كأداة لجمع البيانات في حين اعتمد بحثنا الحالي على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات فضلًا عن الاختلاف في ميدان الدراسة واعتماد القيادة المستنيرة كمتغير واحد دون قياس تأثيره على متغيرات اخرى أو ارتباطه بها، وتمثلت أوجه الافادة بمساهمتها في دعم الجانب النظري لمتغير القيادة المستنيرة.

2: دراسة (Andacao,2017).

"Enlightened Leadership of school administration and organizational Commitment of state college employees".

وفقاً لهذا الدراسة والموسومة بـ (القيادة المستنيرة لعمداء الكليات الحكومية والالتزام التنظيمي للعاملين في الكلية) ان المنظمات التعليمية يجب ان تكون على دراية بأساليب القيادة الصحيحة لان عدم الاهتمام بهذا الاساليب يؤدي إلى ردود افعال غير طبيعية ومتعددة من قبل العاملين وتلخصت تساؤلات الدراسة حول ما هو مستوى توفر ابعاد القيادة المستنيرة المتمثلة (القدوة، المطور، الخدوم، المُغَير، الرؤيوي، المتصل) في المنظمة المبحوثة وما مستوى الالتزام التنظيمي فيما يتعلق بالالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري لدى العاملين في المنظمة المبحوثة؟ وتمثل هدف الدراسة في تحديد العلاقة بين القيادة المستنيرة والالتزام التنظيمي للعاملين في كلية دافاو أورينتال ستيت للعلوم والتكنولوجيا والتي مثلت ميدان الدراسة في حين بلغ حجم عينة الدراسة (102) فردًا من اعضاء هيئة التدريس والعاملين غير التدريسين في كلية دافاو أورينتال ستيت للعلوم والتكنولوجيا في مدينة ماتي الواقعة شرق الفلبين واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستُخدمت الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، قدمت الدراسة عدة استنتاجات من اهمها وجود علاقة معنوية بين القيادة المستنيرة لعمداء الكليات والالتزام التنظيمي للعاملين واظهرت النتائج ايضاً إن بُعد (الخدوم والمتصل) للقيادة المستنيرة يسهمان بشكل كبير في تعزيز الإلتزام التنظيمي، في حين تمثلت أوجه ألتشابه مع البحث الحالي باعتماد متغير القيادة المستنيرة كمتغيرًا مستقلًا في كلا الدراستين فضلًا عن التشابه في ابعاد (القيادة المستنيرة)، وتمثلت أوجه الإختلاف في ميدان الدراسة وعينتها وكذلك بعض برامج المعالجة الاحصائية فضلًا عن إن هذه الدراسة أوضحت تأثير (القيادة المستنيرة) على (الالتزام التنظيمي) في حين إن بحثنا الحالي بَين تأثير (القيادة المستنيرة) في الحد من (الإنجراف الاستراتيجي)، وتمثلت أوجه الإفادة بمساهمتها في اختيار ابعاد متغير القيادة المستنيرة للبحث الحالي ودعم الجانب النظري وبناء أداة القياس.

3: دراسة (O'Toole,2018)

"The Prospects for Enlightened Corporate Leadership"

بحثت هذه الدراسة والموسومة بـ (أفاق القيادة المستنيرة للشركات) التحديات التي واجهها رواد الاعمال على مدى قرنين من الزمن خلال محاولتهم تحقيق النجاح عن طريق فعل الخير وتحقيق الارباح وتحقيق النجاح والتميز عن طريق ممارسة انشطة المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات وقد اجريت هذه الدراسة في جامعة كاليفورنيا–الولايات المتحدة الاميركية وتبلور تساؤل الدراسة حول ما هو مستوى تأثير سلوكيات القيادة المستنيرة في تحقيق الربح والاستدامة من خلال ممارسة انشطة المسؤولية الاجتماعية؟ وتمثل الهدف الرئيس للدراسة في استكشاف امكانية الشركات في تحقيق الربح من خلال ممارسات القيادة المستنيرة ، وتنوع ميدان الدراسة إذ اجريت على (4) شركات متعددة الجنسيات واشتملت عينة الدراسة على القادة التنفيذيون لشركات (Campbell Sou, Starbucks, Whole Foods, Salesforce) خلال فترتين متعاقبتين من القيادة واعتمدت الدراسة المنهج المقارن واستُخدمت دراسة الحالة والملاحظة والمقابلات الميدانية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات اهمها إن ممارسات القيادة المستنيرة تدعم وبشكل ايجابي تحقيق النجاح والاستدامة على مستوى الاعمال وإضافة القيمة والحصول على ميزة تنافسية من خلال ممارسة انشطة المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها الشركات فيما تمحورت أوجه ألتشابه مع

البحث الحالي في توضيح اهمية نمط القيادة المستنيرة واثرها الايجابي في المنظمات، اما أوجه الإختلاف فتمثلت في ميدان وعينة الدراسة ووسائل المعالجة الإحصائية في حين تمثلت أوجه الإفادة بمساهمتها في بلورة اهمية القيادة المستنيرة وبناء تصور فكري لدى الباحث عن اسهاماتها الفعالة في المنظمات.

4: دراسة (عبدالله،2019).

"القيادة المستنيرة ودورها في الإدارة الفعالة للأزمات التنظيمية"

وفقًا لهذه الدراسة التي اجريت في جامعة السليمانية إن هنالك ضرورة للتعرف على دور القيادة المستنيرة في تحقيق الإدارة الفعالة للأزمات وتلخصت تساؤلات الدراسة حول ما مدى توافر سلوكيات القيادة المستنيرة لدى القيادات الادارية والاكاديمية في رئاسة جامعة السليمانية وما هي طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة المستنيرة والإدارة الفعالة للازمات في جامعة السليمانية؟ وتجسد الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على مدى ممارسة القيادة الإدارية في جامعة السليمانية لسلوكيات القيادة المستنيرة ومدى إنعكاس هذه الممارسات في الاستعداد لمواجهة الازمات التنظيمية من خلال اكتشاف طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة المستنيرة والإدارة الفعالة للازمات التنظيمية، وتألف مجتمع البحث من (143) فردًا من الموظفين العاملين في رئاسة جامعة السليمانية وبلغ حجم عينة الدراسة (65) فردًا واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي واستُخدمت الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات وتوصلت إلى استنتاجات من اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية موجبة بين سلوكيات القيادة المستنيرة والإدارة الفعالة لمراحل الازمة التنظيمية بدرجات متفاوتة بين كل دور من ادوار القيادة المستنيرة والإدارة الفعالة لمراحل الازمة التنظيمية، وتمثلت أوجه ألتشابه مع البحث الحالي في تناول متغير (القيادة المستنيرة) متغيراً مستقلاً والتشابه ايضاً في اداة القياس وبعض برامج المعالجة الإحصائية في حين إن أوجه الإختلاف تمثلت في ميدان تطبيق الدراسة وحجم العينة ومستواهم العلمي في حين ان أوجه الإفادة تمثلت في دعم الجانب النظري لمتغير القيادة المستنيرة وبناء أداة القياس.

5: دراسة (الجنابي،2022).

"القيادة المستنيرة ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط للسعادة التنظيمية"

وفقًا لهذه الدراسة والتي اجريت في العراق فإن القيادة المستنيرة توفر ادوات مهمة تساعد المنظمة في ان تصبح منظمة سعيدة ومزدهرة وتعزز من تماسك الافراد العاملين داخل المنظمة وتزيد من اطر الثقة والاحترام والتعاون المتبادل بين القادة والمرؤوسين وفي الوقت الذي اصبحت فيه السعادة التنظيمية تمثل مطلباً اساسياً للعديد من المنظمات المعاصرة نظراً لأهميتها والآثار المترتبة عليها وهذا ما يتطلب وجود قيادة مستنيرة تهتم بالأفراد العاملين والتناغم مع عواطفهم وتعزيز مستوى سعادتهم تمثلت مشكلة الدراسة بتساؤل رئيسي مفاده: هل تساهم القيادة المستنيرة في تحقيق مؤشرات التفوق التنظيمي من خلال الدور الوسيط للسعادة التنظيمية؟ إذ هدفت الدراسة إلى اختبار دور القيادة المستنيرة في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال الدور الوسيط للسعادة التنظيمية في شركة توزيع المنتجات النفطية / فرع صلاح الدين التي مثلت مجتمع الدراسة في حين بلغ حجم عينة الدراسة (295) فردًا من العاملين في الشركة المبحوثة، واعتمدت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات واتضح من نتائج الدراسة الميدانية الدور المهم للسعادة التنظيمية كمتغير وسيط في دعم جهود القيادة المستنيرة في تحقيق التفوق التنظيمي للشركة المبحوثة، إذ إن وجود السعادة التنظيمية ميدانياً إلى جانب تبني القيادات الادارية في الشركة لأبعاد القيادة المستنيرة من شأنه أن يُسهم في تحقيق التفوق التنظيمي بصورة افضل مما لو تبنى القادة ابعاد القيادة المستنيرة دون توافر السعادة التنظيمية ميدانيًا، أما أوجه ألتشابه مع البحث الحالي تمثلت في إن الدراسة والبحث الحالي اعتمد متغير(القيادة المستنيرة) كمتغير مستقل والتشابه ايضا في الابعاد فضلًا عن التشابه من حيث اداة جمع البيانات ومنهج الدراسة في حين إن أوجه الإختلاف تمثلت في ميدان تطبيق الدراسة وحجم العينة وكانت أوجه الإفادة متمثلة في دعم اختيار ابعاد الدراسة ودعم الجانب النظري لمتغير القيادة المستنيرة والمساهمة في بناء أداة القياس.

6: دراسة (زاير،2024).

"دور القيادة المستنيرة في تحقيق التراصف الإستراتيجي"

وفقًا لهذه الدراسة والتي اجريت في العراق إن تحقيق التراصف الاستراتيجي أصبح مطلبًا مهمًا للمنظمات تسعى إلى تحقيقه في ظل التطورات المتسارعة، وهذا يعتمد على النمط القيادي التي تنتهجه المنظمة واحد هذه الأنماط هو القيادة المستنيرة التي تتمثل بوضوح الرؤية والهدف والتخطيط السليم، إذ تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: ما الدور الذي تؤديه القيادة المستنيرة في تحقيقها للتراصف الاستراتيجي؟ إذ هدفت الدراسة إلى تشخيص مستوى ادراك واستجابة العينة المبحوثة لمفهوم القيادة المستنيرة والتراصف الاستراتيجي في عدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة والتي مثلت مجتمع الدراسة في حين بلغ حجم عينة الدراسة (124) مبحوثًا يُمثلون القيادات الإدارية بمختلف المستويات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستُخدمت الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات فضلًا عن استخدام البيانات والتقارير المالية للمصارف المبحوثة، واتضح من نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيادة المستنيرة بأبعادها في تحقيق التراصف الاستراتيجي، أما أوجه ألتشابه مع البحث الحالي تمثلت في إن الدراسة والبحث الحالي اعتمد متغير(القيادة المستنيرة) كمتغير مستقل والتشابه ايضا في بعض الابعاد فضلًا عن التشابه من حيث اداة جمع البيانات ومنهج الدراسة في حين إن أوجه الإختلاف تمثلت في ميدان تطبيق الدراسة وحجم العينة وكانت أوجه الإفادة متمثلة في دعم الجانب النظري لمتغير القيادة المستنيرة والمساهمة في بناء أداة القياس ودعم الجانب النظري لمتغير القيادة المستنيرة.

ثانياً: بعض الإسهامات المعرفية السابقة ذات الصلة بمتغير الإنجراف الإستراتيجي.

تتضمن الفقرة الآتية إستعراض بعض الدراسات الاجنبية والعربية لمتغير الإنجراف الإستراتيجي وكما في الآتي:

1: دراسة (Maosa, 2015).

"Determinants of Strategic Drift and Their Effect on Performance of Commercial Banks in Kenya"

ان الهدف الرئيس لهذه الدراسة والموسومة بـ (محددات الإنجراف الإستراتيجي وتأثيرها على اداء البنوك التجارية في كينيا) والتي اجريت في كينيا هو تحديد ومعرفة محددات الإنجراف الاستراتيجي ومدى تأثيرها على اداء البنوك التجارية في كينيا وتبلورت مشكلة الدراسة من خلال تأثر الخدمات والتسهيلات التي تقدمها المصارف التجارية في كينيا بالمتغيرات البيئية ومحاولة التكيف لتعزيز بقائها والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية لتجنب الإنجراف الإستراتيجي وشكلت منطلقاً لأسئلة الدراسة حول ماهي محددات الإنجراف الإستراتيجي في البنوك التجارية في كينيا وإلى اي مدى يؤثر الإنجراف الإستراتيجي على اداء البنوك التجارية في كينيا؟ وتمثل مجتمع الدراسة بالبنوك التجارية في كينيا إذ بلغ حجم عينة الدراسة (43) مديرًا من العاملين في البنوك التجارية الكينية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أشار أهمها إلى إن المحددات الرئيسة للإنجراف الإستراتيجي هي(التخطيط الإستراتيجي، القيادة والإستجابة للتغيير، الثقافة والمناخ التنظيمي، الابتكار والاتصالات) وان عملية التخطيط الإستراتيجي يجب ان تكون تشاورية لضمان توافق الهيكل التنظيمي مع استراتيجية المنظمة، في حين تمثلت أوجه ألتشابه مع البحث الحالي في أداة القياس ومنهج البحث وأوجه الإختلاف تمثلت في ميدان تطبيق البحث وحجم العينة فضلاً عن الاختلاف في اتجاه متغير (الإنجراف الاستراتيجي) في هذه الدراسة كمتغير مستقل أما في البحث الحالي متغير تابع وتمثلت أوجه الإفادة في مساهمتها في دعم الجانب النظري لمتغير الإنجراف الاستراتيجي.

2: دراسة (Gajere,2018).

"The Impact of Strategic Drift and Tactical Wear–Out: An Anecdote Example: The case of Distribution of Petroleum Products by Nigeria National Petroleum Corporation (NNPC)"

وفقاً لهذه الدراسة والموسومة بـ (تأثير الإنجراف الإستراتيجي والتآكل التكتيكي: دراسة حالة لتوزيع المنتجات البترولية من قبل شركة البترول الوطنية النيجيرية) والتي اجريت في كينيا إن ضعف معالجة المشكلات التي تواجه المنظمة يعتبر من الاسباب الرئيسة التي تؤدي إلى الإنجراف الاستراتيجي وتبلورت مشكلة الدراسة من خلال عدم مقدرة شركة البترول الوطنية النيجيرية من توزيع منتجاتها وعدم قدرتها على التكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية وسعت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي أدت إلى الإنجراف الإستراتيجي والتأكل التكتيكي وتقييمه لشركة البترول الوطنية النيجيرية (NNPC)، وتمثل مجتمع الدراسة بشركة البترول الوطنية النيجيرية إذ اشتملت عينة الدراسة على عدد من المدراء العاملين في الشركة المبحوثة وعددهم (49) مديرًا من العاملين في الشركة المبحوثة، واعتمدت الدراسة المنهج التطبيقي فضلًا عن المقالات والدراسات السابقة ذات الصلة والتقارير النهائية التي تخص عمل الشركة واستخدمت الباحثة اسلوب المقابلة والملاحظة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وتوصلت إلى استنتاجات من اهمها إن الإنجراف الحاصل في الشركة وعدم قدرتها على حل مشكلات توزيع البترول في مدن نيجيريا يتمثل في إتباعها إستراتيجيات تقليدية من قبل المدراء لا تتوافق مع التغييرات البيئية المتسارعة، في حين تمثلت أوجه

ألتشابه مع البحث الحالي في أساليب جميع البيانات وبعض وسائل المعالجة الإحصائية، أما أوجه الإختلاف تمثل في اختلاف ميدان تطبيق الدراسة والعلاقات الرابطة والتأثيرية في حين إن أوجه الإفادة تمثل في مساهمتها بدعم التصورات الفكرية للباحث حول متغير الإنجراف الإستراتيجي.

3: دراسة (نجم،2020).

"دور الجاهزية الإستراتيجية في الحد من مؤشرات الإنجراف الاستراتيجي وفق منظور المقدرات الجوهرية"

وفقًا لهذه الدراسة والتي اجريت في العراق فإن سعي المنظمات للحد من الإنجراف الاستراتيجي يتحتم عليها امتلاك الجاهزية الاستراتيجية للتكيف مع متغيرات البيئة المتغيرة باستمرار وتبني ممارسات غير تقليدية لإنجاز الاعمال وبناء على ذلك تمثلت مشكلة الدراسة بتساؤل رئيسي مفاده: هل للجاهزية الاستراتيجية دورًا في الحد من الإنجراف الاستراتيجي وفق منظور المقدرات الجوهرية؟ إذ هدفت الدراسة إلى معرفة دور الجاهزية الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها بتوسيط المقدرات الجوهرية بأبعادها في الحد من مؤشرات الإنجراف الاستراتيجي بوصفه متغيرا تابعاً في جامعتي الموصل وتكريت وكليتي الحدباء والنور الجامعة الاهلية والتي مثلت مجتمع الدراسة، إذ بلغ حجم عينة الدراسة (166) فردًا من القيادات الاكاديمية في الميدان المبحوث، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات واتضح من نتائج الدراسة بوجود تأثير غير مباشر للمقدرات الجوهرية في علاقة الجاهزية الاستراتيجي في الحد من مؤشرات الإنجراف الاستراتيجي في الميدان المبحوث، وتمثلت أوجه ألتشابه مع البحث الحالي من حيث اداة جمع البيانات ومنهج الدراسة في حين إن أوجه الإختلاف تمثلت في ميدان تطبيق الدراسة وحجم العينة وكانت أوجه الإفادة متمثلة في المساهمة في بناء أداة القياس ودعم اختيار ابعاد متغير الإنجراف الاستراتيجي فضلًا عن دعم الجانب النظري لمتغير الإنجراف الاستراتيجي.

4: دراسة (السوداني،2022).

" تأثير سلوكيات القيادة البارعة في تجنب الإنجراف الاستراتيجي"

وفقًا لهذه الدراسة والتي اجريت في العراق فإن من أسباب الفشل الجزئي لكثير من أنشطة المنظمات الحكومية يعزى إلى عدم فعالية قادتها بسبب اعتمادها لأساليب تقليدية في تنفيذ أنشطتها واعمالها لا تواكب التطورات البيئية وبالتالي وقوعها في الإنجراف الاستراتيجي وهو ما يستدعي إلى اعتماد نمط جديد من القيادة وهو القيادة البارعة وبناء على ذلك تجسدت مشكلة الدراسة بتساؤل رئيسي مفاده: ما مدى توافر سلوكيات القيادة البارعة وقدرتها على تجنب الإنجراف الاستراتيجي؟ إذ هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى القيادة البارعة وسلوكياتها وقياس اهم ابعاد الإنجراف الاستراتيجي في دوائر ديوان وزارة الزراعة الذي مثل مجتمع الدراسة، إذ بلغ حجم عينة الدراسة (120) مديرًا من القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات وأشار اهم نتائج الدراسة بوجود علاقة تأثير وارتباط طردية بين سلوكيات القيادة البارعة في تجنب الإنجراف الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وتمثلت أوجه ألتشابه مع البحث الحالي من حيث اداة جمع البيانات ومنهج الدراسة في حين إن

أوجه الإختلاف تمثلت في ميدان تطبيق الدراسة وحجم العينة وكانت أوجه الإفادة متمثلة في المساهمة في اختيار ابعاد البحث وبناء أداة القياس ودعم الجانب النظري لمتغير الإنجراف الاستراتيجي.

5: دراسة (Kadhim et al.,2022).

"The effect of Specific Knowledge on Strategic Drift"

تناول هذه البحث والموسوم بـ (تأثير المعرفة النوعية في الإنجراف الإستراتيجي) التحديات التي تواجهها المنظمات نتيجة التطورات التكنولوجية وزيادة حدة المنافسة وضرورة تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين وزيادة المعرفة والخبرات والاستعداد لكل أزمة أو تهديد للحد من الإنجراف الاستراتيجي إذ تمحورت مشكلة البحث حول تبني المعرفة النوعية من أجل الحد من الإنجراف الاستراتيجي مما عكس تساؤل الدراسة حول ما درجة مساهمة المعرفة النوعية في الحد من الإنجراف الاستراتيجي؟ وتمثل الهدف الرئيس للبحث في تشخيص العلاقة بين المعرفة المتجددة والإنجراف الاستراتيجي لعينة من القيادات الإدارية من العاملين في الجامعات الخاصة في وسط وجنوب العراق والذي مثل مجتمع البحث في حين بلغ حجم عينة البحث (119) مبحوثًا يمثلون القيادات الإدارية بمختلف المستويات في المنظمات المبحوثة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، واتضح من نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية للمعرفة النوعية في الحد من الإنجراف الاستراتيجي وإن القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة تتمتع بمعرفة نوعية عالية تمكنها من الحد من الحد من الإنجراف الاستراتيجي فيما تمحورت أوجه ألتشابه مع البحث الحالي في منهج الدراسة وأداة القياس، اما أوجه الإختلاف فتمثلت في ميدان وعينة الدراسة وبعض وسائل المعالجة الإحصائية في حين تمثلت أوجه الإفادة بمساهمته في بلورة التصورات الفكرية لدى الباحث فضلًا عن دعم الجانب النظري لمتغير الإنجراف الاستراتيجي.

6: دراسة (أبو عنزه،2023)

"أثر تطبيق معايير الحوكمة في الحد من الإنجراف الاستراتيجي الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية"

وفقًا لما ذكر في هذه الاطروحة التي اجريت في المملكة الأردنية الهاشمية ان هنالك تراجع كبير في قدرة الجامعات الحكومية الأردنية على المنافسة في الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية ومن هنا برزت مشكلة الدراسة وتبلورت في السؤال الرئيس ومفاده: ما أثر تطبيق معايير الحوكمة في الحد من الإنجراف الاستراتيجي من خلال الرقابة الاستراتيجية متغيرًا وسيطًا في الميدان المبحوث؟ إذ هدفت الدراسة إلى تحليل اثر تطبيق معايير الحوكمة في الحد من الإنجراف الاستراتيجي بوجود الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن والتي مثلت مجتمع الدراسة، وبلغ حجم عينة البحث (252) فردًا من القادة الاكاديميين في الميدان المبحوث، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات وتوصلت إلى عدة استنتاجات اشار أهمها إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير الحوكمة في الحد من الإنجراف الاستراتيجي بوجود الرقابة الاستراتيجية

في الجامعات المبحوثة، تمثلت أوجه ألتشابه في إن الدراسة والبحث الحالي استخدما المنهج الوصفي التحليلي وكذلك تناول متغير الإنجراف الإستراتيجي بوصفه متغيراً تابعًا فضلاً عن التشابه في اداة القياس، وان أوجه الإختلاف تمثلت في طبيعة العينة وحجمها وكذلك ميدان تطبيق الدراسة والبحث الحالي وايضا بعض برامج المعالجة الإحصائية، وان أوجه الإفادة للبحث الحالي تمثلت في دعم الجانب النظري لمتغير الإنجراف الاستراتيجي.

ثالثاً: مناقشة الإسهامات والجهود المعرفية السابقة

تعد الدراسات والإسهامات والجهود المعرفية السابقة شُعلة تُنير طريق الباحث تعمل على ازالة الضبابية التي كانت تحيط بمتغيرات البحث وخاصة عند الشروع في كتابة موضوع ذو متغيرات تم اعتمادها من قبل الباحثين السابقين، تركز هذه الفقرة على توضيح مجموعة العوامل الأساسية التي تخص إسهامات الباحثين والجهود المعرفية السابقة بوصفها إمتداد معرفي سواء أكانت نظرية أم ميدانية أو تطبيقية لتوضيح علاقتها بمتغيرات البحث الحالي وسبب اختياره من خلال مجموعة فقرات يمكن ذكرها كالآتي:

1. الصلة بموضوع البحث الحالي:

إن أحد الأسباب الرئيسة لإختيار اسهامات الباحثين والجهود المعرفية السابقة واستعراضها في أي بحث أو دراسة هو لإستكشاف علاقتها بمتغيرات البحث الحالي ويوضح الجدول (1) تلك العلاقة بين الدراسات السابقة والجهود المعرفية بمتغيرات البحث الحالي وكما في الآتي:

الجدول (1) تصنيف الدراسات السابقة بحسب متغيرات البحث والأداة المستعملة وطبيعة العينة.

عدد الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغير بشكل مباشر			
ت	التفاصيل	القيادة المستنيرة	الإنجراف الإستراتيجي
1	عدد الدراسات السابقة	6	6
تصنيف الادوات المستعملة في الدراسات السابقة			
1	الإستبانة	5	4
2	المقابلة	0	1
3	دراسة حالة	0	0
4	أكثر من أداة	1	1
تصنيف طبيعة العينة البشرية في الدراسات السابقة			
1	إدارة عليا	3	4
2	إدارة وسطى	2	0
3	إدارة إشرافية	0	0
4	أكثر من مستوى	1	2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يمثل الجدول (1) الواقع الفعلي لإسهامات الباحثين والجهود المعرفية من الدراسات السابقة المتوفرة والخاصة بمتغيرات البحث الحالي (القيادة المستنيرة والإنجراف الإستراتيجي) بعد اجراء المسح الخاص للمصادر التي استعملت في هذا البحث والذي أستمر لفترة طويلة في المكتبات العامة والخاصة وفي شبكة

المعلومات العالمية، إذ يشار إلى قلة الدراسات الخاصة بمتغير القيادة المستنيرة مما يدل على إن الجدلية مستمرة بموضوع البحث، كذلك هناك ملاحظة ذات أهمية بالغة وهي ان أغلب الدراسات التي تناولت مُتغير القيادة المستنيرة كانت بعد عام (2010) مما يشير إلى إرتفاع درجات الإهتمام بهذا الموضوع، كما إن متغير الإنجراف الإستراتيجي هو الأخر حظي بإهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة بسبب التطور النوعي والكمي المتسارع في بيئة الاعمال وتَعرُض الكثير من المنظمات في القطاع العام والخاص على حد سواء لحدوث الإنجراف الإستراتيجي.

ولما ذكر أنفاً بالإمكان تأشير ما يأتي:

أ: يتضح من الجدول (1) تباين الباحثين في استعمالهم لأكثر من أداة بحثية إذ يلاحظ من الجدول المذكور إن الإستبانة هي الأداة الأكثر استعمالًا في الدراسات السابقة مما يدل على أفضلية إعتماد هذه الأداة في جمع البيانات اللازمة للبحث الحالي باعتبارها الأداة التي اتفقت عليها أكبر نسبة من بين الدراسات السابقة.

ب: يتضح من الجدول (1) إختلاف العينات المستهدفة في الدراسات السابقة باختلاف المستوى الاداري، إلا ان أغلب العينات تركزت في المستويات التنظيمية بشكل عام (العليا والوسطى والإشرافية) مما يدل إلى نتيجة يمكن الاستدلال من خلالها إلى إن أفضل عينة ممكن اختيارها للبحث الحالي تقع ضمن المستويات الادارية كافة كونها ذات صلة قوية بموضوع البحث الحالي وهذا ما تم تطبيقه بالفعل.

2. الميدان العلمي واتجاه متغيرات الإسهامات المعرفية السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة في اعتماد علاقات الارتباط والتأثير للمتغيرات (القيادة المستنيرة والإنجراف الإستراتيجي) والتي اعتمدها بحثنا الحالي، بين من أعتمدها كمتغيرات تفسيرية أو متغيرات مستجيبة أو اعتماد متغير واحد في بعض الدراسات لمتغير(القيادة المستنيرة) دون بيان علاقات الارتباط أو التأثير بمتغيرات اخرى، ومن اجل مطابقة اتجاه متغيرات الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة سنقوم بتصميم الجدول (2) لغرض ايضاح اتجاه كل متغير من متغيرات (القيادة المستنيرة والإنجراف الإستراتيجي) التي تم اعتمادها من قبل الدراسات السابقة لبيان مدى توافق اتجاه متغيرات بحثنا الحالي مع اتجاه متغيرات الدراسات السابقة فضلًا عن بيان ألتشابه والاختلاف من حيث الميدان بين البحث الحالي والدراسات السابقة وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (2): إتجاه وميدان متغيرات البحث بالنسبة للدراسات السابقة

المتغيرات	الدراسات السابقة	اتجاه المتغير	ميدان الدراسة
القيادة المستنيرة	دراسة (Kadlec et al.,2013)	مستقل	قطاع التعليم
	دراسة (Andacao,2017)	مستقل	قطاع التعليم
	دراسة (O'Toole,2018)	مستقل	قطاع الاعمال
	دراسة (عبدالله،2019)	مستقل	قطاع التعليم
	دراسة (الجنابي ،2022)	مستقل	قطاع الصناعة
	دراسة (زاير،2024)	مستقل	قطاع الخدمات المصرفية

الإنجراف الإستراتيجي	دراسة (Maosa, 2015)	مستقل	قطاع الخدمات المصرفية
	دراسة (Gajere ,2018)	مستقل	قطاع الصناعة
	دراسة (Kadhim et al,2022)	تابع	قطاع التعليم
	دراسة (نجم،2020)	تابع	قطاع التعليم
	دراسة (السوداني،2022)	تابع	قطاع الزراعة
	دراسة (أبو عنزه،2023)	تابع	قطاع التعليم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وعند تحليل مضامين الجدول (2) يمكن تأشير ما يأتي:

أ. إن هناك توافق في اتجاه متغيرات البحث الحالي مع الاسهامات السابقة حيث ان الاتجاه العام لمتغير القيادة المستنيرة بإعتماده كمتغير تفسيري، واعتماد متغير الإنجراف الإستراتيجي في اغلب الدراسات السابقة كمتغير مستجيب مما يعزز من مكانة واتجاه متغيرات البحث الحالي.

ب. تنوع الاسهامات المعرفية السابقة في ميدان تطبيق دراساتهم سواء كانت في قطاع الشركات العامة أو الخاصة أو ميادين القطاع العام مما يعكس اهتمام الباحثين بمتغيرات (القيادة المستنيرة والإنجراف الإستراتيجي) ويعد مؤشراً على اهميتها في المنظمات بإختلاف انواعها ومحاولة استكشاف ادوارها وتأثيرها لتعزيز أداء المنظمات فضلًا عن إن تطبيق اغلب الدراسات في القطاع العام قد لاقى اهتمام كبير من قبل اغلب الدراسات السابقة وهذا يدعم اختيارنا لميدان بحثنا الحالي.

ج. اعتمدت معظم الاسهامات المعرفية السابقة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة في المنظمات المبحوثة واعتمد بحثنا الحالي المنهج ذاته.

د. إتجهت معظم أهداف الاسهامات المعرفية السابقة للكشف عن مدى اهمية القيادة المستنيرة في دعم وتعزيز اداء المنظمات المبحوثة والبحث عن العوامل التي تساهم في تحديد ابعاد الإنجراف الإستراتيجي وايجاد الوسائل والاساليب التي من شأنها الحد منه أو تجنبه، في المنظمات المبحوثة.

رابعًا: مواطن الإفادة من الإسهامات والجهود المعرفية السابقة

1. المستوى العالي من التنوع الفكري والرؤى والتوجهات الفلسفية مما شكل عنصراً مهما في اثراء البحث الحالي وشكلت لدى الباحث اثراً وحافزاً مهماً ووسعت مداركه وبلورة افكارهٍ في بناء قاعدة متينة يرتكز عليها الجهد في بناء التصورات الفكرية والفلسفية للبحث الحالي باتجاه تحقيق الاهداف المرجوة.
2. إن اهمية التجسيد الواقعي والميداني لمتغيرات الدراسة والتي تباينت في طبيعة الدراسات السابقة بين دراسات تطبيقية وميدانية وتحليلية فضلاً عن دراسة الحالة عكست رغبة الباحثين في تقويم وتعزيز وتطوير اداء المنظمات في مختلف المجالات التنظيمية والوظيفية.
3. اسهمت الجهود المعرفية السابقة في بناء مقياس البحث الحالي وتصميم أداة قياسه (الإستبانة).
4. شكلت الإسهامات المعرفية السابقة مصدرًا مساعدًا من خلال الاستدلال ببعض المنهجيات السابقة مما سهلت للباحث بناء منهجية البحث الحالي وتصميم أنموذج البحث.

5. دعم الجانب النظري والاسهام في استكمال الإطار المفاهيمي للبحث الحالي بالاعتماد على الاقتباس المباشر والاقتباس غير المباشر من خلال الاستدلال على أحدث المصادر المعتمدة لتغطية فقراته.
6. الاستدلال على اختيار وسائل المعالجة الإحصائية واساليب التحليل التي تم استخدامها في الدراسات السابقة واعتماد ما يتوافق مع منهجية البحث الحالي بهدف تحليل البيانات واختبار فروض البحث والوصول إلى نتيجة علمية هادفة.

خامساً: ما يميز البحث الحالي عن الإسهامات والجهود المعرفية السابقة

إن تميز البحث الحالي يعكس التزام الباحث الاخلاقي والعلمي في تقديم مجهود يخدم المسيرة العلمية والبحثية وتوجيه الجهود نحو التقدم والابتكار وتوسيع حدود المعرفة لذلك سعى الباحث إلى تقديم مطارحات فكرية الهدف منها الابتعاد عن النمطية والتكرار في التفكير لتشكل إسهامة فكرية لإثراء البحث العلمي وبالإمكان ذكر عدد من النقاط توضح مواطن تميز البحث الحالي:

1. يعد البحث الحالي محاولة علمية لتقديم جهد فلسفي وفكري من خلال الجمع بين متغيرات مهمة في العلوم الإدارية وهي (القيادة المستنيرة والإنجراف الإستراتيجي) وفي قطاع حيوي ومهم ويعد مركز صنع القرار في محافظة ديالى لاسيما إن متغيري البحث لم يتم تناولهما في مخطط فرضي على حد علم الباحث، للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تخدم قطاع الخدمات والتي بالإمكان تعميمها مستقبلًا.
2. يسعى البحث الحالي إلى استكشاف تأثير القيادة المستنيرة في الحد من الإنجراف الإستراتيجي وهما متغيران لم يتم دراستهما مجتمعين بعلاقات رابطة أو تأثيرية على حد علم الباحث، وفي ضوء قلة الدراسات التي حصل عليها الباحث والتي تمت اغلبها في بيئات اجنبية شكل ذلك عاملاً محفزاً للباحث لإجراء بحثه في البيئة العراقية من اجل اكتشاف وتشخيص مدى تطبيق المنظمة المبحوثة لهما.
3. يثري هذا البحث أدبيات السلوك التنظيمي ونصوص الإدارة الاستراتيجية ويسهم في البحث عن تأثير القيادة المستنيرة في الحد من الإنجراف الاستراتيجي في منظمات القطاع العام.