

تأثير التوازن الاستراتيجي في الحد من الانجراف الاستراتيجي للشركة بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية

أ.د. بیداء ستار لفتة

الباحثة فرح نصر موسى

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية / جامعة بغداد

المقدمة:

تواجه المنظمات - بصرف النظر عن طبيعة عملها وحجمها - تحديات وصعوبات عدة، ناتجة عن البيئة المعقدة والتحوّلات المفاجئة التي تحدثها التغيرات البيئية المتلاحقة والمحافظة على الأداء المتميز، إلا أن أغلب المنظمات اليوم تعاني من ظهور الفجوة بين الأداء الفعلي لها والأداء المتوقع، نتيجة لغياب ملامح التخطيط الاستراتيجي أو ما يُعرف بظاهرة الانجراف الاستراتيجي التي تتطوي على محدودية دراسة البيئة الخارجية وغياب التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة لمشكلة مقاومة التغيير. كل هذه المؤشرات تنذر بفشل الإدارات لوضع خطط استراتيجية مناسبة، وعليه يتطلّب من الشركات إيجاد الحلول والأساليب التي تعالج حالة الانجراف وتجنّب مستقبله، من أجل تحقيق أفضل النتائج والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الشركة لتحقيقها، لذلك سارعت العديد من الشركات الخدمية (ومن ضمنها شركات التأمين) اليوم في الكثير من الدول باللجوء إلى التوازن الاستراتيجي من أجل إحداث التغيير والحدّ من معالم الانجراف الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة.

لذا جاء هذا البحث لتسليط الضوء على موضوع حيويّ وهو التوازن الاستراتيجي وتأثيره في الحدّ من الانجراف الاستراتيجي من خلال أربعة مباحث، قدّم الأول منهجية البحث، أمّا الثاني فقد ركّز على الجانب النظري واهتمّ المبحث الثالث بتحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات، أمّا المبحث الرابع والأخير فقط اشتمل على الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في مدى استجابة شركة التأمين الوطنية لفهم موضوع التوازن الاستراتيجي وكيفية تطبيقه للحد من الانجراف الاستراتيجي، فالتوازن الاستراتيجي يحتل مكانة مهمة في تعزيز قدرة الشركات على الاستجابة للتغيرات البيئية والسعي لتحقيق مستويات عالية من الأداء الفعال من خلال التكامل في التوجهات الرئيسة للأهداف والغايات لدى الشركات، ويلعب دوراً بارزاً في قدرة الشركات من تقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع والوقوف على آخر المستجدات البيئية، وبالتالي الحد من مشكلة الانجراف الاستراتيجي في مختلف العمليات، لذا برزت مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١- ما مدى استجابة وإدراك المبحوثين لمفهوم التوازن الاستراتيجي وأبعاده؟ والانجراف الاستراتيجي وأبعاده في الشركة المبحوثة؟

٢- هل هناك تأثير لأبعاد التوازن الاستراتيجي في الحد من الانجراف الاستراتيجي للشركة؟

٣- هل توجد فروق في استجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة)؟

ثانياً: أهمية البحث

١. تقديم إضافة معرفية بموضوعي البحث، والذي اتسم بحدائته ومحدودية الدراسات والبحث فيه.
٢. ترسيخ القناعات لدى الإدارة العليا في الشركة المبحوثة على أهمية مفهوم التوازن الاستراتيجي، بوصفه مدخلاً مهماً في الاهتمام بالخطط الاستراتيجية ومتابعة أنشطتها وعملياتها التأمينية بما يحقق أهدافها في تدنية مستوى الانجراف الاستراتيجي بتقديم الخدمات التأمينية.
٣. تساعد نتائج البحث متخذي القرار في شركات التأمين من خلال توفير المعلومات التي تساعد الإدارة في المفاضلة بين البدائل البيئية لتحقيق التوازن الاستراتيجي.

١- تكمن أهمية البحث من أهمية الشركة المبحوثة، بوصفها من المؤسسات المالية الفاعلة لدورها في تحقيق خطط التنمية الاقتصادية في البلد.

ثالثاً: أهداف البحث

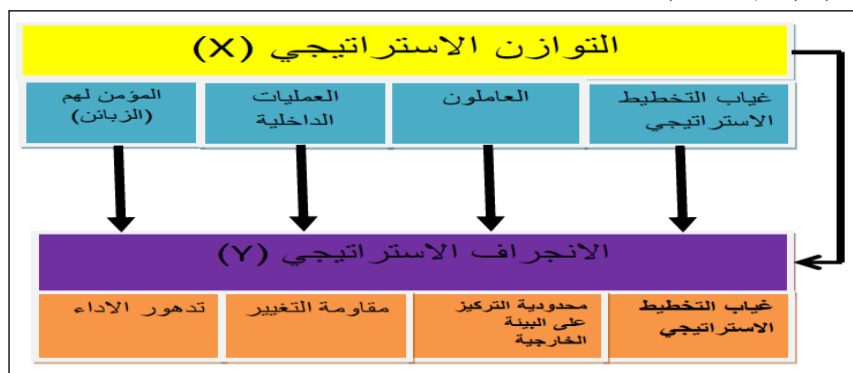
١- التعرف على درجة توافر أبعاد التوازن الاستراتيجي ومستوى الانجراف الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.

٢- بيان طبيعة تأثير أبعاد التوازن الاستراتيجي في الحد من الانجراف الاستراتيجي.

٣- الكشف عن الفروق في استجابة لفرقات الاستبانة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

يوضح الشكل (1) مخطط البحث الفرضي والذي يحتوي على متغيرين رئيسيين وهما: المتغير المستقل (x): أبعاد التوازن الاستراتيجي وتمّ تحديدها بالاعتماد على (Byed.et al,2006)،(غنيم 2019). والمتغير التابع (y): الانجراف الاستراتيجي، اعتمد في تصنيف أبعاده على (Bonnici,2015)،(نجم2020).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث:

- ١- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوازن الاستراتيجي في الحد من إجمالي الانجراف الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، وتتنبق منها أربعة فرضيات فرعية وهي:
 - أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في الحد من إجمالي الانجراف الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
 - ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعاملين في الحد من إجمالي الانجراف الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
 - ت- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعمليات الداخلية في الحد من إجمالي الانجراف الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
 - ث- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمؤمن لهم (الزبائن) في الحد من إجمالي الانجراف الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
 - ٢- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة مُجمّعة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية المُتمثلة بـ(العمر، المؤهل الوظيفي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
- سادساً: منهج البحث
- اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للمعلومات والبيانات المُتعلّقة بالجانب النظري والتطبيقي، وذلك لكونه من أنسب المناهج البحثية، حيث يجمع بين أكثر من أسلوبٍ بحثيٍّ، وأيضاً كونه مناسب لدراسة الظاهرة وبيان العلاقة بين المتغيرات.
- سابعاً: حدود البحث
- ١- الحدود المكانية: تتّمثّل بشركة التأمين الوطنية، الواقعة ضمن الرقعة الجغرافية لمدينة بغداد.

٢- الحدود البشرية: وتشمل من يشغلون المواقع الوظيفية في الشركة المبحوثة والمُتمثلة بـ(مدير عام، مدير قسم، م.مدير قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة).

٣- الحدود الزمانية: تمتد فترة إجراء البحث من (20/12/2020) إلى (1/7/2021).

ثامناً: موقع إجراء البحث

تم تطبيق البحث الحالي في شركة التأمين الوطنية، وهي شركة عامة بموجب شهادة التأسيس المُرَقَّمة (54) في 24/12/1997 الصادر عن وزارة التجارة/ مسجل الشركات، فهي تُمارس جميع أنواع التأمين العام (تأمين الحريق، تأمين الحوادث، التأمين البحري، التأمين الهندسي، تأمين السيارات بنوعيه الإلزامي والتكميلي، تأمين المسؤولية المدنية، والتأمين على الحياة، فضلاً عن إعادة التأمين)، وتستثمر الشركة أموالها في مجالاتٍ مختلفة ضمن إطار التنمية وبما يخدم الاقتصاد الوطني. إذ أنها توفر الاغطية الملاءمة التي تُسهم في تلبية احتياجات طالبي التأمين لتجنبّ الخسائر.

تاسعاً: مجتمع البحث ووصفه

تمّ اعتماد مجتمع البحث في الشركة المبحوثة، على أسلوب الحصر الشامل، أيّ ممن يشغلون المواقع الوظيفية والمُتمثلة بـ(مدير عام، مدير قسم، معاون مدير قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة)، البالغ عددهم (64) مبحوثاً، والجدول (1) يوضّح وصف مجتمع البحث:

تأثير التوازن الاستراتيجي في الحد من الانجراف الاستراتيجي للشركة

الجدول (1) وصف مجتمع البحث

الترتيب	التفاصيل	الفئات	العدد	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	20	31.3
		انثى	44	68.7
	المجموع		64	100.0
2	العمر	25 - أقل من 30 سنة	0	0
		30 - أقل من 40 سنة	14	21.9
		40 سنة فأكثر	50	78.1
	المجموع		64	100
3	المؤهل العلمي	اعدادية	5	7.8
		دبلوم	2	3.1
		بكالوريوس	54	84.4
		دبلوم عالي	0	0
		ماجستير	3	4.7
		دكتوراه	0	0
	المجموع		64	100
4	الموقع الوظيفي	مدير عام	1	1.5
		مدير قسم	20	31.4
		معاون مدير قسم	10	15.6
		مسؤول شعبية	23	35.9
		مسؤول وحدة	10	15.6
	المجموع		64	100
5	عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	0	0
		10 - أقل من 20 سنة	11	17.2
		20 - أقل من 30 سنة	39	60.9
		30 سنة فأكثر	14	21.9
	المجموع		64	100

عاشراً: أداة البحث

تمّ اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات ومعلومات الجانب الميداني للبحث والتي تضمّنت (24) فقرة لأبعاد التوازن الاستراتيجي و(24) فقرة لابعاد الانجراف الاستراتيجي، فأصبح مجموع فقرات الاستبانة (48) فقرة وعلى مقياس (ليكرت) الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وبأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي.

الحادي عشر: اختبار صدق الاستبانة وثباتها

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لفقرات الاستبانة من خلال طريقة المقارنة الطرفية فكانت قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.789) وهي أكبر من نظريتها الجدولية والبالغة (1.962) عند مستوى معنوي (0.05) مما يشير إلى صدق المقياس في جميع فقراته.

أما ثبات الاستبانة فقط استعمل معامل (الفا-كروبناخ) والتي بلغت (0.85) وتعد هذه القيمة مؤشراً إيجابياً على ثبات الاستبانة.

الثاني عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم اعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في احتساب (النسب المئوية، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الانحدار، اختبار (F)، ومعامل التحديد (R^2), اختبار (x^2).

المبحث الثاني: الجانب النظري:

أولاً: مفهوم التوازن الاستراتيجي والتعريف

تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن بداية ظهور مفهوم التوازن الاستراتيجي كان في المجال العسكري والسياسي بعد انتهاء الحرب الباردة، في إشارة إلى التحالفات بين الدول القوية لغرض السيطرة والحصول على موارد الدول الضعيفة والصغيرة، وساهم (Meyer&Scott) بإدخاله في مجال علوم الإدارة الاستراتيجية لينطبق على الشركات الربحية في الأسواق المعترف بها قانونياً (Deepphouse,1999:149)، كما اعتبر التوازن الاستراتيجي من العناصر المهمة لنجاح التخطيط الاستراتيجي في الشركات، وأن التخطيط المثالي يجب أن يتضمن وجود التوازن الاستراتيجي لضمان الاستغلال الأمثل لما متوفر من الموارد المتاحة (Bordum,2010:247).

أما تعريف التوازن الاستراتيجي، فقد عُرِفَ بالعديد من التعاريف لدى الباحثين والجدول (2) يوضح بعضاً منها:

الجدول (2) تعريف التوازن الاستراتيجي من وجهة نظر الباحثين

ت	الباحث	التعريف
١	Barth,2003:134	مجموعة من الآليات والأساليب والرؤى الضرورية لمساعدة منظمات الأعمال في ديمومة التكامل بين عناصر المنظمة الداخلية والخارجية، والذي يؤدي بدوره إلى نظام استراتيجي متكامل.
٢	Price,2016:13	مجموعة من الأنشطة المخطط لها والتي لها غرض عام هو تكامل تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال في المنظمة
٣	غنيم, ٢٠١٩: ٣٦	قيام المنظمة من خلال العاملين فيها وعلى مختلف مستوياتهم الادارية بتحقيق التواء والتناسق بين عملياتها ومهارات افرادها وتكنولوجيا المعلومات واحتياجات عملائها بحيث يسير هذا التوازن في ضوء رؤية المنظمة بما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر في الجدول

ثانياً: أهداف التوازن الاستراتيجي

تتسم أهداف التوازن الاستراتيجي للمنظمات بمجموعة النقاط الآتية: (Almohamdi,2011:48-62)

١. تحقيق التوازن الداخلي للمنظمات من حيث الوظائف والمهام، وبالتالي يؤدي ذلك للوصول إلى التنسيق الداخلي الذي ينبغي القيام به.
٢. تحقيق التوازن الداخلي والتوافق والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية للمنظمات واحتواء القوى السائدة والداعمة لها.
٣. يحقق التوازن الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءة الكلية والموازنة بين الفرص والموارد المتاحة في البيئة الخارجية.

ثالثاً: أبعاد التوازن الاستراتيجي

حُدِّدَت أبعاد التوازن الاستراتيجي بالاعتماد على (Byed et al,2006) و(غنيم, 2019) وهي على النحو الآتي:

١- تكنولوجيا المعلومات: هي مجموعة من الموارد المرتبطة والمتفاعلة التي تتمثل بـ(الأجهزة, والبرمجيات, والبيانات, والشبكات, والاتصالات) (O'Brien,2001:46) فهي سلاح استراتيجي للشركة تساعد في تعزيز وبناء قدرة الشركات الاستراتيجية عبر توفير أفضل البيانات والمعلومات داخلها أو خارجها وبما يثبت علاقتها بالزبائن والشركات الأخرى (Daft,2000:240), كما تساعد تكنولوجيا المعلومات مدراء الشركات في عملية السيطرة على اتخاذ القرارات من خلال مراقبة توفيرها أدوات تكنولوجيا المعلومات (Millr,1999:16) بالإضافة لذلك تأتي أهميتها في كونها تساعد بزيادة معدل مقابلة طلبات العملاء, وتحسين مهارات حل المشكلات, وزيادة فعالية الموارد وتحسين دور القادة وإمداد مختلف العمليات والوظائف بالمعلومات اللازمة (Burnes,2017:344).

٢- العاملون: يُمثّل العاملون أحد المكونات الأساسية والفاعلة في الهيكل التنظيمي للشركات، إذ يُسهم وجودهم كعامل مهم في الوصول لحالة التوازن الاستراتيجي (عباس، 2006:165). إن تنفيذ الاستراتيجيات داخل المنظمة لا يتم إلا بواسطة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، إذ أن المشاركة في العملية الاستراتيجية لا تتم فقط من قبل عدد قليل من الأفراد في المستويات الإدارية العليا في المنظمات، لذا فإن توسيع آفاق التوازن الاستراتيجي من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات التشغيلية (الدنيا)، سوف يحقق الفرص الأفضل لتحديد التدفقات الممكنة في العلاقات البيئية للاستراتيجيات في الوظائف المختلفة، لأنه سيزيد من التفاهم المتبادل بينهم من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى (لفتة، ٢٠١٨: ١٨) (غنيم، 2019 : 59).

٣- العمليات الداخلية: جميع الأنشطة والعمليات في داخل الشركات التي تتميز بها الإدارة ويتم تقييم هذا عن طريق نجاح إدارة الشركة في توازن استراتيجياتها ومدى قدرتها على تلبية متطلبات العملاء عن

طريق مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمات والسلع، وكذلك الإنتاجية ومدى قدرتها على تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للإدارة (إبراهيم، 2012: 21). وتشكل إدارة العمليات الداخلية مجهوداً جماعياً متكاملاً وإدارة العمليات الداخلية تتضمن أداء العميل بالشكل المطلوب وفقاً للصلاحيات المحددة وفي الوقت المطلوب باستخدام الأدوات اللازمة (vera&kalkz,2007:55) وتحقيق التوازن الاستراتيجي عبر العمليات مسألة تتطلب جهداً ووقتاً وخبرات إدارية كبيرة، وأن أكثر ما يواجه تحقيق التوازن في المنظمات للعمليات من تحديات هو التعارض بين الكثير من العمليات التي تقوم بها المنظمات، ويبرز ذلك من اختلاف أهداف تلك العمليات والعلاقة التبادلية للجهود المبذولة لتحقيق التوازن (إدريس والغالبى، 2009: 221-222).

٤- الزبائن (المؤمن لهم): إن تحقيق حالة التوازن الاستراتيجي يسهم برفع مستويات التسويق داخل الشركة، وبالتالي توصيل قيمة أعلى للزبائن، وعليه فإن بُعد الزبائن يحتل مكاناً ذو أهمية في تحقيق التوازن الاستراتيجي باعتبار أن جميع فعاليات الشركة يجب أن تستهدف المؤمن لهم (الزبائن) بالدرجة الأساس (Hofmann&Kenebel,2013:27).

رابعاً: مفهوم الانحراف الاستراتيجي والتعريف

تعود البدايات الأولى لظهور مفهوم الانحراف الاستراتيجي في الفكر الإداري إلى عام (1988) من قبل (Gerry Johnson) والذي أشار بأن المدراء يتبنون فهمهم للبيئة مستندين على وجهة نظر متجانسة ومستقرة إلى حد ما، لهذا يوصف الانحراف بأنه العملية الناتجة من ضعف المنظمة للاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية (Johnson,1988:87)، وفي عام 1989 قدّم العالم الإيرلندي Charles Handy مفهوم الانحراف الاستراتيجي على أنه ثمة تغيرات صغيرة غير مرئية للمديرين وغير مدركة في الاستراتيجيات التنظيمية ولكنها تتراكم تدريجياً وتصبح واضحة، وعندها يصعب التغيير فيها، كما أشار أن هناك نوعين من التغيير الاستراتيجي هما: تغيير تدريجي منتظم في استراتيجية المنظمة، من

المُرجَّح أن يؤدي إلى حدوث الانجراف الاستراتيجي، وتغيّر تحويليٍّ جوهريٍّ يحدث عادةً بسبب تحولاتٍ كبيرةٍ في بيئة الأعمال الخارجية (Demartini & Mella.,2011:142). وتتوّعت التعاريف من قبل المُختصّين والباحثين للانجراف الاستراتيجي والتي تعكس وجهات نظرهم وآرائهم الفكرية والجدول رقم (3) يعرض بعض هذه التعاريف:

الجدول (3) تعريف الانجراف الاستراتيجي من وجهة نظر الباحثين

ت	الباحث	التعريف
١	Alshebli,2016:50	عدم قدرة المنظّمات على مواكبة التّطوّرات التي تحصل في البيئة الخارجية فضلاً عن جمود في استراتيجية المنظّمة واستخدام نمط الإدارة البيروقراطية وكل هذه العوامل تقود إلى الفشل الاستراتيجي
٢	Bonnici,2014:1	التدهور التدريجي لموقع المنظّمة التنافسي الناتج من عدم قدرة المنظّمة في مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال والاستجابة لها.
٣	الجبوري,٢٠١٩: ١٠٢	ظاهرة تنطوي على تخلف مُعدّل التغير في استراتيجية المنظّمة من مُعدّل التغير في البيئة المحيطة نتيجة لفشل متّخذي القرارات الاستراتيجية في تفسير المؤشّرات البيئية التي تحذر بعدم صلاحية الاستراتيجية المُعتمّدة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر في الجدول

خامساً: عوامل الانجراف الاستراتيجي

إن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظّمات تلامس جميع جوانب الأداء التنظيمي سواء في القطاع العام أو الخاص، وعليه فإن إمكانية المنظّمات في إيجاد توازن بين مواردها وقدرتها الداخلية وبين عوامل البيئة الخارجية بما تحتوي من فرص أو تهديدات. وهناك اتفاق بين أغلب الكتاب والباحثين حول عوامل الانجراف الاستراتيجي والتي تُقسّم إلى نوعين: (Bonnici,2014:3), (Wilson& Gilligan.,2005:47).

١- عوامل داخلية مُتعلّقة بالمنظّمة: وتتضمّن تلك العوامل النمط القيادي البيروقراطي الذي يتّسم بافتقاره إلى الخيال ومبادرات التغيير غير الناجحة، إذ أن الإدارة العليا تتشغل بالأعمال التقليدية ولا تعطي أهميّة للأعمال الجوهرية، لذا تؤدّي ممارستها إلى اختيار الاستقرار الاستراتيجي الذي تكون نتيجته حصول الانجراف الاستراتيجي وخسار المنظّمة لمركزها التنافسي (Troy,2015:36).

٢- عوامل خارجية مُتعلّقة بالبيئة المُحيطة: تشمل كلّ التغييرات القانونية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية بالإضافة إلى التغييرات التي تحصل في هيكل السوق والمنافسة ومجال الابتكار التنافسي وأوضاع المنافسين وما يتوقّع من طلبات الزبائن وطرق ممارسة الأعمال والكيفيّة التي تتمّ من خلالها عملية التوزيع (Gajere,2018:74) (Davidson&Keegan,2004:186).

سادساً: أبعاد الانجراف الاستراتيجي

يتضمّن الانجراف الاستراتيجي عدد من الأبعاد، وقد تمّ اختيار الأبعاد التي طرحها كلّ من الباحثين (Bonnici,2014) و(نجم,2020) وهي كالآتي:

١. غياب التخطيط الاستراتيجي: غياب التخطيط هو أحد المؤشرات السلبية في عمل الإدارة الذي ينتج من تجاهل الشركات بجعل التخطيط عملة استشاريّة وضعف التزامها برؤية واضحة بالإضافة لعدم وضوح الأهداف للعاملين وافتقار البرامج لتنفيذ الخطّة (نجم,2020:108)، في حين تعزو دراسة (Harris,et al.2009:416) ظاهرة الانجراف إلى عوامل غياب التخطيط والتواصل وعدم ملائمة الهياكل التنظيمية وغموض الاستراتيجيات.

٢. محدودية التركيز على البيئة الخارجية: تُعرّف البيئة الخارجية على أنها مجموعة القوى والعوامل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الشركات (العسكري، 2000:58)، وتلعب محدودية التركيز على البيئة الخارجية دور المنبه المبكر للمنظّمة عند ظهور ملامح الانجراف الاستراتيجي وأن

هذه المحدودية قد تنتج بفعل حدة سوق المنافسة، وبهدف الحد من الاحتكار للمنتجات أو الخدمات من قبل منظمة واحدة (Bonnici, 2014:2).

٣. مقاومة التغيير: أشار (العميان, 2004:35) أن مقاومة التغيير هو الامتناع عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المطلوبة والمحافظة على الوضع القائم، حيث تُعدُّ إدارة التغيير من أصعب الأمور التي تواجه إدارة المنظمات وذلك لاصطدامها برغبات الأفراد العاملين الذين يُفضلون ما اعتادوا عليه من أنماط وأساليب في العمل (القريوتي، ٢٠١٧:١٩٩٧) وتُعدُّ مقاومة التغيير من أهم الأبعاد في مفهوم الانجراف الاستراتيجي والذي يحاول من خلاله أفراد المنظمات البقاء والحفاظ على الوضع الراهن وتقليل الابتكار في الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية والموارد البشرية للمنظمة (Bonnici, 2014:1).

٤. تدهور الأداء: بيّن (الدوري, 2007:67) أن أداء الشركة هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال الشركات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فقد تمر المنظمة بحالة من التدهور الناتج عن تعقيد في عملياتها (Okuyem, 2014:42) ثم تحاول بعد ذلك القيام بالعديد من الإجراءات في محاولة منها لتخفيف ظاهرة تدهور الأداء، مثل تطوير وتحسين بيئة العمل وإجراء التعديلات اللازمة بهدف الإرتقاء بأداء المنظمات الحالي عبر اتخاذ القرارات السليمة التي تنسجم مع احتياج السوق، ويؤدي الدعم المالي دوراً مهماً في تعزيز فاعلية المنظمة والحد من حالة تدهور الأداء (صخي، ٢٠١١:٥١).

المبحث الثالث: تحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات:

أولاً: تحليل نتائج البحث لمُتغيّر التوازن الاستراتيجي

يُتضح من نتائج الجدول (4) الآتي:

(١) بلغ قيمة إجمالي الوسط الحسابي المرجح لهذا المُتغيّر (3.29) وهي قيمة أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) على مساحة القياس وتقع ضمن المدى (2.61 - 3.40)، مما يعطي مؤشراً على درجة استجابة متوسطة أباها المبحوثون تجاه كافة أبعاد مُتغيّر التوازن الاستراتيجي، كما أن قيمة إجمالي

تأثير التوازن الاستراتيجي في الحد من الانحراف الاستراتيجي للشركة

الانحراف المعياري له هي (0.507) وتشير إلى تشتت قليل في آراء أفراد المجتمع مما يوضح مدى اتفاق عينة البحث حول مُتغيّر التوازن الاستراتيجي.

(٢) وباستعمال معامل الاختلاف لغرض بيان أي بُعد من أبعاد التوازن الاستراتيجي أكثر أهميّة من غيره، فقد جاء بُعد (العاملون) بالمرتبة الأولى من حيث الأهميّة لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصّة به أصغر من ذات القيمة للأبعاد الأخرى والبالغة (16.89)، ثمّ حَقَّق بُعد (تكنولوجيا المعلومات) المرتبة الثانية بمعامل اختلاف بلغ (18.23)، ومن ثمّ احتلَّ بُعد (العمليات الداخلية) المرتبة الثالثة بمعامل اختلاف (18.68)، في حين حلَّ بُعد المؤمّن لهم (الزبائن) رابعاً وأخيراً بمعامل اختلاف بلغ (23.84)، بحسب إدراك وتصوّر المجتمع في شركة التأمين الوطنية قيد البحث.

الجدول (4) ترتيب الأهميّة لأبعاد التوازن الاستراتيجي تبعاً لمعامل الاختلاف

أبعاد التوازن الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
تكنولوجيا المعلومات	3.45	0.629	18.23	2
العاملون	3.48	0.588	16.89	1
العمليات الداخلية	3.26	0.609	18.68	3
المؤمّن لهم (الزبائن)	2.99	0.713	23.84	4
الإجمالي	3.29	0.507		

ثانياً: تحليل نتائج البحث لمُتغيّر الانحراف الاستراتيجي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (5) الآتي:

(١) بلغ إجمالي الوسط الحسابي المرجح لهذا المتغير (2.59) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على درجة تأييد منخفضة مائلة لأن تكون متوسطة الشدة، أباها المجتمع في شركة التأمين الوطنية تجاه كل أبعاد متغير الانحراف الاستراتيجي، وبلغت قيمة إجمالي الانحراف المعياري له (0.615)، والتي تشير إلى تشتت محدود في الإجابات، وهذا يعود إلى درجات الإجماع ولاسيما نحو الانخفاض، وبالتالي تجانس آراء المجتمع المبحوث إلى حد ما.

(٢) وباستعمال معامل الاختلاف لغرض بيان ترتيب أبعاد الانحراف الاستراتيجي فقد حقق بُعد محدودية التركيز على البيئة الخارجية المرتبة الأولى لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصة به أصغر من ذات القيمة للبُعد الآخر والتي بلغت (23.06)، تلاه بُعد مقاومة التغيير بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف بلغ (27.55)، ومن ثم حلَّ بُعد غياب التخطيط الاستراتيجي ثالثاً بمعامل اختلاف بلغ (30.20)، وحلَّ بُعد تدهور الأداء رابعاً وأخيراً بمعامل اختلاف قدره (36.38)، علماً أن هناك تفاوتاً بين معاملات الاختلاف لكافة الأبعاد، لذا يتوجب على شركة التأمين الوطنية الاهتمام أكثر بجميع الأبعاد مستقبلاً بشكل عام، وخصوصاً بُعدي غياب التخطيط الاستراتيجي وتدهور الأداء.

الجدول (5) ترتيب الأهمية لأبعاد الانحراف الاستراتيجي تبعاً لمعامل الاختلاف

أبعاد الانحراف الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
غياب التخطيط الاستراتيجي	2.50	0.755	30.20	3
محدودية التركيز على البيئة الخارجية	2.90	0.669	23.06	1
مقاومة التغيير	2.58	0.711	27.55	2
تدهور الأداء	2.38	0.866	36.38	4
الإجمالي	2.59	0.615		

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

تأثير التوازن الاستراتيجي في الحد من الانجراف الاستراتيجي للشركة

١- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للبحث لأجل اتخاذ قرار بشأن الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوازن الاستراتيجي في الحد من إجمالي الانجراف الاستراتيجي في الشركة المبحوثة) ولغرض اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنبثق عنها أربعة فرضيات فرعية، يتم استعمال اختبار (F) لبيان مدى معنوية معادلة الانحدار (التأثير) المحسوبة، فضلاً عن استعمال معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار التباين الذي تفسر التوازن الاستراتيجي في أبعاد الانجراف الاستراتيجي، ويوضح الجدول (6) قيم المعاملات المستخدمة في قياس التأثير بين المتغيرات المبحوثة وكما يأتي:

الجدول (6) نتائج قيم المعاملات المستخدمة في قياس تأثير التوازن الاستراتيجي في أبعاد الانجراف الاستراتيجي

المعاملات					المتغيرات	
الدالة	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	معلّمة الانحدار Beta	الحّد الثابت A	X أبعاد التوازن الاستراتيجي	Y
دال معنويّاً	٠.٢١	١٦.٤٥	-٠.٤٦	١.٠٤	تكنولوجيا المعلومات	إجمالي الانجراف الاستراتيجي
غير معنويّاً	٠.٠٥	٣.٥٣	-٠.٢٣	١.٧٤	العاملون	
دال معنويّاً	٠.٢٥	٢٠.٧٠	-٠.٥٠	٠.٩٤	العمليات الداخلية	
دال معنويّاً	٠.٤٠	٤١.٢٣	-٠.٦٣	٠.٩٦	المؤمّن لهم (الزبائن)	
دال معنويّاً	٠.٣٤	٣١.٧٧	-٠.٥٨	٠.٢٦	إجمالي التوازن الاستراتيجي	

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (1.62) ومستوى معنوية (0.05) = 3.99

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (1.62) ومستوى معنوية (0.01) = 7.06

١- أشارت نتائج التحليل الإحصائي وفق الجدول (6) إلى وجود لتأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) و(0.01) لمتغير التوازن الاستراتيجي في متغير الانحراف الاستراتيجي لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (31.77) أكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (3.99) و(7.06) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية، كما فسّر المتغير المستقل (التوازن الاستراتيجي) ما نسبته (34%) أي أكثر بقليل من ثلث إجمالي الانحرافات أو التغيرات الحاصلة في قيم المتغير المعتمد مُتغير (الانحراف الاستراتيجي)، وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد، أما النسبة المتبقية والبالغة (66%) فتُعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبذلك نستنتج قبول الفرضية الرئيسة الأولى للبحث والتي تنصّ على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوازن الاستراتيجي في الحد من إجمالي الانحراف الاستراتيجي في الشركة المبحوثة).

٢- اختبار الفرضيات الفرعية

أ. الفرضية الفرعية الأولى والتي تنصّ على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في الحد من إجمالي الانحراف الاستراتيجي في الشركة المبحوثة)، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفق الجدول (6) وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) و(0.01) لُبعد تكنولوجيا المعلومات في مُتغير الانحراف الاستراتيجي لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (16.45) أكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (3.99) و(7.06) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية، كما فسّر المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) ما نسبته (21%) أي ما يُقارب ربع إجمالي الانحرافات أو التغيرات الحاصلة في قيم المتغير المعتمد مُتغير (الانحراف الاستراتيجي)، وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد، أما النسبة المتبقية والبالغة (79%) فتُعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج

وعليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في الحد من إجمالي الانجراف الاستراتيجي في الشركة المبحوثة).

ب. الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعاملين في الحد من إجمالي الانجراف الاستراتيجي في الشركة المبحوثة) وأظهرت نتائج الجدول (٦) عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) و (٠.٠١) لبعد (العاملون) في متغير الانجراف الاستراتيجي، نظراً لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٣.٥٣) وهي أصغر من نظيرتها الجدولية البالغة (٣.٩٩) و (٧.٠٦) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية، واستطاع المتغير المستقل (العاملون) أن يُفسر ما نسبته (٥%) فقط من إجمالي التغيرات أو الانحرافات في قيم المتغير المعتمد متغير (الانجراف الاستراتيجي) في الشركة المبحوثة، وذلك تبعاً لقيمة معامل التحديد والتي كانت الأقل تفسيراً مقارنة بالأبعاد الأخرى. أما النسبة المتبقية والبالغة (٩٥%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في النموذج، وبهذا نستنتج رفض الفرضية الفرعية الثانية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على (عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعاملين في الحد من إجمالي الانجراف الاستراتيجي في الشركة المبحوثة).

ت. الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعمليات الداخلية في الحد من إجمالي الانجراف الاستراتيجي في الشركة المبحوثة) وأشارت نتائج الجدول (٦) إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) و (٠.٠١) لبعد العمليات الداخلية في متغير الانجراف الاستراتيجي، لكون قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (٢٠.٧٠) أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (٣.٩٩) و (٧.٠٦) ولكلا مستويي المعنوية (٠.٠٥) و (٠.٠١) على التوالي، وتعطي قيمة معامل التحديد انطباعاً عن تفسير المتغير المستقل (العمليات الداخلية) ما نسبته (٢٥%) من إجمالي التغيرات الحاصلة في قيم المتغير المعتمد (متغير الانجراف الاستراتيجي)، أما النسبة المتبقية والبالغة (٧٥%)

فثُعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وعليه نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث والتي تنصُّ على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعمليات الداخلية في الحد من إجمالي الانجراف الاستراتيجي في الشركة المبحوثة).

ث. الفرضية الفرعية الرابعة التي تنصُّ على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمؤمَّن لهم في الحد من إجمالي الانجراف الاستراتيجي في الشركة المبحوثة) وأبرزت نتائج الجدول (٦) وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) و (٠.٠١) لبُعد المؤمَّن لهم (الزبائن) في مُتغير الانجراف الاستراتيجي، نظراً لكون قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (٤١.٢٣) أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (٣.٩٩) و (٧.٠٦) ولكلا مستويي المعنوية (٠.٠٥) و (٠.٠١) على التوالي، وتعطي قيمة معامل التحديد انطباعاً عن تفسير المتغير المستقل (المؤمَّن لهم "الزبائن") ما نسبته (٤٠٪) من إجمالي التغيرات الحاصلة في قيم المتغير المُعتمد (مُتغير الانجراف الاستراتيجي) وهي النسبة الأكثر تفسيراً مقارنة بالأبعاد الأخرى، أما النسبة المتبقية والبالغة (٦٠٪) فثُعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، ولهذا نستنتج قبول الفرضية الرابعة التي تنصُّ على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمؤمَّن لهم في الحد من إجمالي الانجراف الاستراتيجي في الشركة المبحوثة).

٣- اختبار فرضية الفروق

لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنصُّ على أنه (توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة مجتمعة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية المُتمثلة بـ(العمر، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) سيتمُّ استخدام اختبار مربع كاي (X^2) وكما موضَّح في الجدول (5).

الجدول (5) تحليل الفروق في استجابة العينة لفقرات الاستبانة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات الشخصية	قيمة مربع كاي (X^2) المحسوبة	قيمة مربع كاي (X^2) الجدولية	درجة الحرية	مستوى المعنوية	الدلالة
العمر	3.828	7.81	3	0.05	غير دال معنوياً
		11.34		0.01	
المؤهل العلمي	19.378	16.91	9	0.01	دال معنوياً
		21.66		00.1	
الموقع الوظيفي	14.284	16.91	9	0.05	غير دال معنوياً
		21.66		0.01	
عدد سنوات الخدمة	8.908	14.44	6	0.05	غير دال معنوياً
		18,54		0.01	

يتضح من نتائج الجدول (5) الآتي:

(١) العمر: عدم وجود فروقات معنوية لمتغير العمر بالنسبة لمجمل الاستبانة نظراً لكون قيمة مربع كاي (X^2) المحسوبة والبالغة (3.828) أصغر من نظيرتها الجدولية والبالغة (7.81) و (11.34) ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01) على التوالي، وهذا يشير إلى أن هناك تقارباً ملحوظاً بالنسبة لأعمار أفراد عينة البحث من حيث الكفاءة والطموح والخبرات، مما سبب عدم وجود فروقات في تفكير أفراد المجتمع تجاه فقرات الاستبانة.

(٢) المؤهل العلمي: وجود فروقات معنوية لمتغير المؤهل العلمي لمجمل الاستبانة عند مستوى معنوية (0.05) لكون قيمة مربع كاي المحسوبة والبالغة (19.378) أكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (16.91) وأصغر من نظيرتها الجدولية البالغة (21.66) عند مستوى معنوية (0.01) على التوالي.

وهذا يُشير إلى فروقٍ في المستوى الثقافي والعلمي للمبحوثين، إذ أن أغلبهم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس مع تنوع الشهادات الأخرى، مما أدى إلى ظهور فروقاتٍ في الإجابة.

٣) الموقع الوظيفي: عدم وجود فروقات دالة معنوياً لمُتغيّر الموقع الوظيفي لمجمل الاستبانة لكون قيمة مربع كاي المحسوبة والبالغة (14.284) أصغر من نظيرتها الجدولية والبالغة (16.91) و(21.66) ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و(0.01) على التوالي، وهذا يعني أن أفراد المجتمع بمستوياتٍ إدارية متنوّعة متقاربة في التفكير، مما أظهر عدم وجود فرواق في الإجابة.

٤) عدد سنوات الخدمة: عدم وجود فروقات دالة معنوياً لمُتغيّر عدد سنوات الخدمة لمجمل الاستبانة عند مستوى معنوية (0.05) و(0.01) لكون قيمة مربع كاي المحسوبة والبالغة (8.988) أصغر من نظيرتها الجدولية والبالغة (14.44) و(18.54) ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و(0.01) على التوالي، وهذا يُشير إلى تنوع أعمار أفراد المجتمع وهو مرتبط - إلى حدٍ كبير - بفقرة العمر لمجتمع البحث، مما سبّب ذلك عدم وجود فرواق في خبراتهم من حيث رؤية أفراد المجتمع طوال سنوات الخدمة لمُتغيّر البحث على حدٍ سواء.

إجمالاً ونتيجة لتحقيق فرقٍ واحدٍ دالٍ معنوياً من أصل أربعة نستنتج رفض الفرضية الرئيسة الثانية وقبول الفرضية الصفرية التي تنصّ على عدم وجود فروق إحصائية معنوية ذات دلالة في إجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة مجتمعة بحسب المُتغيّرات الشخصية والوظيفية (العمر، والموقع الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. لم يكن لدى الشركة المبحوثة معرفة وإلمام بشكلٍ كافٍ عن دور التوازن الاستراتيجي في الحد من الانجراف الاستراتيجي.

٢. أظهرت نتائج البحث أن هناك اتفاق من قبل العينة المبحوثة وبدرجة متوسطة لمتغير التوازن الاستراتيجي، وكان ترتيب أبعاده تنازلياً كالآتي: (العاملون، تكنولوجيا المعلومات، العمليات الداخلية، المؤمن لهم "الزبائن").

٣. تبين أن مستوى استجابة وإدراك المبحوثين للانجراف الاستراتيجي كان بدرجة منخفضة، فقد كان ترتيب أبعاده تنازلياً كالآتي (محدودية التركيز على البيئة الخارجية، مقاومة التغيير، غياب التخطيط الاستراتيجي، تدهور الأداء).

٤. توصل البحث إلى وجود تأثير للتوازن الاستراتيجي في الحد من الانجراف الاستراتيجي للشركة وبلغت نسبة التأثير (٣٤٪).

٥. أوضحت نتائج البحث عدم وجود فروق في استجابات العينة حول فقرات الاستبانة مجتمعة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
ثانياً: التوصيات:

١- يوصي البحث بتبني الشركة المبحوثة مدخل التوازن الاستراتيجي عبر مدخل التخطيط الاستراتيجي وجعل عملية التخطيط مرنة كونها مدخل مهم في الحد من الانجراف الاستراتيجي.

٢- يوصي البحث الشركة المبحوثة بالاهتمام والتركيز - بشكل أكبر - في الاستثمار لتكنولوجيا المعلومات، لأنها الأداة التي تُحقق التوازن الاستراتيجي المطلوب للشركات، ويتم تحقيق الاستفادة القصوى من مواردها التكنولوجية المتاحة، لما لها من دور في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

٣- إدراك الشركة لأهمية التوازن الاستراتيجي وحث ملاكاتها العاملة على تطبيق أساسياته عند تنفيذ العمليات.

٤- اهتمام شركة التأمين المبحوثة بجذب واستقطاب الكفاءات وأصحاب الشهادات العليا وتعيينهم بمراكز إدارية وقيادية للنهوض بواقع التأمين في العراق.

٥- الاهتمام بالتركيز على المؤمن لهم (الزبائن) من خلال تطوير الخدمات التأمينية الإلكترونية التي من شأنها أن تُخفض وقت تقديم الخدمة إلى الحد الأدنى. فضلاً عن الاهتمام أكثر بشكاوى المؤمن لهم (الزبائن) والتعامل معها بجدية أكبر.

المراجع:

١. إبراهيم، نبيل رؤوف (٢٠١٠) "إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء"، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢).
٢. إدريس، وائل صبحي والغالب، طاهر محسن (٢٠٠٩). "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم الأداء المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. الجبوري، حيدر عبدالله عبد (٢٠١٩) "سلوكيات القيادة الإستراتيجية وأثرها في استثمار الإشارات الضعيفة لتجنب الإنحراف الإستراتيجي: دراسة تحليلية في ديوان محافظة الديوانية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
٤. الحالمة، محمد عزت والصباح، عبد الستار مصطفى (٢٠١٣) "التوازن الاستراتيجي وعلاقته بتكاليف الجودة"، دراسة اختيارية في قطاع الصناعات الكيماوية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد (٩) العدد (٣).
٥. الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٧) "الإدارة الاستراتيجية"، دار يازوردي للنشر والتوزيع، عمان.
٦. صخي، مهدي الخطاب (٢٠١١). "برنامج تدريبي لتنمية كفايات العاملين في تقويم الأداء الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة"، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، العدد (١٦).
٧. عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٦) "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
٨. العسكري، أحمد شاكر (٢٠٠٠) "إدارة المبيعات مدخل استراتيجي كمي وسلوكي وإداري"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. العميان، محمود سلمان (٢٠٠٤) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
١٠. غنيم، محمد أحمد (٢٠١٩) "التوازن الاستراتيجي وأثره في فعالية القرار: دراسة ميدانية بالتطبيق على مديرية الشؤون العلمية بمحافظة الدقهلية"، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، مصر.

١١. القريوتي, محمد قاسم (١٩٩٨) "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية", الطبعة الثانية, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان، الأردن.
١٢. لفقة, بيداء ستار (٢٠١٧) "الشراكة التنظيمية ودورها في الحصة السوقية/ بحث ميداني, مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية", المجلد ١, العدد ٣٧, ١٠-٣٢.
١٣. نجم, أسامة عبد الرحمن (٢٠٢٠) "دور الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي وفق منظور المقدرات الجوهرية, رسالة ماجستير (غير منشورة), جامعة تكريت, العراق.
14. Almohamadi, Saad Ali Rehan. (2011). "The Relation between Strategic Choice and Organizational Structure and Their Impact on Organisational Effectiveness,/Exploration", Study of sample Suggestions from Managers in Some Iraqi State Industrial Companies To St Clements International University as part of the Requirements for the PH.D Degree in Business Administration
15. Alshebli, A. (2016). " Improving capabilities and strategic fit in governmental agencies": The Case Of Infrastructure Sector (Doctoral dissertation), In Philosophy University Of Wolverhampton
16. Barth,H.(2003)."Strategic Fit Among Competitive Strategy Administrative Mechanisms", And Performance: A Comparative Study of Small Firms in Mature and New Industries. Journal of Small Business Management, 41(2), 133-147
17. Bordum,A. (2010). "The strategic balance in a change management" , Emerald Group Publishing Limited
18. Burnes, B. (2017). "Managing Change". Pearson Education Limited, 7th Edition Change and conflict ,by Peterson R.N.Y.198

19. Byrd, T. A., Lewis B. R., and Bryan R. W. (2006). "The Leveraging Influence of Strategic Alignment on IT Investment: An Empirical Examination". *Information & Management*, 43, 308–321
20. Daft, Richard L. (2000). "Management", 3rd ed., New York, The Dryden Press
21. Davidson, H., & Keegan, W.J. (2004). "Offensive Marketing: An Action Guide to Gaining Competitive Advantage". Elsevier Butterworth–Heinemann, USA
22. Deephouse, D.L. (1999). To be Different, or to be the Same? It's a Question (and Theory) of Strategic Balance, *Strategic Management Journal*, Strat.Mgmt. J., 20: 147–166.
23. Demartini, C., & Mella, P. (2011). "Time competition. The new strategic frontier", *IBusiness*, 3(02), 136
24. 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
25. Harris, M, Dopson, S & Fitzpatrick, R, (2009), "Strategic Drift In International Non Governmental Development Organizations": Putting Strategy In The Background Of Organizational Change, *Public Administration And Development, Future*, 40 (3), 247– 260
26. Hofmann, E. and Knébel, S. (2013). *Alignment of Manufacturing Strategies to Customer Requirements Using Analytical Hierarchy Process. Production & Manufacturing Research*, (1)1, 19–43.
27. Johnson, G. (1988). "Rethinking Incrementalism". *Strategic Management Journal*, 9(1).
28. Miller, J. Philip. (1996). "Strategy and the Ethical management Human Resources", New York

29. O'Regan, N.; Kling, G.; Ghobadian, A.; & Perren, L. (2012). " Strategic Positioning andGrand Strategies for High–Technology SMEs". Strategic Change, 21(5–6), 1–29
30. Okuyemi, Peter, (2014). "Strategic Drift Of Clinton Cards Audit Of Clintons Position In Greeting Card Industry And Recommendation", Master Thesis General Business, Anglia Ruskin University
31. Price, J. E. (2016). " Assessing the Relationships between Strategic Alignment", Organization Agility, and Higher Education Performance. PhD Dissertation, Capella University, Published by ProQuest LLC
32. Sammut-Bonnici, T. (2014). "Strategic drift. Wiley Encyclopedia of Management", 1–4.
33. Troy, G.(2015)."The Age of Clinton: America in the 1990s". Macmillan.
34. Vera, A., Kuntz, L. (2007). " Process–based organization design and hospital efficiency", Health Care Management Review, 32(1): 55–65
35. Wilson,R.M.S.,&Gilligan,C.(2005)."StrategicMarketing Management: Planning Implementation and Control" . Elsevier Butterworth–Heinemann, 3rd Edition