Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. special, 01-19, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb2026977

The impact of strategic drift on improving organizational performance: Analytical study of the opinions of a sample of employees at the technical institute / Kufa

Abdulhadi A. A. Al-Jurani[1*], Doha T. A. Al-Hadrawi[2]
[1]College of Health and Medical Technologies, Al-Furat Al-Awsat Technical University, Kufa, Iraq
[2]Technical Institute, Al-Furat Al-Awsat Technical University, Kufa,Iraq
doha.abass.iku@atu.edu.iq , abdulhadi.ajil.chm@atu.edu.iq

Article information:
Published: 25–10– 2026

***Corresponding author:**
Abdulhadi A. A. Al-Jurani
abdulhadi.ajil.chm@atu.edu.iq

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of strategic drift on improving organizational performance through an analytical study of the opinions of a sample of employees at the Technical Institute / Kufa , within the context of seeking to bridge the knowledge gap related to explaining the nature of the relationship between these two variables in educational institutions. The study was based on the hypothesis that strategic drift, through its dimensions represented by satisfaction with leadership, marketing myopia, logical incrementalism, and organizational commitment, is one of the factors that directly influence the level of organizational performance, which was measured through its dimensions of accounting returns, growth, stock market performance, and operational performance.

The study adopted the descriptive – analytical approach, and the questionnaire was used as the main tool for data collection, in addition to observation and personal interviews to enhance the accuracy of the results. The study population consisted of (355) employees, while the study sample included (185) questionnaires valid for statistical analysis. The data were analyzed using the (SPSS) program, relying on a set of descriptive and inferential statistical methods, particularly correlation and impact tests, after ensuring that the data met the conditions of normal distribution.

The results of the statistical analysis showed the existence of a statistically significant and positive correlation and impact relationship between strategic drift and organizational performance. This confirms that the conscious management of manifestations of strategic drift can contribute to the early detection and treatment of organizational imbalances, improve the efficiency of resource utilization, and enhance the institution's ability to adapt to environmental changes. The results also indicated that integration among the dimensions of strategic drift leads to achieving better levels of organizational performance, especially in operational aspects and institutional growth.

The study concluded that strategic drift is not necessarily an entirely negative phenomenon; rather, it can be employed as an effective managerial tool if properly diagnosed and managed, thereby contributing to improving organizational performance and achieving institutional sustainability. In light of the results, the study recommended enhancing strategic awareness among administrative leaders and adopting flexible mechanisms to monitor and address strategic drift in a manner consistent with the requirements of modern work environments in educational institutions.

Keywords: Strategic Drift, Organizational Performance, Technical Institute, Kufa.

Conclusions:

Through the theoretical framework, the researchers were able to demonstrate that organizational performance is directly affected by strategic drift, and that organizations adopting flexible strategic practices based on logical incrementalism and organizational commitment achieve better results in terms of work efficiency and improvement in operational and financial quality. The study also demonstrated that organizational performance represents an accurate measure of an organization's success in responding to environmental changes and addressing internal and external challenges.

In light of previous studies, the researchers sought, through the practical framework, to measure organizational performance in order to determine the extent to which strategic drift strategies are applied in the organization under study. The researchers reached the following conclusions:

1. Organizational performance contributes to linking the organization's strategic plans with its operational objectives, thereby directing all employees' efforts toward achieving the desired results with a high level of efficiency.
2. Organizational performance was found to contribute effectively to addressing organizational obstacles and problems through improving the management of human and material resources and developing internal procedures in accordance with the requirements of strategic drift.
3. Organizational performance enhances the capabilities of individuals and teams to adapt to environmental changes, as it provides a clear framework for decision-making and the achievement of organizational objectives without being constrained by routine or traditional limitations.
4. The effective utilization of strategic drift within the organization has a positive impact on organizational performance, as strategic drift serves as a tool for identifying fundamental problems, addressing them, and achieving alignment between the strategy and the internal and external environment.
5. The results revealed a positive and statistically significant correlation and effect between the dimensions of strategic drift, such as logical incrementalism and organizational commitment, and the level of organizational performance in the organization under study. This confirms the importance of integrating these dimensions into organizational development plans.
6. The analysis revealed that organizational performance in the university under study possesses the required level of efficiency, as flexible strategic practices contributed to improving operational processes, increasing productivity, and achieving the organization's objectives with greater efficiency and effectiveness.

تأثير الانجراف الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المعهد التقني / كوفة

عبد الهادي عجيل عبد الرضا الجوراني[1*]، ضحى طالب عباس الحدراوي[2]
[1]كلية التقنيات الصحية و الطبية، جامعة الفرات الأوسط التقنية، الكوفة، العراق
[2]المعهد التقني، جامعة الفرات الأوسط التقنية، الكوفة، العراق
doha.abass.iku@atu.edu.iq , abdulhadi.ajil.chm@atu.edu.iq

معلومات البحث:
• تاريخ النشر: 2026 –10–25

***المؤلف المراسل:**
عبد الهادي عجيل عبد الرضا الجوراني
abdulhadi.ajil.chm@atu.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY 4.0)

المستخلص:
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الانجراف الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي من خلال دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المعهد التقني/كوفة وذلك في إطار السعي إلى سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتفسير طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في المؤسسات التعليمية و انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن الانجراف الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في الرضا عن القيادة وقصر النظر التسويقي والتدرج المنطقي و الالتزام التنظيمي حيث يُعد من العوامل المؤثرة بشكل مباشر في مستوى الأداء التنظيمي و الذي تم قياسه من خلال أبعاده العوائد المحاسبية والنمو وسوق الأسهم و الأداء التشغيلي .
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و استُخدمت استمارة الاستبانة أداةً رئيسةً لجمع البيانات فضلاً عن الملاحظة والمقابلات الشخصية لتعزيز دقة النتائج بلغ مجتمع الدراسة (355) موظفًا في حين بلغت عينة الدراسة (185) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية ولاسيما اختبارات الارتباط والتأثير و بعد التأكد من تحقق شروط التوزيع الطبيعي للبيانات .
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين الانجراف الاستراتيجي والأداء التنظيمي بما يؤكد أن الإدارة الواعية لمظاهر الانجراف الاستراتيجي يمكن أن تسهم في الكشف المبكر عن الاختلالات التنظيمية ومعالجتها و تحسين كفاءة استثمار الموارد و تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية كما و بينت النتائج أن التكامل بين أبعاد الانجراف الاستراتيجي يؤدي إلى تحقيق مستويات أفضل من الأداء التنظيمي و لاسيما في الجوانب التشغيلية و النمو المؤسسي.
وخلصت الدراسة إلى أن الانجراف الاستراتيجي لا يُعد بالضرورة ظاهرة سلبية مطلقة بل يمكن توظيفه كأداة إدارية فاعلة إذا ما أُحسن تشخيصه وإدارته بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي و تحقيق الاستدامة المؤسسية وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية و تبني آليات مرنة لرصد الانجراف الاستراتيجي ومعالجته بما ينسجم مع متطلبات بيئات العمل الحديثة في المؤسسات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الانجراف الاستراتيجي، الاداء التنظيمي، المعهد التقني، كوفة.

المقدمة:

تعد بيئات العمل الحديثة والمتغيرة من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي حيث تتميز هذه البيئات بالتطور السريع و التعقيد المتزايد وفي ظل هذه الظروف يصبح اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعّالة أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي و ضمان استدامة نجاح المنظمات لتحقيق هذا الهدف كما تحتاج المنظمات إلى أدوات و أساليب حديثة تساعد في تحليل البيئة المحيطة و اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تتماشى مع المتغيرات المستمرة في السوق كما تواجه المنظمات في العصر الحالي بيئات عمل حديثة تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد وهذا الأمر الذي يفرض عليها تحديات كبيرة في مجال التخطيط و اتخاذ القرارات الاستراتيجية و في ظل هذه المتغيرات المتسارعة يُعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية

الفعّالة عاملاً حاسماً في تحسين الأداء التنظيمي و ضمان استدامة نجاح المنظمات و لتحقيق ذلك تحتاج المنظمات إلى اعتماد أدوات و أساليب حديثة تساعدها على تحليل البيئة المحيطة و التكيف مع متغيرات السوق المتلاحقة.

يُعد الانجراف الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية المهمة التي ينبغي أن تحظى باهتمام المنظمات إذ إن الاستراتيجيات طويلة الأمد رغم أهميتها قد تتعرض إلى تغييرات تدريجية أو غير مدروسة تؤدي إلى ابتعادها عن متطلبات البيئة التنافسية مما ينعكس سلباً على الأداء التنظيمي و تكمن خطورة الانجراف الاستراتيجي في تأثيره المباشر على توجهات المنظمة و ممارساتها الإدارية وهذا الأمر الذي قد يحدّ من قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية .

ويُعد الأداء التنظيمي مؤشراً رئيسياً لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و يشمل ذلك العوائد المحاسبية النمو، الأداء التشغيلي، و المكانة السوقية وانطلاقاً من ذلك يسعى هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الانجراف الاستراتيجي و الأداء التنظيمي في المعهد التقني / كوفة ، بهدف تشخيص مدى تأثير الانجراف الاستراتيجي في تحسين أو تدهور الأداء التنظيمي و من خلال تحليل العوامل المؤثرة و كيفية التعامل معها في بيئات العمل المتغيرة .

و تنبثق مشكلة البحث من التساؤل الرئيس الآتي :**كيف يؤثر الانجراف الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في بيئات العمل المتغيرة؟**

ولتحقيق ذلك، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تشخيص مستوى تأثير الانجراف الاستراتيجي في الأداء التنظيمي وتحليل العلاقة بين أبعاده المتمثلة في الرضا عن القيادة و قصر النظر التسويقي، التدرج المنطقي، و الالتزام التنظيمي، وبين مؤشرات الأداء التنظيمي كالعوائد المحاسبية ، النمو، سوق الأسهم، و الأداء التشغيلي.
2. تقديم توصيات و آليات عملية لتحسين الاستراتيجيات التنظيمية في بيئات العمل الديناميكية وذلك استناداً إلى نموذج تكاملي يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد الانجراف الاستراتيجي و مكونات الأداء التنظيمي بما يعزز القدرة التنافسية و الابتكارية للمنظمات. وبناءً على ما تقدم، تم تطوير أنموذج فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة إذ عُدَّ الانجراف الاستراتيجي متغيراً مستقلاً بينما عُدَّ الأداء التنظيمي متغيراً تابعاً و انبثقت عن هذا الأنموذج مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تم اختبارها ميدانياً وقد بلغ مجتمع الدراسة (355) موظفاً فيما تم تحليل (185) استبانة صالحة إحصائياً بالاعتماد على الاستبانة والمقابلات الشخصية والملاحظة الميدانية و باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث. وبهدف تغطية مضامين الدراسة نظرياً وميدانياً يتطرق البحث الحالي الى أربعة مما يلي وعلى النحو الأتي :

اولاً : الأسس المنهجية والمعرفية للبحث .

ثانياً: الإطار النظري للبحث .

ثالثاً: الإطار ألعملي للبحث .

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات .

اولاً: الأسس المنهجية و المعرفية للبحث:

1. مشكلة البحث

ان فهم المشكلة يُعد نصف الطريق إلى حلها(Van Aken, 2004:220) . إذ تهدف منهجية الدراسة إلى التعريف بمنهج البحث ومشكلته ثم محاولة الإسهام في معالجتها بعد تأطيرها مفاهيمياً و ميدانياً من خلال اختبار عدد من النماذج والبدائل أو الحلول الممكنة وتُعد المنهجية أداة علمية لربط الحقائق وتحليلها وربطها بالنتائج المرجوة ضمن ميدان تطبيقي محدد وفي ظل بيئات العمل الحديثة التي تتسم بالتغير السريع و التعقيد المتزايد حيث أصبح من الواضح أن كفاءة المنظمات واستدامة أدائها تعتمد إلى حد كبير على توجهاتها الاستراتيجية ومدى انسجامها مع المتغيرات البيئية إذ إن انجراف المنظمات عن مساراتها الاستراتيجية المخططة سواء كان ذلك بشكل تدريجي أو غير مدروس و قد يؤدي إلى ظهور ما يُعرف بـ الانجراف الاستراتيجي والذي ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء التنظيمي .

ويُعد الانجراف الاستراتيجي ظاهرة تنظيمية ناتجة عن مجموعة من العوامل من أبرزها الرضا عن القيادة وقصر النظر التسويقي والتدرج المنطقي في اتخاذ القرارات ومستوى الالتزام التنظيمي إذ تؤثر هذه العوامل في قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وعلى كفاءة استثمار مواردها مما ينعكس على أدائها التنظيمي بمختلف أبعاده. أما الأداء التنظيمي فيُعد المعيار الأساس للحكم على نجاح المنظمة من خلال ما تحققه من عوائد محاسبية، ومستويات نمو، وأداء تشغيلي، و قدرتها التنافسية في السوق وانطلاقًا من ذلك سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير الانجراف الاستراتيجي في الأداء التنظيمي من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى الانجراف الاستراتيجي بأبعاده (الرضا عن القيادة، قصر النظر التسويقي، التدرج المنطقي، الالتزام التنظيمي) في المنظمة المبحوثة؟
2. ما مستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (العوائد المحاسبية، النمو، سوق الأسهم، الأداء التشغيلي) في المنظمة المبحوثة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانجراف الاستراتيجي والأداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

2. أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من حداثة هذه المتغيرات التي أثارت اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة إذ تناولت العلاقة بين الانجراف الاستراتيجي و الأداء التنظيمي وعلى الرغم من تناول العديد من الدراسات لمفاهيم مثل الأداء التنظيمي و الإنجراف الاستراتيجي بشكل فردي إلا أنه لم يتم التطرق إلى دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين بشكل شامل ومرتبط مما يفتح المجال أمام الباحثين والأكاديميين لدراسة التأثيرات المتبادلة بين الانجراف الاستراتيجي والأداء التنظيمي في بيئات العمل الحديثة ولذلك تكتسب هذه

الدراسة أهمية خاصة لعدة جوانب أولاً الجانب النظري و المفاهيمي : إذ تُعد هذه الدراسة وفقًا لما توصل إليه الباحثون هي الأولى التي تتناول تأثير الانجراف الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي وقد بذل الباحثون جهدًا استثنائياً في عرض الأطر المعرفية والفكرية المتعلقة بهذا الموضوع واستكشاف أبعاد تأثير الانجراف الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بما يشمل العوائد المحاسبية، النمو، سوق الأسهم، والأداء التشغيلي و أما الجانب التطبيقي والميداني : فقد تم اختيار المعهد التقني / كوفة كميدان للدراسة نظرًا لأهمية هذا المعهد في تحسين مستوى الأداء التنظيمي في القطاع التعليمي حيث يمكن تطبيق هذه الدراسة لفحص تأثير الانجراف الاستراتيجي في بيئة تعليمية تطبق استراتيجيات ديناميكية حديثة. و يمكن تلخيص أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

2. الكشف عن الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة : مثل الانجراف الاستراتيجي و الأداء التنظيمي وهما من الموضوعات الحيوية والمتجددة في الفكر الإداري ويمثلان أحد المفاتيح الرئيسية لنجاح المنظمات في بيئات العمل الحديثة.
3. تمكين إدارة المعهد التقني من تبني استراتيجيات أكثر فعالية : إذا تبنى قادة المعهد الاستراتيجيات التي تعالج الانجراف الاستراتيجي سيسهم ذلك في تحسين اتخاذ القرارات وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي و تقليل من تباين الأداء بين الموظفين.
4. نشر ثقافة إدارة الانجراف الاستراتيجي : إن تطبيق هذه الثقافة يمكن أن يسهم في رفع مستوى الانتباه و الوعي الاستراتيجي لدى الموظفين وتحسين قدرتهم على التكيف مع متغيرات بيئة العمل بشكل أفضل مما يساهم في تحسين الأداء التشغيلي و تحقيق أهداف المعهد.
5. تسليط الضوء على إحدى المشكلات البارزة في المنظمات المحلية : و هي مشكلة الانجراف الاستراتيجي الذي قد يؤدي إلى تدهور الأداء التنظيمي إذا لم يتم التعامل معه بشكل فعّال .
6. تعريف المعهد المبحوث بضرورة امتلاك استراتيجيات استجابة فاعلة : إذ سيسهم تطوير القدرة على رصد الانجراف الاستراتيجي و تحقيق التوازن بين استراتيجيات المنظمة في الحفاظ على استدامة الأداء و تحقيق النجاح المستدام.
7. أهمية المجتمع المبحوث والعينة المستهدفة : المسؤولين عن تحديد السياسات التي تؤثر بشكل مباشر في قدرة المعهد على اتخاذ القرارات الصحيحة والفعّالة و التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام .
8. التوصيات العملية التي سيتم التوصل إليها : وهي التي ستسهم في تطوير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المعهد وبخاصة فيما يتعلق بإدارة الانجراف الاستراتيجي و تحقيق نتائج الأداء التنظيمي المرغوبة

3. أهداف دراسة البحث

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين الانجراف الاستراتيجي و الأداء التنظيمي في المعهد التقني / كوفة و يشمل هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها على النحو الآتي :

1. التحقق من مستوى الانجراف الاستراتيجي في المعهد التقني / كوفة : و ذلك من خلال دراسة أبعاد الانجراف الاستراتيجي مثل الرضا عن القيادة، قصر النظر التسويقي، التدرج المنطقي، و الالتزام التنظيمي وفقًا لآراء عينة من الموظفين العاملين في المعهد.
2. التعرف على مستوى الأداء التنظيمي في المعهد التقني / كوفة :وتحديد كيفية تأثير المتغيرات المختلفة في الأداء التنظيمي بما في ذلك العوائد المحاسبية، النمو، سوق الأسهم، والأداء التشغيلي وفقًا لآراء عينة من الموظفين .
3. تحديد طبيعة العلاقة بين الانجراف الاستراتيجي والأداء التنظيمي :من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد الانجراف الاستراتيجي والأداء التنظيمي في المعهد، وفقًا لتحليل آراء عينة من الموظفين العاملين في المعهد التقني / كوفة .
4. زيادة اهتمام الإدارة في المعهد التقني / كوفة بدراسة الانجراف الاستراتيجي وتأثيره على الأداء التنظيمي :وذلك بهدف تحسين فهمهم لضرورة متابعة استراتيجيات المنظمة وتوجيهها بما يحقق نتائج إيجابية على مستوى الأداء المؤسسي .
5. تقديم مقترحات قائمة على نتائج الدراسة :لتوجيه الإدارة والباحثين بشكل عام نحو استراتيجيات موجهة لتحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز الوعي بأهمية الانجراف الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة .

4. فرضيات الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تمت صياغة فرضيتين رئيستين وتتفرع من كل منهما فرضيات فرعية و كما يأتي :

الفرضية الرئيسة الأولى (H0) إذ تنص على: (عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانجراف الاستراتيجي و الأداء التنظيمي) التي وبدورها تتفرع الى عدد من الفرضيات الفرعية وكما يأتي :

الفرضية الفرعية لأولى (H0-1) إذ تنص على: (عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرضا عن القيادة والأداء التنظيمي).

الفرضية الفرعية الثانية (H0-2) إذ تنص على: (عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين قصر النظر التسويقي و الأداء التنظيمي).

الفرضية الفرعية الثالثة (H0- 3) إذ تنص على: (عدم وجود علاقة ارتباط ،معنوية بين التدرج المنطقي و الأداء التنظيمي).

الفرضية الفرعية الرابعة (H0- 4) إذ تنص على: (عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام التنظيمي و الأداء التنظيمي).

الفرضية الرئيسة الثانية (H1) إذ تنص على: (عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الانجراف الاستراتيجي و الأداء التنظيمي) التي وبدورها تتفرع الى عدد من الفرضيات الفرعية وكما يأتي:

الفرضية الفرعية الاولى (H1-1) إذ تنص على: (عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين الرضا عن القيادة و الأداء التنظيمي) .

الفرضية الفرعية الثانية (H1-2) إذ تنص على: (عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين قصر النظر التسويقي و الأداء التنظيمي).

الفرضية الفرعية الثالثة (H1- 3) إذ تنص على: (عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين التدرج المنطقي و الأداء التنظيمي) .

الفرضية الفرعية الرابعة (H1- 4) إذ تنص على: (عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين الالتزام التنظيمي و الأداء التنظيمي) .

ثانياً : الإطار النظري للبحث

تمهيد

في الآونة الأخيرة استمر العلماء في تقديم حجج تفيد بأن الانجراف الاستراتيجي ليس مجرد نتيجة عشوائية بل هو عملية تتأثر بعدد من القدرات المعرفية والتفاعلات الاجتماعية التي تساهم في تحديد ملامح الأداء التنظيمي و يُنظر إلى الانجراف الاستراتيجي على أنه مسار استباقي يتطلب من القادة والمنظمات أن يمتلكوا قدرات معرفية وتحليلية لاستشراف التغييرات الطارئة في البيئة المحيطة تشمل هذه القدرات التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية و التعرف على الأنماط ومهارات معالجة المعلومات المعقدة فضلاً عن التفاعلات الاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية وكما أن هذه القدرة لا تقتصر على ملاحظة التغييرات المستقبلية فقط، بل تشمل أيضًا فهم تأثيراتها المحتملة على الأداء التنظيمي سواء حدثت تلك التغييرات بالفعل أم لا و يتجسد هذا في بعدين رئيسيين. الأول: هو البُعد الكمي الذي يشير إلى مستوى التفاعل الاستراتيجي المطلوب للحفاظ على اليقظة التنظيمية؛ بمعنى آخر، كيف يمكن للمنظمة أن تبقى يقظة ومستعدة للتكيف مع تغيرات البيئة المحيطة أما البُعد الثاني: فهو البُعد الزمني الذي ينشأ من حقيقة أن اليقظة الاستراتيجية تتغير بمرور الوقت حسب المتغيرات المحيطة.

أظهرت تطبيقات مفهوم الانجراف الاستراتيجي نتائج إيجابية في تعزيز الأداء التنظيمي على مختلف الأصعدة. فقد ساعدت هذه التطبيقات في تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع الظروف المتغيرة وزيادة فعالية قرارات القيادة الاستراتيجية و هذه التحسينات انعكست في تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات استباقية بالإضافة إلى تحسين الأداء في الجوانب المختلفة مثل العوائد المحاسبية والنمو والأداء التشغيلي وقد أظهرت الدراسات في مجال الإدارة والعلوم أن تطبيق تقنيات الانجراف الاستراتيجي يعزز من قدرة المنظمات على التنبؤ بالتحديات المستقبلية والتكيف معها بمرونة وبناءً على ما تقدم سيتم عرض نظري شامل عن الانجراف الاستراتيجي وكيفية تأثيره في الأداء التنظيمي مع التركيز على دور القيادة في تقليل تأثير الانجراف السلبي لذا، في الفقرات التالية سيتم تناول هذا الموضوع بشكل موسع لإعطاء تصور واضح حول كيفية التعامل مع هذه الظاهرة في بيئات العمل الحديثة لذا فأنَ الفقرات الأتية تعطي تصوراً شاملاً عنها يأتي :

1. **مفهوم الانجراف الاستراتيجي .**
2. **اسباب الانجراف الاستراتيجي.**
3. **مراحل الانجراف الاستراتيجي.**
4. **ابعاد الانجراف الاستراتيجي.**
5. **مفهوم الأداء التنظيمي.**
6. **ابعاد الأداء التنظيمي.**

مفهوم الانجراف الاستراتيجي :

ظهرت فكرة الانجراف الاستراتيجي في عام 1988 وكان أول من استخدم مصطلح الانجراف الاستراتيجي هو (جونسون) تنجح بينما يفشل الآخرون وما الإجراء الذي يجب عليك اتخاذه عندما تفشل المنظمة أو تكون في محنة حيث أن المنظمة عرضة للانجراف الاستراتيجي لأنها تتكيف تدريجياً مع التغيير البيئي في سياق التغيير الذي يتطلب أكثر من مجرد التكيف ونتيجة لذلك تبتعد إستراتيجية المنظمة بشكل غير محسوس عن إستراتيجيتها المناسبة لمواجهة القوى البيئية الجديدة في العمل مما يؤدي إلى فجوة متزايدة بين مكانها الفعلي والمكان الذي يجب أن يحدث فيه الانجراف الاستراتيجي (Alsaqal et al.,2021: 4). **الانجراف الاستراتيجي هو التدهور التدريجي للإجراء التنافسي الذي يؤدي إلى فشل المنظمة في الاعتراف بالتغييرات في بيئة الأعمال و الاستجابة لها (Gachanja et al.,2022: 82). و** في عصر العولمة الحالي واحتدام المنافسة في السوق، يضطر قادة الأعمال إلى مواصلة الابتكار وتطبيق ممارسات إدارة استراتيجية فعّالة للحفاظ على قدرتهم التنافسية وتحقيق النجاح في سوق متزايد التعقيد كما و يتيح هذا النهج توضيح وجهات نظر قادة المؤسسات حول إدارة المبادرات الاستراتيجية، مما يُسهّل فهم العمليات اللازمة للحفاظ على استمرارية المنظمات وهو أمر بالغ الأهمية لضمان نجاح الأعمال والنمو المستدام (Usmany et al. , 2024). الانجراف الاستراتيجي هو تدهور تدريجي في الأداء التنافسي يؤدي إلى فشل المؤسسة في إدراك التغيرات في بيئة الأعمال والاستجابة لها ويُعدّ الانجراف انعكاسًا لنظرة ثابتة تبتعد بمرور الوقت عن واقع الظروف المتغيرة في الاقتصاد والتكنولوجيا (Sammut-Bonnici , 2014 :1).

الشرط الرئيسي الضروري لتعزيز العظمة وتحقيقها هو وضع إطار عمل لتقدير أداء المنظمة و إن تحقيق الأهداف التنظيمية هو الأداء التنظيمي في حالته المبسطة حيث من الضروري أن تضع المؤسسات أهدافًا قابلة للتحقيق إذ يُعدّ ذلك جزءًا من تحفيز وتفاني الموظفين فيها كما و تُطبّق هذه الدراسة الحالية أداءً تنظيميًا على الخبراء في الممارسة، وتلتزم بالسلوك المُوجّه والمستدام بما يتماشى مع الأهداف وقد أكّد هذا ضمنيًا على أهمية تحديد نجاح الموظفين كجزء أساسي من كفاءة المؤسسة (Khalifa et al. , 2024: 92). ويبين (حوشي و حميد ، 2021 : 300) ان **مفهوم الانجراف الاستراتيجي هو الفشل التدريجي للاستراتيجيات الحالية للمنظمة في معالجة الوضع التنافسي لها عند مواجهة بيئة خارجية متغيرة .**

يشير التاريخ إلى أن معظم المنظمات تواجه صعوبات بسبب الفشل في الاعتراف بالانجراف الاستراتيجي ومعالجته الانجراف الاستراتيجي هو الموقف الذي تفشل فيه الاستراتيجيات بشكل تدريجي في معالجة الموقف الاستراتيجي للمؤسسة الانجراف الاستراتيجي هو الاستراتيجية التي تفشل تدريجياً في تلبية متطلبات من المرجح أن تدفع القوى القوية من البيئة التنظيمية الشركات إلى الانجراف الاستراتيجي (Mousea,2019:21).

الانجراف الاستراتيجي هو العملية التي تبتعد فيها استراتيجية المنظمة تدريجاً عن متطلبات البيئة الخارجية نتيجة التكيف البطيء مع التغيرات البيئية ما يؤدي إلى فجوة بين الأداء الفعلي والاستراتيجية المطلوبة (Alsaqal et al., 2021: 4). ويعرف أيضًا بأنه تدهور تدريجي في الأداء التنافسي يؤدي إلى فشل المؤسسة في إدراك التغيرات والاستجابة لها (Gachanja et al., 2022: 82) . بينما عرفه (Bonnici,2018:3) الانجراف الاستراتيجي

على أنه التدهور التدريجي للإجراء التنافسي الذي يؤدي بالمنظمة الى الفشل في الاعتراف بالتغييرات في بيئة الأعمال . كما و يستخدم مصطلح الانجراف الاستراتيجي لوصف الشعور بالكسل المعرفي في القدرة على تلبية الأهداف الأصلية . و اخيراً يشير (Zafirova ,2018:6) الى الانجراف الاستراتيجي هو ميل الاستراتيجيات إلى التطور التدريجي على أساس التأثيرات التاريخية والثقافية ولكنها تفشل في مواكبة البيئة المتغيرة .

اسباب الانجراف الاستراتيجي

أهم الأسباب التي تؤدي إلى الانجراف الاستراتيجي (Faraj, Ahmed,2020:5) تتلخص فيما يلي :

1. ضعف الإدارة العليا : غالباً ما تشارك المنظمة في إدارة أعمالها الروتينية ولا تولي أي اهتمام لأهمية التغييرات التي تحدث في الطلب على منتجاتها أو خدماتها و بالتالي يؤدي ذلك إلى انحرافها .
2. الاختلاف في التغيير في استراتيجية المنظمة عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة .
3. قد لا يكون التغيير البيئي دائماً تدريجياً بما يكفي ليكون منسجماً مع التغيير التدريجي و هذا يجعل التغيير التدريجي متخلفاً عن التغيير البيئي وبالتالي تصبح المنظمة غير متسقة مع بيئتها الخارجية .
4. عدم وجود المرونة التنظيمية مع ضعف القدرة على إجراء التغييرات عندما تكون ضرورية .
5. تقنيات النجاح غير مجدية وغير متوافقة مع الأهداف المحددة .
6. إن قصر نظر القيادة يدر كأن التعديلات على استراتيجياتها لا تكفي لمواكبة التغيرات البيئية .
7. إدراك المشكلة بعد فوات الأوان : يخشى المديرون أحياناً من التغيير وما يعتقدون أن الاستراتيجية الناجحة قد تحتاج إلى فترة طويلة من الزمن.

مراحل الانجراف الاستراتيجي

نعني بالانجراف الاستراتيجي الفشل التدريجي للاستراتيجيات الحالية لمعالجة الوضع التنافسي للمنظمة ، بحيث يظهر ميل لتطوير الاستراتيجيات بشكل تدريجي على أساس التاريخ والثقافة ولكنها تفشل في الحفاظ على وتيرة تصاعدية في إعداد الأعمال المتغيرة (Alsaqal et al.,2021: 4).

الانجراف الاستراتيجي والتآكل التكتيكي هو النقطة الضيقة التي ستجدها أي منظمة إذا تمسكت باستراتيجياتها وتكتيكاتها الحالية دون أي إعادة تقييم لمواكبة الاتجاهات الحالية في بيئة تنافسية وديمقراطية والمشكلة هي أن الممارسات الحالية عفا عليها الزمن لأن احتياجات الزبائن واحتياجات الموارد البشرية والتكنولوجيا والبيئة (العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية) والمنافسون يغيرون قواعد اللعبة وهذه التأثيرات على الأنشطة التجارية عندما يحدث هذا تصبح الاستراتيجيات والتكتيكات متعبة أو متهالكة إذا لم تتم إعادة معالجتها (Gajere, 2019: 74). يرى (Josiah Go ,2021:1) ان الانجراف عندما لا تكون استراتيجيتك ونموذج عملك مناسبين لأن التغييرات في البيئة الخارجية تحدث بشكل أسرع من تلك الموجودة في مؤسستك فأن الخطر الذي يواجه اللاعبين الحاليين في السوق هو أن رائدا جديدا في السوق قد يظهر ويأخذ حصته في السوق بعيدا عنهم ، حيث ربما كان المبتدئ أفضل في توقع التغييرات في سلوك المستهلك. ويبين (Kleweno, 2022: 2-3) مراحل الانجراف الاستراتيجي:

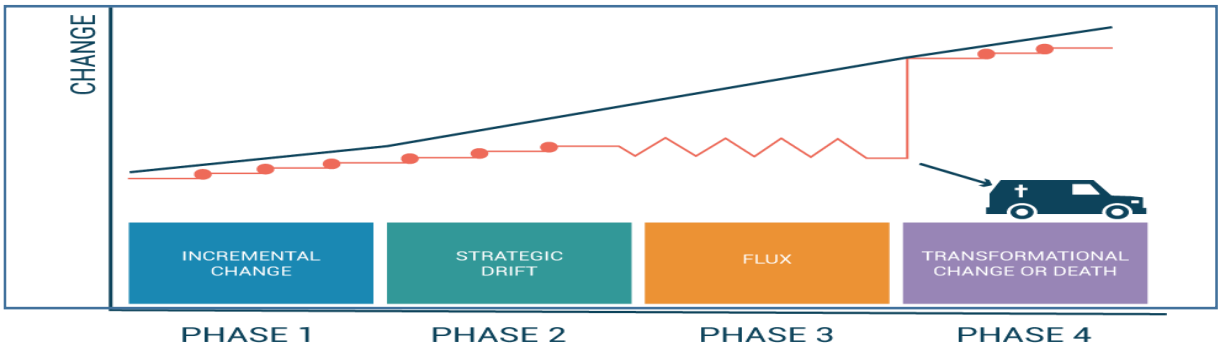
المرحلة الأولى- التغيير التدريجي : يحدث التغيير التدريجي قبل أن يكون هناك أي تغيير كبير في الاقتصاد التكنولوجي أو طلب الزبائن (البيئة الخارجية) تقوم المنظمات بتغيير تدريجي وتبقى على اتصال بالبيئة و العمل الاستراتيجي للمنظمة. ويبين (العزاوي ، 2023 : 1) بانه قد اصبحت الحاجه الى التغير بشكل تدريجي على مستوى المنظمه واحده من اكثر المسؤوليات اهميه وتحديا للمنظمات

المرحلة الثانية - الانجراف الاستراتيجي : يحدث الانجراف الاستراتيجي عندما يكون هناك معدل متسارع من التغيير في البيئة الخارجية وتستمر المنظمة في العمل كما فعلت خلال المرحلة الأولى على الرغم من أن المنظمة تواصل إحراز تقدم تدريجي لا يكفي لمواكبة معدل التغيير المتسارع للبيئة خلال هذه المرحلة يمكن أن يكون التأثير التدريجي على المؤسسة ماكرًا تمامًا وغالبًا ما ينخفض الأداء المالي ولا يكون التراجع وسببه (فصل المنظمة عن البيئة الخارجية) بالكامل المعترف بها من قبل القيادة العليا خلال هذه المرحلة يمكن بسهولة إلقاء اللوم على الأداء المالي الضعيف على القضايا الداخلية على عكس البيئة الخارجية والإجراءات الإستراتيجية التي كانت كافية للنجاح أصبحت تدريجيًا أقل قدرة على المنافسة .

المرحلة الثالثة – الجريان : في هذه المرحلة لم يعد بإمكان الإدارة تجاهل الفجوة بين ما يطلبه عملاؤها وما تقدمه المؤسسة تدرك المؤسسة أنها بحاجة إلى التغيير ومن المحتمل أن يبدأوا في إنشاء استراتيجية إدارة التغيير ومع ذلك قد يكون من الصعب على الإدارة الحالية الاتفاق على ما يجب تغييره بالضبط وكيف سيتم القيام به تتفاقم هذه المشكلة إذا كانت نفس الإدارة التي حققت نجاحًا خلال المنظمات السابقة موجودة وما زالت تشغل مناصب قوية يجب أن يخطئ التغيير في جانب التحويل بدلاً من التدريجي في كثير من الأحيان لا يوجد إجراء حاسم يؤدي في النهاية إلى تقدم ضئيل في حين أن الإدارة عالقة في التردد فإن طلب التغيير البيئي يتسارع ويخلق مسافة أكبر بين عرضك والواقع.

المرحلة الرابعة - التغيير التحولي أو الموت : العنوان يقول كل شيء ويترك للإدارة خيارين:

1. استراتيجية إدارة التغيير لإجراء تحول كبير في المنظمة قد يؤدي ذلك إلى النجاح أو الفشل السريع.
2. استمر في استراتيجيتك التي عفا عليها الزمن سيؤدي ذلك إلى موت بطيء على سبيل المثال Kodak لحدوث التغيير التحولي فأنت بحاجة إلى إدارة تتمتع بالذكاء والجرأة ولديها البصيرة للتعرف على الاتجاه الذي يجب اتخاذه والشكل التالي يوضح مراحل الانجراف الاستراتيجي.



شكل (1): مراحل الانجراف الاستراتيجي

Soures : Kleweno , Spencer ,(2022) ," Strategic Drift: How to avoid losing competitive advantage".p3.

أبعاد الانجراف الاستراتيجي

الانجراف الاستراتيجي نعني به كل التغييرات الصغيرة الغير محسوسبه في الاستراتيجيات التي تحدث أثناء التنفيذ و التي تكون في البداية غير مرئيه للمديرين ولكنها تتراكم تدريجياً و تصبح واضحة عندما يكون الوقت قد فات لتغيير اي شيء وإنها تمثل موقفًا حيث تفشل القيادة والإدارة في تحديد الوقت المناسب في تغيرات طفيفة في بيئة الأعمال واستجابة مناسبة وتأخر استجابة مما يؤدي إلى تصاعد المشكلة و أوجه القصور التي تحدث في استراتيجية المنظمة ضعف استجابتها وعدم قدرتها على مواكبة التغيرات البيئية مما يؤدي إلى فشلها وضعفها (Alsaqal et al.,2021: 4).

التغيير الاستراتيجي التدريجي هو نتيجة طبيعية لتأثير الثقافة التنظيمية والخبرة الفردية والجماعية والعمليات السياسية والقرارات ومع ذلك إذا كانت التغييرات في بيئة منظمة ما بمعدلات أعلى من معدل التغيير الاستراتيجي الإضافي فستخرج المنظمات عن خط تحتاج عمليات تطوير الإستراتيجية في المنظمات إلى تشجيع الأفراد على امتلاك القدرة والاستعداد لتحدي وتغيير افتراضاتهم الأساسية وطرق القيام بالأشياء لتحسين أداء الشركة وتجنب الفجوات الإستراتيجية عندما تحدث فجوة استراتيجية ، قد يكون لها أسباب مختلفة وأشكال مختلفة. الانجراف الاستراتيجي هو نوع من الفجوة الإستراتيجية ويتميز بحقيقة أن الإستراتيجية لم تعد تتلاءم مع بيئتها يحدث الانجراف الاستراتيجي عندما تفشل الاستراتيجيات في مواكبة التغيير البيئي (Mousea,2019:21). الانجراف الاستراتيجي هو التدهور التدريجي للإجراء التنافسي الذي يؤدي بالفشل للمنظمة في الاعتراف بالتغييرات في بيئة الأعمال و الاستجابة لها (Gachanja et al.,2022: 82) .

وان مجموعة من القيود المفروضة على قدرات العمال وأولئك الذين يخلقون الاضطرابات ، وكذلك إضفاء الطابع الرسمي على عمل المنظمة (Yushova et al.,2019:4). بالإضافة إلى تشتيت انتباه الإدارة عن الانجراف الاستراتيجي فإنها تؤدي أيضًا إلى فقدان الزخم. اكتشف أنه لا يزال هناك ارتباك من حيث المعايير واختيار التكنولوجيا وعدد كبير من فناني الأداء من جميع الأبعاد هذا ليس جديدًا في قطاعنا ولا غير متوقع في قطاع متطور لذلك هذه الصعوبات لا ينبغي ردع الآخرين عن المضي قدمًا. نركز على عناصر الانجراف الاستراتيجية الثلاثة(المرونة الاستراتيجية ، المرونة التنظيمية والثقافة الإدارية) كما هو موضح أدناه (Gajere & Nimfa,2021:2-3). أن الانجراف الاستراتيجي يحدث عندما تصبح الأهداف الأولية غير واضحة ثم لا يمكن للاستراتيجيات أن تدعم الرؤية وبالتالي يجب تغيير الرؤية لتناسب الاستراتيجية من أجل الخير أو السيئ لم يعد بإمكانها الحفاظ على الرؤية وبالتالي يجب تغييرها لتتوافق مع الإستراتيجية تفترض الإستراتيجية القوية مسبقًا رؤية مدروسة جيدًا إذا كانت الرؤية لا تتطابق مع الإستراتيجية المخصصة يتم اتخاذ القرارات بشكل تدريجي لتغذية الإستراتيجية الحالية وليس كجزء من الرؤية (Gachanja et al.,2022: 83) .

1. **الرضا عن القيادة :** هو الموقف الذي يكون فيه القادة في منظمة ما راضين عن أنفسهم خاصة عندما يكون مصحوبًا بعدم الوعي بالمخاطر الفعلية أو أوجه القصور التي قد تواجهها المنظمات التي يقودونها وهو يشل قدرة المنظمات على التنبؤ والتكيف بشكل فعال مع التغيرات البيئية وهي مصدر الانحدار اللولبي الذي يؤدي إلى زوال المنظمات نظرًا لأن الأسواق العالمية أصبحت أكثر ترابطًا فإن الرضا عن القيادة ليس خيارًا إذا كانت المنظمة ستظل قادرة على المنافسة خاصة على المستوى الدولي لتجنب الوقوع ضحية للأسواق المتغيرة والمتطورة باستمرار ويلعبون دورًا محوريًا في بناء خفة الحركة من خلال تحديد المجالات في مؤسستهم التي قد تؤدي إلى الرضا عن النفس والذي يتجنب على المدى الطويل الانجراف الاستراتيجي. ويرى (حوشي و حميد ، 2021 : 301) ان القيادة الاستراتيجية تعد حافزاً مهماً للموظفين لأداء مهامهم بكفاءة وان هذه المهمة تمارس من قبل القائد الاستراتيجي الذي يكون بدوره المسؤول عن اتخاذ القرارات بشأن مستقبل .
2. **قصر النظر التسويقي :** موقف محدد حيث يكون لدى الشركة نهج ضيق الأفق وتفشل في التركيز على استراتيجية العمل طويلة الأجل بينما تتجاهل تمامًا الاحتياجات الفعلية ورغبات المستهلكين إنها حالة تعتمد فيها تقنية السوق والتركيز بشكل أساسي على عنصر واحد (منتج) من احتياجات المشترين يأتي عندما يتم إعطاء أهداف التسويق على المدى القصير أهمية أكبر من الأهداف طويلة المدى تركز معظم الصناعات بشكل كبير على منتجاتها المكررة وتصبح

ضحايا الانهيار على المدى الطويل ولا يدركون سبب تناقص نموهم لأن استراتيجياتهم في تطوير المنتجات وتحسين المنتجات بالنسبة لهم هي من الدرجة الأولى فهم يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل الخارجية التي ربما تكون قد ساهمت في سقوطهم لكنهم فشلوا في رؤية الصورة الأكبر تحتها وأهدافهم ورؤاهم لم تركز على تفضيلات المستهلكين واحتياجاتهم وهذا يؤدي في النهاية إلى الانجراف الاستراتيجي في المنظمات.

3. **التدرج المنطقي :** هو نهج عملي يدمج في الواقع الصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ويتم التعامل مع القرارات بشكل فردي دون مستوى الشركة لأن هذه اللامركزية مناسبة سياسياً وإنها نهج معياري للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تجمع بين عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمي الكلاسيكي مع منظور سلوكي للسلطة كما أنه يدمج العمليات الناشئة لتشكيل الإستراتيجية التي تمت ملاحظتها في المنظمات في الأساليب المتزايدة والإستراتيجية هي مجموعة قرارات غير مترابطة يتم التعامل معها بشكل تدريجي ويساعد التغيير التدريجي في المواءمة مع التغيير البيئي عن طريق إجراء تغييرات تستند إلى التجريب حول موضوع ما على تجنب الانجراف الاستراتيجي. ويبين(Mousea,2019:21)ان التغيير التدريجي يساعد في الاستراتيجية على التكيف مع التغيرات البيئية، مما يمكن المنظمات من تفادي **الانجراف الاستراتيجي** من خلال إجراء تعديلات مستمرة ومدروسة استنادًا إلى التجارب والتقييمات الميدانية.

4. **الالتزام التنظيمي :** المواقف الفردية الإيجابية أو السلبية تجاه المنظمة بأكملها التي يعملون فيها وإنها حالة يعتبر فيها الموظف المنظمة وأهدافها مؤشرًا له ولديه رغبة في البقاء في عضوية المنظمة على هذا النحو سيؤثر الالتزام على بعض السلوكيات الحاسمة مثل الانتقال والغياب وقد يكون له عواقب إيجابية عديدة والموظفون الذين يتمتعون بالالتزام يقيمون بشكل أكثر انتظامًا في المنظمة لفترة أطول ويعملون أكثر كما ان الالتزام التنظيمي بأنه نوع من التضامن العاطفي والمفرط مع قيم المنظمة وأهدافها بغض النظر عن فائدتها الأداتية وأن البعد التنظيمي يشمل الأبعاد العاطفية والاستمرارية والمعيارية. ويوضح (كاظم و كاظم ، 2021 : 15)ان الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.

مفهوم الاداء التنظيمي

ان الأداء التنظيمي عنصرًا مهمًا إن لم يكن الأهم في أبحاث الإدارة الاستراتيجية في الواقع يُميز التركيز على الأداء الإدارة الاستراتيجية عن المجالات الأخرى إن السبب وراء وجود أبحاث الإدارة الاستراتيجية هو زيادة الفهم حول مُحددات الأداء التنظيمي وشرح كيف يُمكن للمديرين خلق أداء متفوق وبالتالي، لتحقيق التقدم، يجب على مجال الإدارة الاستراتيجية تجميع المعرفة المتعلقة بالنظريات التي تساعد في تفسير الأداء التنظيمي ووصف الطرق التي يُمكن للمديرين من خلالها تعديل الاستراتيجيات لتحسين الأداء التنظيمي (Combs et al.,2005: 260).

يُعد أداء المنظمة أحد أهم العوامل في دراسات الأعمال والإدارة وهو بلا شك مؤشر إنجاز المنظمة و تعتمد الفعالية المستقبلية على الأداء التنظيمي مما يضمن تنفيذ السياسات بنجاح لتحقيق الأهداف المؤسسية وذلك لأن الأهداف التنظيمية غالبًا ما تكون معوقة فمن الأهمية بمكان أن يكون هناك قدر كبير من التكيف مع الاستراتيجيات التي يستخدمها القادة للاستجابة للتغييرو غالبًا ما يعتمد نجاح المنظمة على موظفيها الذين يشكلون جزءًا لا يتجزأ من المنظمة بالإضافة إلى التعاون لتحقيق الأهداف (Khalifa et al. , 2024: 92).

نظرًا للطبيعة الواسعة النطاق للأداء التنظيمي من المهم التحقيق في هذه الظاهرة وفهم كيفية تصميم المنظمات للهيكل و توزيع العمل لتعظيم النتائج التنظيمية وان مشكلة البحث الحالية تبين حججًا متنافسة حول ان كان للأجور اثر على أداء الموظف داخل المنظمة حيث ينبغي للمنظمات تعويض الأفراد على توزيع أكثر تشتتًا (غير متساوٍ أو غير متجانس بين الأفراد) - أو أكثر ضغطًا (متساوي أو متجانس بين الأفراد). وقد يكون التشتت في التعويضات مفضلًا عندما يكون الأفراد مدفوعين في المقام الأول بمخاوف المساواة ، أي أنهم يهتمون بما إذا كان يمكن تبرير تشتت الأجور بناءً على المدخلات / المخرجات القابلة للملاحظة أو الوكلاء لها ام كان أساس التشتت هو الأداء الملحوظ: سيشعر الأولون بالتعويض المناسب ويمكن للأخيرين توقع فرص التقدم (Bao et al. , 2025)

ابعاد الأداء التنظيمي

حظي مفهوم الأداء باهتمام متزايد في العقود الأخيرة، إذ بات منتشراً في جميع مجالات النشاط البشري تقريباً ويُعدّ الأداء إدراكاً ذاتياً للواقع، وهو ما يفسر كثرة الدراسات النقدية حول هذا المفهوم وأدوات قياسه الأداء، هو فكرة النتيجة والهدف المُحقق والجودة، ويُقلّل من التركيز على الجوانب الاقتصادية للكفاءة والفعالية (Elena- Iuliana & Maria,2016: 179).

يُعدّ الأداء التنظيمي مفهومًا أساسيًا في إدارة الأعمال الحديثة إذ يشمل أبعادًا متنوعة تتراوح بين المقاييس المالية التقليدية والأثر الاجتماعي والبيئي. في عالم معولم ومترابط يتسم بتزايد توقعات أصحاب المصلحة والتحديات البيئية الملحة، تشهد كيفية تعريف المنظمات لأدائها وقياسه وإدارته تحولًا كبيرًا (Moumin,2024:1). ويرى (Combs et al.,2005: 267) ان ابعاد الاداء التنظيمي تتمثل بالاتي:

1. العوائد المحاسبية : تُعد العوائد المحاسبية من أكثر أبعاد الأداء التنظيمي استخدامًا في الدراسات الإدارية لكونها تعكس النتائج المالية المباشرة لنشاط المنظمة و تشمل مؤشرات مثل العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) و صافي الربح و هي تعبر عن مدى كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأرباح .
2. النمو : يمثل النمو بُعدًا استراتيجيًا مهمًا للأداء التنظيمي إذ يعكس قدرة المنظمة على التوسع

والاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة و يُقاس النمو من خلال مؤشرات مثل زيادة المبيعات و توسع الحصة السوقية والنمو في عدد العاملين أو الأصول ويُعد النمو مؤشرًا على نجاح الاستراتيجيات طويلة الأجل وقدرة المنظمة على استثمار الفرص السوقية و التكيف مع التغيرات البيئية و كما يعكس ثقة السوق في منتجات المنظمة وخدماتها (Elena-Iuliana & Maria, 2016:262) .

3. سوق الأسهم : يُستخدم أداء سوق الأسهم بوصفه بُعدًا مهمًا لقياس الأداء التنظيمي في الشركات المدرجة في الأسواق المالية حيث يعكس تقييم المستثمرين لقيمة المنظمة و توقعاتهم لأدائها المستقبلي و تشمل مؤشرات هذا البعد سعر السهم، و العائد السوقي و القيمة السوقية للمنظمة و يتميز هذا البعد بتركيزه على الأداء المستقبلي المتوقع إلا أنه يتأثر بعوامل خارجية مثل تقلبات السوق و الظروف الاقتصادية العامة و ليس فقط بالأداء الداخلي للمنظمة .

4. الأداء التشغيلي : يركز الأداء التشغيلي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمنظمة و يشمل مؤشرات تتعلق بجودة المنتجات أو الخدمات و مستوى الإنتاجية و خفض التكاليف و سرعة إنجاز العمليات و يُعد هذا البعد حلقة وصل بين الأداء الاستراتيجي و النتائج المالية إذ يسهم تحسين العمليات التشغيلية في تعزيز القدرة التنافسية و تحقيق نتائج مالية أفضل على المدى الطويل كما و يبرز دوره في البيئات المعاصرة التي تتسم بالمنافسة الشديدة و ارتفاع توقعات الزبائن (Moumin,2024:1-15).

ثالثاً: الإطار ألعملي للبحث:

مجتمع الدراسة يتكون من جميع موظفي المعهد التقني كوفة البالغ عددهم 355 موظفًا، ويشمل جميع الأقسام والإدارات في المعهد.

تم اختيار عينة بحث عشوائية بسيطة مكونة من 185 موظفًا، تمثل حوالي 52% من مجتمع الدراسة، وذلك لضمان تمثيل دقيق ودراسة نتائج موثوقة.

سيتم جمع البيانات باستخدام استبيان وزع على أفراد العينة، وسيتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة."

1. ترميز متغيرات وابعاد البحث

تم الأعتماد في الأبعاد الخاصة بمتغيرات البحث على ما ورد في الادبيات العلمية حول المواضيع المعتمدة فقد اعتمد البحث في قياس متغير الانجراف الاستراتيجي استناداً على ما تبناه (Gachanja et al.,2022: 8) الذي حدد اربعة ابعاد للانجراف الاستراتيجي هي (الرضا عن القيادة ، قصر النظر التسويقي ، التدرج المنطقي، الالتزام التنظيمي). اما متغير الاداء التنظيمي فقد تم الاستناد على تصنيف (267 :Combs et al.,2005) الذي اشار الى اربعة ابعاد للاداء التنظيمي وهي (العوائد المحاسبية، النمو، سوق الأسهم، الأداء التشغيلي) و من أجل تسهيل عملية التحليل الاحصائي للمتغيرات ألرئيسية و الأبعاد و الفقرات الفرعية حيث تم وضع رموز خاصة لها و التي يمكن بيانها من خلال الجدول **(1)** الاتي:

الجدول (1) ترميز المتغيرات و المقاييس المعتمدة

ت	ألمتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	ألفقرات	تصنيف الأبعاد
1	**الانجراف الاستراتيجي Sd**	**الرضا عن القيادة** sI	**(sl1 – sl 5)**	Gachanja et) (al.,2022: 8
		قصر النظر التسويقي mp	**(mp 1- mp 5)**	
		التدرج المنطقيlp	**(lp 1 - lp 5)**	
		الالتزام التنظيمي Oc	**(Oc1- oc5)**	
2	**الاداء التنظيمي ope**	**العوائد المحاسبية** ar	**(ar 1- ar 5)**	Combs et 267) (al.,2005:
		النمو g	**(g 1- g 5)**	
		سوق الأسهم sm	**(sm 1- sm 5)**	
		الأداء التشغيلي op	**(op 1- op 5)**	

2. وصف عينة المستجيبين:

أنَ وصف عينة ألمستجيبين من ناحيه عدد من ألعوامل الديموغرافيه مثل : (الجنس، و العمر، و مستوى التعليم ، وعدد سنوات الخبرة) يعد من الأمور الرئيسة ، التي تمتلك أهمية بالغة وذلك من أجل معرفة مدى إدراك المستجيبين لمتغيرات الدراسة و بذلك يظهر الجدول (2) وصف عينة المستجيبين للدراسة ألحالية

الجدول (2) وصف الخصائص الديموغرافية لعينة ألمستجيبين

المتغير	التصنيف	عدد المستجيبين	النسبة المئوية للمستجيبين %
ألجنس	ذكر	105	%56.8
	أنثى	80	%43.2
المجموع الكلي		185	%100
العمر	30 سنه فاقل	65	%35.1
	31_40 سنه	60	%32.4
	41_50 سنه	38	%20.5

	51_فأكثر	22	%11,9
المجموع الكلي		185	%100
المستوى العلمي	اعدادية فاكثر	26	%14.1
	دبلوم	24	%13
	بكالوريوس	56	%30.3
	دبلوم عالي	6	%3.2
	ماجستير	55	%29.7
	دكتوراه	18	%9.7
المجموع الكلي		185	%100
عدد سنوات الخبرة	5سنوات فاقل	83	%44.9
	6_10سنوات	39	%21.1
	11_15	17	%9.2
	16سنة فأكثر	46	% 24.9
المجموع الكلي		185	%100

المصدر: من إعداد الباحثين.

3. اختبار التوزيع الطبيعي

أظهرت نتائج معامل الالتواء (Skewness) أن جميع القيم جاءت ضمن المدى المقبول إحصائيًا (±2)، كما جاءت قيم التفلطح (Kurtosis) ضمن الحدود المقبولة، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن الاعتماد على الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل البيانات.

- **التوزيع الطبيعي لمتغير الانجراف الاستراتيجي:**

يستعرض الجدول ألآتي نتائج أختبار الالتواء و التفلطح باستعمال برنامج SPSS V. 26 لمتغير الانجراف الاستراتيجي و قد أظهرت النتائج تحقيق فقرات متغير الانجراف الاستراتيجي للقيم ألمقبولة للتوزيع الطبيعي كافه و هذا ما يعزز من التوصل الى نتائج إحصائية دقيقة و يتضح من معطيات الجدول (3) الذي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للعينة المعتمدة البالغه (185)، والتي تتراوح القيم المقبولة لهما بين (± 1.96 =) وفقا لـ (Hair et al., 2014 :76).

مما يعني أنَ الفقرات التي تقيس كل بعد موزعة توزيعاً طبيعيا فيما يتعلق بالمتغير (**الانجراف الأستراتيجي**).

جدول (3) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الانجراف الاستراتيجي

ألأنحراف المعيار لأخطاء الالتواء Std . Error of Skewness			**الأنحراف المعيار لاخطاء التفلطح Std . Error of Kurtosis**
. 179			**.355**
العينة	185	**القيم المفقودة**	**0**
البعد		**الفقرة**	**الالتواء Skewnes**	**التفلطح Kurtosis**
الرضا عن القيادة		**sl1**	**-1.165-**	**1.068**
		sl2	**-.527-**	**-.985-**
		sl3	**-1.451-**	**2.278**
		sl4	**-.722-**	**-.102-**
		sl5	**-1.068-**	**.332**
قصر النظر التسويقي		**mp1**	**-1.126-**	**.303**
		mp2	**-1.246-**	**1.101**
		mp3	**-1.341-**	**1.643**
		mp4	**-1.101-**	**.544**
		mp5	**-1.358-**	**2.213**
التدرج المنطقي		**lp1**	**-1.206-**	**1.148**
		lp2	**-.997-**	**.648**
		lp3	**-.791-**	**-.083-**
		lp4	**-1.136-**	**1.226**
		lp5	**-.806-**	**.207**

الالتزام التنظيمي	oc1	-.962-	.255
	oc2	-.930-	.151
	oc3	-.819-	-.296-
	oc4	-.763-	.029
	oc5	-1.213-	.791

المصدر: من إعداد الباحثين أعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS v. 26

- **التوزيع الطبيعي لمتغير الاداء التنظيمي :**

يستعرض الجدول ألآتي نتائج اختبار الالتواء و التفلطح باستعمال برنامج SPSS V. (26) لمتغير الاداء التنظيمي و قد أظهرت النتائج تحقيق فقرات متغير الاداء التنظيمي كافه للقيم المقبولة للتوزيع الطبيعي و هذا ما يعزز من التوصل الى نتائج إحصائية دقيقة و يتضح من معطيات الجدول (4) الذي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للعينة المعتمدة البالغة (185) إذ أنَ قيم معامل الالتواء او التفلطح تقع ما بين (= ± 1.96) مما يعني أنَ الفقرات التي تقيس كل بعد موزعة توزيعاً طبيعيا فيما يتعلق بمتغير (**الاداء التنظيمي**).

جدول (4) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الاداء التنظيمي

ألأنحراف ألمعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness		لأنحراف المعياري لأخطاء التفلطح Std. Error of Kurtosis	
. 179		.355	
العينة	185	القيم المفقودة	0
البعد	الفقرة	الالتواء Skewnes	التفلطح Kurtosis
العوائد المحاسبية	ar1	-1.340-	1.878
	ar2	-.980-	.037
	ar3	-1.067-	.447
	ar4	-1.253-	1.095
	ar5	-1.077-	1.140
النمو	g1	-1.155-	.943
	g2	-1.158-	.826
	g3	-1.084-	.812
	g4	-1.080-	.312
	g5	-1.307-	1.011
سوق الأسهم	sm1	-1.283-	1.256
	sm2	-1.090-	1.231
	sm3	-.984-	.194
	sm4	-1.278-	1.160
	sm5	-1.065-	.215
الأداء التشغيلي	op1	-1.164-	.893
	op2	-1.125-	.768
	op3	-.971-	.199
	op4	-.967-	.327
	op5	-1.118-	.653

المصدر: من إعداد الباحثين أعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS. 26 .

4. الإحصاءات الوصفية

أظهرت النتائج الوصفية أن المتوسطات الحسابية لجميع بنود ومحاور الدراسة جاءت ضمن المستوى المرتفع، حيث تجاوزت المتوسط الفرضي، مما يدل على وجود اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة كما أظهرت قيم الانحراف المعياري تشتتًا متوسطًا يعكس تجانسًا نسبيًا في الاستجابات وتشير قيم الالتواء والتفلطح إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث.

جدول (5) التحليل الوصفي للمتغيرات

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
sl1	185	1	5	4.18	.890	-1.165-	179	1.068	355
sl2	185	1	5	3.78	1.229	-.527-	179	-.985-	355
sl3	185	1	5	4.08	.955	-1.451-	179	2.278	355
sl4	185	1	5	3.91	.946	-.722-	179	-.102-	355
sl5	185	1	5	4.05	1.102	-1.068-	179	.332	355
mp1	185	1	5	4.21	.995	-1.126-	179	.303	355
mp2	185	1	5	4.23	.963	-1.246-	179	1.101	355
mp3	185	1	5	4.13	1.013	-1.341-	179	1.643	355
mp4	185	1	5	4.15	.981	-1.101-	179	.544	355
mp5	185	1	5	4.02	.964	-1.358-	179	2.213	355
lp1	185	1	5	4.10	1.014	-1.206-	179	1.148	355
lp2	185	1	5	4.06	.979	-.997-	179	.648	355
lp3	185	1	5	3.88	1.075	-.791-	179	-.083-	355
lp4	185	1	5	3.87	1.013	-1.136-	179	1.226	355
lp5	185	1	5	3.81	1.065	-.806-	179	.207	355
oc1	185	1	5	3.95	1.092	-.962-	179	.255	355
oc2	185	1	5	3.88	1.154	-.930-	179	.151	355
oc3	185	1	5	3.77	1.243	-.819-	179	-.296-	355
oc4	185	1	5	3.85	1.064	-.763-	179	.029	355
oc5	185	1	5	4.03	1.121	-1.213-	179	.791	355
ar1	185	1	5	4.12	.989	-1.340-	179	1.878	355
ar2	185	1	5	3.88	1.213	-.980-	179	.037	355
ar3	185	1	5	3.88	1.155	-1.067-	179	.447	355
ar4	185	1	5	4.17	.985	-1.253-	179	1.095	355
ar5	185	1	5	4.07	.948	-1.077-	179	1.140	355
g1	185	1	5	3.93	1.070	-1.155-	179	.943	355
g2	185	1	5	3.84	1.113	-1.158-	179	.826	355
g3	185	1	5	4.12	.918	-1.084-	179	.812	355
g4	185	1	5	3.99	1.165	-1.080-	179	.312	355
g5	185	1	5	4.09	1.145	-1.307-	179	1.011	355
sm1	185	1	5	3.99	1.073	-1.283-	179	1.256	355
sm2	185	1	5	4.04	.930	-1.090-	179	1.231	355
sm3	185	1	5	4.02	1.112	-.984-	179	.194	355
sm4	185	1	5	4.11	1.062	-1.278-	179	1.160	355
sm5	185	1	5	3.89	1.207	-1.065-	179	.215	355
op1	185	1	5	3.98	1.079	-1.164-	179	.893	355
op2	185	1	5	4.07	1.052	-1.125-	179	.768	355
op3	185	1	5	4.05	1.058	-.971-	179	.199	355
op4	185	1	5	3.95	1.081	-.967-	179	.327	355
op5	185	1	5	3.89	1.130	-1.118-	179	.653	355

Valid N (listwise)	185								

واستخلاصاً لما سبق يبين الجدول (5) الإحصاءات الوصفية و الترتيب النهائي للأبعاد و الذي يبين مدى اهتمام أفراد عينة البحث بهذه الابعاد و مدى ملامستها وجديتها على ارض الواقع (ألعملي) إذ جاء ترتيبها كما في الجدول ادناه:

الجدول (6) خلاصة التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل الانجراف الاستراتيجي

ألبعد	ألمتوسط	ألأنحراف ألمعياري	ألأهمية الترتيبية
الرضا عن القيادة	**4.002**	**.702**	**الثاني**
قصر النظر التسويقي	**4.144**	**.631**	**الاول**
التدرج المنطقي	**3.945**	**.707**	**الثالث**
الالتزام التنظيمي	**3.908**	**.850**	**الرابع**
الانجراف الاستراتيجي	**4.021**	**.573**	

المصدر: إعداد الباحثين أعتماداً على نتائج برنامج SPSS v.26.

ووفقاً لنتائج التحليل الوصفي يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الترتيب النهائي للأبعاد و الذي يبين مدى اهتمام أفراد عينة البحث بهذه ألأبعاد و مدى ملامستها وجديتها على ارض الواقع (ألعملي) إذ جاء ترتيبها كما في الجدول أدناه

الجدول (7) خلاصة التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع

البعد	المتوسط	ألأنحراف المعياري	الأهمية الترتيبية
العوائد المحاسبية	**4.024**	**.744**	**الاول**
النمو	**3.994**	**.781**	**الثالث**
سوق الأسهم	**3.999**	**.840**	**الثاني**
الأداء التشغيلي	**3.986**	**.883**	**الرابع**
الاداء التنظيمي	**3.996**	**.726**	

المصدر: إعداد الباحثين أعتماداً على نتائج برنامج SPSS v.26.

5. اختبار علاقات الارتباط:

وتتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، والتي تنص على: **عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الانجراف الاستراتيجي والاداء التنظيمي** ، و فيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية أظهر الجدول (8) المتعلق بمصفوفة الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية و موجبة بين الانجراف الاستراتيجي و الاداء التنظيمي .

الفرضية الرئيسة الأولى:

تنص الفرضية الرئيسة (H0) : على أنهُ لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ألانجراف ألاستراتيجي و ألاداء التنظيمي و فيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية أظهر الجدول (8) المتعلق بمصفوفة الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين (الانجراف الاستراتيجي والاداء التنظيمي) فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**.818****) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة (H1) وتتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي :

1. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرضا عن القيادة والاداء التنظيمي:

يظهر الجدول **(8)**المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرضا عن القيادة والاداء التنظيمي ، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**.630****)عند مستوى معنوية (.000)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

2. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الانشطة قصر النظر التسويقي والاداء التنظيمي:

يظهر الجدول **(8)** المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين قصر النظر التسويقي والاداء التنظيمي ، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**.508****) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

3. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدرج المنطقي والاداء التنظيمي:

يظهر الجدول **(8)** المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدرج المنطقي والاداء التنظيمي ، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**.598****) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

4. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام التنظيمي والاداء التنظيمي:

يظهر الجدول **(8)** ألمتعلق بمصفوفة الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام ألتنظيمي و ألاداء التنظيمي فلقد بلغت قيمة معامل ألارتباط بينهما (**.699****) عند مستوى معنوية (0.000 و هذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة.

الجدول (8) مصفوفة علاقة الارتباط بين الانجراف ألاستراتيجي والاداء التنظيمي.

Correlations

		SI	mp	Ip	oc	ar	g	sm	op	sd	ope
SI	Pearson Correlation	1	.449**	.613**	.633**	.624**	.546**	.571**	.546**	.820**	.630**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
mp	Pearson Correlation	.449**	1	.484**	.553**	.491**	.448**	.437**	.474**	.709**	.508**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
Ip	Pearson Correlation	.613**	.484**	1	.482**	.547**	.535**	.529**	.515**	.878**	.598**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
oc	Pearson Correlation	.633**	.553**	.482**	1	.600**	.612**	.668**	.642**	.894**	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
ar	Pearson Correlation	.624**	.491**	.547**	.600**	1	.641**	.629**	.709**	.739**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
g	Pearson Correlation	.546**	.448**	.535**	.612**	.641**	1	.742**	.768**	.764**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
sm	Pearson Correlation	.571**	.437**	.529**	.668**	.629**	.742**	1	.804**	.755**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
op	Pearson Correlation	.546**	.474**	.515**	.642**	.709**	.768**	.804**	1	.713**	.930**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
sd	Pearson Correlation	.820**	.709**	.878**	.894**	.739**	.764**	.755**	.713**	1	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
ope	Pearson Correlation	.630**	.508**	.598**	.699**	.831**	.887**	.899**	.930**	.818**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6. اختبار فرضيات التاثير

تنص الفرضيه الرئيسة الثانية (**H02**) على : ((لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير ألمستقل (الانجراف ألاستراتيجي) في المتغير التابع (الاداء التنظيمي) و لغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم استعمال تحليل الانحدار البسيط وفي ضوء الفرضية تم تحليل البيانات وعلى اساس هذا التحليل تم صياغة معادلة الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (الانجراف الاستراتيجي والمتغير التابع (الاداء التنظيمي) والجدول (9) يبين نتائج انموذج تأثير المتغير المستقل الانجراف الاستراتيجي وأبعادها في المتغير التابع الأداء التنظيمي وفق انموذج الانحدار الخطي البسيط.

جدول (9) نتائج انموذج فرضيات تأثير الانجراف الاستراتيجي والاداء التنظيمي.

المتغير المستقل وأبعاده	الحد الثابت	قيمة t المحسوبة	معامل الميل الحدي B	معامل التحديد R^2	قيمة F	Sig	الدلالة
الرضا عن القيادة	1.285	5.042	0.630	0.397	117.278	0.000	رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة
قصر النظر التسويقي	1.481	4.571	0.508	0.258	62.037	0.000	رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة
التدرج المنطقي	1.574	8.991	0.598	0.357	197.669	0.000	رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة
الالتزام التنظيمي	1.673	12.928	0.699	0.489	339.869	0.000	رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة
الانجراف الاستراتيجي	-364-	1.539	.818	0.669	347.271	0.000	رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة

يتضح من الجدول (9) ان قيمة معامل التحديد قد بلغت (0.66) وهذا يدل على ان المتغير المستقل يعني (0,66) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ، فضلا عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) (**347.271**) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على معنوية النموذج.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): تشير الى عدم وجود علاقة تأثير معنوي للانجراف الاستراتيجي في الاداء التنظيمي، ويتضح من خلال الجدول (9) ان قيمة الميل الحدي قد بلغت (0.818) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ومن خلال تلك النتائج فأنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة .

1. لا توجد علاقة تأثير معنوية بين الرضا عن القيادة والاداء التنظيمي :

يتضح من خلال الجدول (9) وجود علاقة تاثير معنوية بين الرضا عن القيادة والاداء التنظيمي) و ان قيمة الميل الحدي قد بلغت (0.63) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وفق هذه النتائج يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

2. لا توجد علاقة تأثير معنوية بين قصر النظر التسويقي والاداء التنظيمي:

يتضح من خلال الجدول (9) وجود علاقة تاثير معنوية بين قصر النظر التسويقي والاداء التنظيمي و ان قيمة الميل الحدي قد بلغت (0.51) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وفق هذه النتائج يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

3. لا توجد علاقة تأثير معنوية بين التردج المنطقي والاداء التنظيمي:

يتضح من خلال الجدول (9) وجود علاقة تاثير معنوية بين التردج المنطقي والاداء التنظيمي وان قيمة الميل الحدي قد بلغت (0.60) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وفق هذه النتائج يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

4. لا توجد علاقة تأثير معنوية بين الالتزام التنظيمي والاداء التنظيمي:

يتضح من خلال الجدول (9) وجود علاقة تاثير معنوية بين الالتزام التنظيمي والاداء التنظيمي وان قيمة الميل الحدي قد بلغت (0.70) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وفق هذه النتائج يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات:

1. الاستنتاجات المتعلقة بالانجراف الاستراتيجي

تمكن الباحثين من خلال الإطار النظري من توضيح أبعاد الانجراف الاستراتيجي وأثره في تحسين الأداء التنظيمي إذ تبين أن الانجراف الاستراتيجي يشير إلى التغير التدريجي في الاستراتيجية نتيجة عدم التوافق الكامل مع البيئة المحيطة ويمكن أن يؤدي إلى فقدان المنظمة لقدرتها التنافسية إذا لم يتم التعامل معه بوعي ويعد الانجراف الاستراتيجي مؤشرًا على الحاجة إلى متابعة دقيقة للتغيرات البيئية واتخاذ إجراءات تصحيحية مستمرة لضمان استقرار الأداء التنظيمي وبناءً على الدراسات السابقة سعى الباحثون من خلال الإطار العملي إلى قياس الانجراف الاستراتيجي لتحديد مدى توافر وتطبيق هذه الاستراتيجية في المعهد وأظهرت نتائج الدراسة الاستنتاجات التالية:

1. يسهم الانجراف الاستراتيجي في الكشف عن نقاط الضعف في الخطط والاستراتيجيات الحالية للمنظمة مما يتيح إمكانية اتخاذ إجراءات تصحيحية وتحسين الأداء التنظيمي بشكل مستمر.
2. يتضح أن الانجراف الاستراتيجي يساعد على تحديد الفجوات الاستراتيجية بين متطلبات البيئة ومتطلبات

المنظمة ويحفز صانعي القرار على تعديل السياسات والإجراءات بما يتوافق مع التغيرات البيئية.

3. يعزز الانجراف الاستراتيجي قدرات الأفراد على التكيف مع التغيرات البيئية إذ يشجع على التجريب المستمر وتبني أساليب مرنة للتعامل مع المشكلات الناشئة دون التمسك بالأساليب التقليدية الجامدة.
4. توظيف المعهد التقني / كوفة لمفهوم الانجراف الاستراتيجي بشكل واع يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، إذ تعمل هذه الاستراتيجية كأداة إنقاذ إداري لتحديد المشكلات الرئيسة ومعالجتها بفاعلية وقد أثبتت النتائج العملية وجود علاقة وتأثير إيجابي بين الانجراف الاستراتيجي والأداء التنظيمي.
5. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة معنوية لبُعد التغيير التدريجي في الاستراتيجية إذ يساعد هذا البُعد على مواءمة الأهداف التنظيمية مع متطلبات البيئة المتغيرة ويقلل من احتمالية حدوث فجوات استراتيجية.
6. أظهرت النتائج أن التدرج المنطقي في تطبيق الاستراتيجية يمثل أداة فعالة لمواجهة الانجراف الاستراتيجي إذ يسمح بتبني قرارات تدريجية مستندة إلى التجربة والملاحظة مما يضمن تحقيق استجابة مرنة وفعالة لمتغيرات البيئة.

2. الاستنتاجات المتعلقة بالاداء التنظيمي

استطاع الباحثون من خلال الإطار النظري أن يثبتوا أن الأداء التنظيمي يتأثر بشكل مباشر بالانجراف الاستراتيجي وأن المنظمات التي تعتمد على الممارسات الاستراتيجية المرنة والقائمة على التدرج المنطقي والالتزام التنظيمي و تحقق نتائج أفضل في كفاءة العمل وتحسين الجودة التشغيلية والمالية وكما أظهر البحث أن الأداء التنظيمي يمثل مقياساً دقيقاً لنجاح المؤسسة في الاستجابة للتغيرات البيئية ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية. وفي ضوء الدراسات السابقة سعى الباحثون من خلال الإطار العملي إلى قياس الأداء التنظيمي لتحديد مدى تطبيق استراتيجيات الانجراف الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، واستنتج الباحثون ما يأتي:

1. يعمل الأداء التنظيمي على ربط الخطط الاستراتيجية للمنظمة بالأهداف التنفيذية بحيث يتم توجيه جميع جهود الموظفين نحو تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة عالية.
2. تبين أن الأداء التنظيمي يسهم في معالجة العقبات والمشكلات التنظيمية بشكل فعال من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية والمادية، وتطوير الإجراءات الداخلية بما يتوافق مع متطلبات الانجراف الاستراتيجي.
3. يعزز الأداء التنظيمي من قدرات الأفراد والفرق على التكيف مع التغيرات البيئية إذ يوفر إطاراً واضحاً لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية دون التأثر بالروتين أو القيود التقليدية.
4. توظيف الانجراف الاستراتيجي بشكل فعال في المنظمة ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي إذ يمثل هذا الانجراف أداة لمعرفة المشكلات الأساسية ومعالجتها وتحقيق التوافق بين الاستراتيجية والبيئة الداخلية والخارجية.
5. أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الانجراف الاستراتيجي (مثل التدرج المنطقي والالتزام التنظيمي) ومستوى الأداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة، مما يؤكد أهمية دمج هذه الأبعاد في خطط التطوير التنظيمي.
6. كشف التحليل أن الأداء التنظيمي يتمتع بالكفاءة المطلوبة في الجامعة المبحوثة حيث ساعدت الممارسات الاستراتيجية المرنة على تحسين العمليات التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

التوصيات

1. العمل على تشجيع المسؤولين والإدارة العليا في المعهد التقني/ كوفة على إضفاء الطابع الرسمي لتطبيق مفاهيم الانجراف الاستراتيجي داخل المنظمة، وإشاعة ثقافته داخل الأقسام، لما له من أثر في إعطاء تصور واضح للمشكلات الحقيقية والفرص التي ينبغي توظيفها حتى تتمكن الإدارة من التخطيط ووضع الحلول والمعالجات المناسبة لتحسين الأداء التنظيمي.
2. على المنظمة المبحوثة استغلال مواردها المتاحة بالشكل الأمثل من خلال إعداد المشاريع والأنشطة وفق دراسات جدوى استراتيجية إضافةً لضرورة دعم المعهد بمزيد من الاعتمادات والإيرادات المالية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ودعم قدرته على الاستمرار والبقاء في بيئة تنافسية.
3. أن تعمل المنظمة المبحوثة على دعم الموظفين والاهتمام بذوي القدرات التنظيمية العالية وجعلهم من أولويات المعهد بوصفهم رأس المال الفكري، واتباع نظام عادل للحوافز والعمل على زيادة مخصصاتهم مقارنة بالقطاعات الأخرى، فهذا بدوره يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل وتحقيق أداء عالٍ.
4. وضع رؤية مستقبلية واضحة حول البرامج والأنشطة التي تركز على تطوير الأداء التنظيمي وتحسين جودة الخدمات، إذ ينبغي أن تساعد هذه البرامج في تلبية الاحتياجات التنظيمية وتعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.
5. اختيار القيادات ومدراء الأقسام وفق المعايير والمؤهلات العلمية والخبرات العملية، حيث إن اختيار القائد المناسب من شأنه أن يحدّ من الانجراف الاستراتيجي ويعزز القدرة على مواجهة التحديات البيئية.
6. اتباع نهج الإدارة بالأهداف من خلال تحديد الأهداف المشتركة بتوافق الإدارة والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين عند صياغتها، مما يساهم في تقليل فجوات الأداء وتحقيق التكامل بين الاستراتيجية والتنفيذ.
7. ضرورة دراسة أفكار الموظفين حول تطوير الانجراف الاستراتيجي وآليات تعزيز الأداء التنظيمي، والاستفادة من مقترحاتهم في تحديث السياسات والإجراءات، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية.

8. ضرورة زيادة إدراك المنظمة بفهم بيئة العمل ومؤشرات الأداء التنظيمي، والعمل على رفع مستوى وعي الموظفين بأهمية الاستجابة للتغيرات البيئية والانجراف الاستراتيجي.
9. ينبغي على المنظمة المبحوثة تنفيذ نهج جديد لتشجيع موظفيها من خلال تلبية الاحتياجات المادية والاجتماعية، بهدف تحقيق أداء عالٍ وبفعالية تامة.
10. ضرورة سعي الإدارة لجعل موظفيها ذوي خبرة في مجال إدارة المعرفة وتوظيفها في توجيه القرارات الاستراتيجية، مما يقلل من احتمالات الانجراف غير المرغوب فيه.
11. ضرورة أن تمتلك المنظمة كفاءات وخبرات قيادية متطورة قادرة على توجيه المؤسسة نحو النجاح عبر تحقيق وتطبيق الانجراف الاستراتيجي بشكل واعٍ يخدم أهداف الأداء التنظيمي.
12. ينبغي على المنظمة تحسين سمعتها من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، فإن تأسيس سمعة قوية يشكل دافعًا معنويًا لرفع الأداء التنظيمي والاستجابة الفعّالة لمتغيرات البيئة.
13. ينبغي على الإدارة تشجيع الموظفين على تنمية قدراتهم الذهنية والمهنية من خلال التدريب والتطوير المستمر، مما يسهم في تحسين مستوى الأداء العام.
14. ضرورة تمكين الإدارة من تطبيق الاستراتيجيات التي تقلل الانجراف الاستراتيجي من خلال أبعادها المختلفة، والعمل على مواءمة الاستراتيجيات الداخلية مع المتغيرات البيئية.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلف أنه ليس لديه تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد.

References:

1. Al-Azzawi, F. R. Y. (2023). *Idarat al-taghyir wa al-tatwir al-tanzimi* [Change management and organizational development].
2. Kadhim, N. H. N., & Kadhim, T. H. (2021). *Athar al-rida al-wazifi 'ala al-iltizam al-tanzimi* [The effect of job satisfaction on organizational commitment]. University of Al-Qadisiyah. https://repository.qu.edu.iq/wp-content/uploads/sites/31/2023/01/%D8%A7%D8%AB%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B6%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B2%D8%A7%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A.pdf
3. Houshi, H. N., & Hameed, S. A. (2021). *Idarat al-ihtiwa' al-'ali wa dawruha fi al-inhiraf al-istratiji* [High-involvement management and its role in strategic drift]. *Majallat Abhath Maysan, 17*(34). https://systems.uomisan.edu.iq/cv/uploads/files/kr4wh_x35pvzse0.pdf
4. Moumin, D. I. (2024). Corporate governance in Morocco: a literature review. Emirati Journal of Business, Economics and Social Studies, 3(1), 42-46.
5. Elena-Iuliana, I., & Maria, C. (2016). ORGANIZATIONAL PERFORMANCE-A CONCEPT THAT SELF-SEEKS TO FIND ITSELF. Annals of'Constantin Brancusi'University of Targu-Jiu. Economy Series/Analele Universităţii'Constantin Brâncuşi'din Târgu-Jiu Seria Economie, (4).
6. Faraj ,Shaheed Jamhour & Ahmed ,Shehenaz Fadhil,(2020)," Strategic Flexibility's Impact in Avoiding the Strategic Drift: Analytical Research in Hospitals of The Medical City in Baghdad (Research Extracted from An MA Thesis).
7. Alsaqal, A. H., Ahmed, H. A., & Abdullah, A. J. (2021). The Role Of Strategic Physiognomy To Avoid The Strategic Drift. Academy of Strategic Management Journal, 20, 1-11.
8. Yushkova, N. G., Gushchina, E. G., & Shokhneh, A. V. (2019). Spatial location of regional resources within the strategic drift of globalization: problems, tendencies, procedures. In SHS web of conferences (Vol. 62, p. 02004). EDP Sciences.

9. Kleweno, Spencer ,(2022)," Strategic Drift: How to avoid losing competitive advantage".
10. Kacinova, Sabina ,(2021)," Strategic Drift: Understanding What It Means and Its Impact on Your organisation.
11. Van Aken, J. E. (2004). Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for fieldtested and grounded technological rules. Journal of management studies, 41(2), 219-246.
12. Usmany, P., Ngabalin, A. M., Utami, T. W., & Putrianti, F. G. (2024). The Impact of Strategic Management on Organizational Performance: An Empirical Study. International Journal of Economics (IJEC), 3(2).
13. Khalifa, G. S., Alkheyi, A. A., Hossain, M. S., Alneadi, K. M., El-Aidie, S., & Alhaj, B. K. (2025). Organisational performance from a resource-based view: a study of public service sector in the United Arab Emirates. International Journal of Public Sector Performance Management, 15(1), 90-109.
14. Bao, J., Wu, A., & Zhang, M. (2025). Organizational-performance pay and compensation dispersion. Journal of Organization Design, 1-22.
15. JosiahGo,2021,"Strategicdrift"https://business.inquirer.net/320058/strategic-drift.
16. Gachanja, L. E. (2018). Strategic drift and its effect on the performance of insurance companies in Nairobi city county, Kenya. School of Business in Partial Fulfillment of the Requirements for The Award.
17. Gajere, M. C., & Nimfa, D. T. (2021). Strategic drift and organizational culture in oil and gas Company of Nigeria. Strategic Drift and Organizational Culture in Oil and Gas Company of Nigeria (April 8 , 2021) .
18. combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. Strategic Management Journal, 26(3), 259–278.
19. Combs, J. G., Russell Crook, T., & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In Research methodology in strategy and management (pp. 259-286). Emerald Group Publishing Limited.
20. Elena-Iuliana, I., & Maria, C. (2016).o ganizational performance – A conceptual approach. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 25(1), 179–186.
21. Faraj, Shaheed Jamhour, Ahmed,2020, Strategic Flexibility's Impact in Avoiding the Strategic Drift: Analytical Research in Hospitals of the Medical City in Baghdad
22. Gachanja, L. E., Kinyua, G., & Muchemi, A. (2021). Strategic Drift and Firm Performance: A Review of Literature. International Journal of Managerial Studies and Research, 10(1), 80-97.
23. 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.
24. halifa, A., Ahmed, S., & Omar, R. (2024). Organizational performance and strategic management: The role of resources and adaptability. Journal of Business and Management Studies, 12(1), 85–100
25. Moumin, A. (2024) Redefining organizational performance in a globalized business environment. International Journal of Business and Management Studies, 16(1), 1–15.
26. Sammut - Bonnici, T. (2018). Strategic Drift. Wiley Encyclopedia of Management, 12(1), 1-4.
27. Sammut- Bonnici, T. (2014). strategic drift.
28. Zafirova, T. (2018). Strategic Drift and Strategic Crisis Management of Organization. Journal of China- USA Business Review, 13 (7), 486- 494