

سلوكيات القيادة البارعة ودورها في الحد من الانجراف الاستراتيجي

دراسة استطلاعية في جامعة الموصل

م.م. معاذ عبدالله هادي الحساوي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

MouathAbdullahALhassawi@uomosul.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.6.21>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٦/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/١/٢

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١٢/٢١

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على مدى مساهمة سلوكيات القيادة البارعة من خلال نوعين من السلوكيات وهي (سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المغلقة) في الحد من الانجراف الاستراتيجي بأبعاده وهي (غياب التخطيط الاستراتيجي ومقاومة التغيير ومحدودية التركيز على البيئة الخارجية وتدهور الأداء)، من أجل معرفة هل أن القيادة البارعة لها القدرة على الحد من الانجراف الاستراتيجي؟ على افتراض أن القيادة البارعة تؤثر بشكل كبير على معالجة الانجراف الاستراتيجي. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، أما الجانب الميداني فقد تمثل مجتمع البحث بالعاملين في عدد من كليات جامعة الموصل، إذ تمثلت عينة البحث البالغ قوامها (203) والمختارة بشكل عشوائي من تدريسي وموظفي كليات (الإدارة والاقتصاد، الآثار، علوم البيئة وتقاناتها، هندسة النفط والتعدين، العلوم السياسية).

واعتمد البحث الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات المطلوبة، كما تم اعتماد مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها سلوكيات القيادة البارعة (المنفتحة والمغلقة) لها علاقة تأثير في بُعد الحد من غياب التخطيط الاستراتيجي، وخرج البحث بمجموعة من المقترحات يأتي في مقدمتها ينبغي على القيادات العليا ان يكون لديها اطلاع كامل على المتغيرات التي تحدث في البيئة التي تعمل بها ويفترض على وضع خطط استراتيجية تتوافق مع اهداف وتطلعات المنظمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة، سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المغلقة، الانجراف الاستراتيجي.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٤) العدد (٦) ٢٠٢٣

الصفحات: ٤١١-٤٢٦

(٤١١)

Skillful Leadership Behaviors and Their Role in Reducing Strategic Drift

An exploratory study at the University of Mosul

Assist. Lect. Mouath Abdullah Hadi Al-Hasawi

Mosul University

College of Administration and Economics

MouathAbdullahALhassawi@uomosul.edu.iq

Abstract

The current research aims to identify the extent to which skillful leadership behaviors contribute through two types of behaviors, which are (open leadership behaviors and closed leadership behaviors) in reducing strategic drift with its dimensions, which are (absence of strategic planning, resistance to change, limited focus on the external environment and deterioration of performance), in order to know Does skillful leadership have the power to reduce strategic drift? Assuming that skillful driving significantly influences strategic drift handling. The research adopted the descriptive analytical approach. As for the field side, the research community was represented by workers in a number of faculties of the University of Mosul. The research sample consisted of (203) randomly selected teachers and employees of faculties (management and economics, archaeology, environmental sciences and technologies, oil and mining engineering, Political Science).

The research adopted the questionnaire as a main tool to obtain the required data, and a set of statistical methods were adopted to analyze the data and test hypotheses. The research reached a set of conclusions, the most important of which is skillful leadership behaviors (open and closed) that have a relationship of influence in the dimension of limiting the absence of strategic planning. It is assumed to develop strategic plans compatible with the gifts and aspirations of the organization.

Key words: Adept leadership, extroverted leadership behaviors, extroverted leadership behaviors, strategic drift.

المقدمة:

أصبح التغيير في سلوك القادة والموظفين شريان الحياة للمنظمات التي تتطلع إلى البقاء في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية المتزايدة، إذ أدركت المنظمات أهمية مواكبة التغيير لنمو الأعمال والبقاء وتتوقع وبشكل متزايد من موظفيها المشاركة في سلوك مبتكر بغض النظر عن دورهم ومن أجل تعزيز السلوك المبتكر، سلط الباحثون الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة البارعة في تحقيق التوازن العاطفي بين الاستمرارية والتغيير، مما يزل الغموض لدى الموظفين من الانجراف الاستراتيجي، وزيادة الكفاءة الذاتية للموظفين مما يحفزهم على كيفية التعامل مع الانجراف الاستراتيجي، ينطبق مفهوم القيادة البارعة على كل من الفرق والأفراد، ويشير إلى القدرة على تعزيز سلوكيات الاستكشاف والاستغلال لدى التابعين عن طريق زيادة أو تقليل الاختلافات في سلوكهم وتمكين التبديل المرن بين هذه السلوكيات، ويشجع القادة البارعين الأتباع على تحقيق أهدافهم، وخلق بيئة فيها يثق الموظفون ويدعمون بعضهم البعض.

الكثير من المنظمات لا ترغب من الوصول إلى الانجراف الاستراتيجي بسبب التأثيرات التي يحدثها، فضلاً عن عدم القدرة على التعامل معه، لذا ينبغي على القيادة أن يكون لديها القدرة على كيفية التعامل مع الانجراف الاستراتيجي وتغيرات البيئة الخارجية والداخلية ومواكبة هذه التغيرات، مع ذلك تم تطوير نظرية القيادة البارعة، ووفقاً لنظرية القيادة البارعة فإن سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة هي سلوكيات تكملية تتوقع مواجهة التغيرات في بيئة العمل بسبب تزايد العولمة والقدرة التنافسية بين المنظمات لكي تكون المنظمات قادرة على التكيف بسرعة، البحث الحالي يبحث في أهمية سلوكيات القيادة البارعة ودورها في الحد من الانجراف الاستراتيجي وإمكانية تطبيقه، إذ تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث، إذ خصص الأول لتناول المنهجية العلمية للبحث، فيما تناول المبحث الثاني الجانب النظري، والمبحث الثالث يوضح الجانب العلمي أما المبحث الرابع وضح أهم الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

هناك اختلاف فكري حول أهمية القيادة البارعة في تهيئة المنظمات ومساعدتها والموظفين على رسم التوجه الاستراتيجي الذي يتلاءم مع توجهات المنظمة وتنفيذه بالشكل الصحيح، ويظهر هذا الدور بشكل أكثر وضوحاً عندما يحدث الانجراف الاستراتيجي بالشكل الذي يؤثر على مكانة المنظمة التنافسية وبقاءها واستمرارها في بيئة العمل، وعليه يمكن أن نلخص مشكلة البحث في مدى قدرة القيادة في المنظمة المبحوثة من توظيف قدراتها أو إمكانياتها من منع حدوث الانجراف الاستراتيجي في منظماتهم، ومن هنا يمكن طرح التساؤل الآتي:

- هل تؤثر سلوكيات القيادة البارعة في الحد من الانجراف الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث:

ينبثق البحث من الأهمية الآتية:

١. بيان دور القيادة البارعة في الحد من الانجراف الاستراتيجي للوصول إلى أعلى مستويات النجاح والتميز.

٢. حث الميدان المبحوث على تعزيز قدرات وامكانيات المنظمة للاستفادة من قدرات وامكانيات القيادات للحد من الانجراف الاستراتيجي وإعطاء بعض الحلول لغرض المعالجة.
٣. تتمثل أهمية البحث بكونه يبحث في ميدان مهم (جامعة الموصل)، والذي يمثل جزء من منظومة التعليم بما تحمله من تأثير كبير على المجتمع.

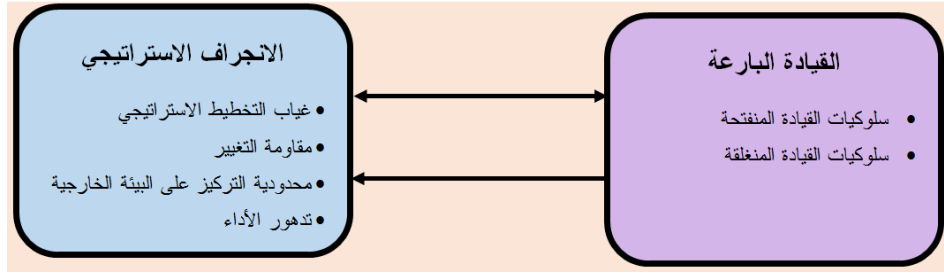
ثالثاً: أهداف البحث:

يعمل البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. معرفة التأثير الذي تسببه سلوكيات القيادة البارعة في الحد من الانجراف الاستراتيجي.
٢. تقديم مجموعة من المقترحات التي تسعى لتحقيق الاستفادة الممكنة من سلوكيات القيادة البارعة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يسعى الباحث من خلال المخطط الفرضي للبحث توضيح العلاقة بين متغيرات البحث.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

خامساً: فرضيات البحث:

ينطلق البحث من فرضية رئيسية واحدة مع اربعة فرضيات فرعية، وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية (H01): توجد علاقة أثر لسلوكيات القيادة البارعة مجتمعة في الانجراف الاستراتيجي مجتمعاً.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. **الفرضية الفرعية الأولى (H01.1):** توجد علاقة أثر لسلوكيات القيادة البارعة مجتمعة في بُعد الحد من غياب التخطيط الاستراتيجي.
٢. **الفرضية الفرعية الثانية (H01.2):** توجد علاقة أثر لسلوكيات القيادة البارعة مجتمعة في بُعد الحد من مقاومة التغيير.
٣. **الفرضية الفرعية الثالثة (H01.3):** توجد علاقة أثر لسلوكيات القيادة البارعة مجتمعة في بُعد الحد من غياب التركيز على البيئة.
٤. **الفرضية الفرعية الرابعة (H01.4):** توجد علاقة أثر لسلوكيات القيادة البارعة مجتمعة في بُعد الحد من تدهور الأداء.

سادساً: منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في بناء أداة البحث وستكون استمارة الاستبانة الأداة الرئيسية في جمع البيانات، إذ تم اعدادها بالاعتماد على أفكار عدة باحثين، إذ تم الاعتماد على

أفكار الباحثين (حسن، ٢٠٢١) و(Rosing, et.al., 2011) في إكمال الجزء المتعلق بالقيادة البارعة، وفيما يخص الجزء المتعلق بالانجراف الاستراتيجي، فقد تم الاعتماد على أفكار الباحثين (حوشي وحמיד، ٢٠٢١)، (نجم، ٢٠٢٠)، وقد تم صياغتها بالشكل الذي يلائم الأهداف الخاصة بالبحث والمنظمة المبحوثة التي ستكون ميدان التطبيق، عن طريق اخضاعها لمقاييس الصدق والثبات، وقد تم اطلاع العديد من السادة المحكمين عليها في اختصاص إدارة الاعمال الذي بلغ عددهم (7)، إذ تم إعادة صياغة العديد من الفقرات بناءً على توجيهاتهم.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار جامعة الموصل كميدان للتطبيق، وتعد من الجامعات العريقة التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد تكونت عينة البحث من (203) فرداً من التدريسيين والموظفين العاملين في جامعة الموصل وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث:

أولاً: القيادة البارعة:

تشير القيادة البارعة إلى التوازن بين السلوكيات القيادية (الانفتاح والانغلاق) وهو ما يُحسن من الممارسات الاستكشافية والاستغلالية (Rosing, et.al., 2011:960)، وبالتالي فالبراعة تعمل على تحقيق التوازن العاطفي بين الاستمرارية والتغيير في ذات الوقت، وتساعد البراعة على تقليل من درجات الخوف في حالات عدم التأكد وتساعد على تحسن الكفاءة الذاتية للعاملين (أبو زيد، ٢٠١٩: ٥٦١)، كما ناقشت نظرية القيادة البارعة التفاعل بين اثنين من السلوكيات القيادية المتكاملة (سلوكيات الانفتاح والانغلاق) (Rosing, et.al., 2011:961)، أن السلوك القيادي الواحد ربما لا يكون مناسب لتحقيق الاستدامة في التعامل مع الوضع التنظيمي، وبالتالي فإن القيادة الفعالة تتطلب الدمج بين سلوكيات القيادة المختلفة وهو ما يُعد مطلباً من المتطلبات الديناميكية التنظيمية التي قد يصعب الإيفاء بها في نفس الوقت، بذلك يشتمل مفهوم القيادة البارعة في مضمونة على ثلاثة مكونات هي: السلوكيات المنفتحة لغرس قيم الاستكشاف، والسلوكيات المغلقة لتبني الأفكار واستغلالها. وأخيراً المرونة والتكيف للتحويل بين كلا السلوكيين السابقين وفقاً لمتطلبات الحالة أو الموقف (Zacher & Rosing, 2015:60).

وتعرف القيادة البارعة بأنها قدرة الفرد على الانشغال بالأنشطة الاستكشافية والأنشطة التوسيعية بشكل متزامن (Beletskiy & Fey, 2021:869)، أو هي موازنة متزامنة بين قوى تناقض التعلم التي تكافح لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي (Aliçkaj, 2021:11)، أي قدرة تحقيق التوازن في عمليات التعلم التنظيمي المتضادة باستكشاف القدرات الجديدة وتوسيع القدرات الحالية بمهارة متساوية (Brown & Nwagbara, 2021:6)، وبين (رشيد ومزهر، ٢٠١٧: ١١) أن القادة في تسابق الابداع وهم بحاجة الى أن يكونوا يمتلكون القدرة على تقديم الدعم للعاملين في سعيهم للعمل ببراعة من خلال القيادة البارعة، وبموجبه فإنهم يرون القيادة البارعة على أنها تمثل امكانيات القائد في تعزيز الأنشطة الاستكشافية بالاعتماد على سلوكه المنفتح لتعزيز أنشطة الاستثمار، وكذلك الاعتماد على سلوكه المغلق والعمل والانتقال المرن بين هذه السلوكيات على وفق متطلبات الموقف.

ثانياً: أبعاد سلوكيات القيادة البارعة:

أشار كلاً من (Zacher & Rosing,2015:54) الى ان القادة البارعين هم بحاجة الى اظهار مجموعة متكاملة من السلوكيات وهي سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة.

١. سلوكيات القيادة المنفتحة:

تعد المنظمات نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة المحيطة لتحقيق البقاء والديمومة، لذا لابد من التعامل مع المنظمة وفق منظور النظام المفتوح والانفتاح على المتغيرات التي تحدث في البيئة وتأثيراتها المتبادلة (Arévalo & Espinosa,2015:25) ويعد سلوك القيادة المنفتح أساساً يمنح الموظفين مزيداً من الحرية في إنجاز مهام محددة ويشجع القائد الذي ينخرط في سلوك القيادة المنفتح الموظفين على عدم القيام بأشياء مثل ما يقومون به دائماً، ويشجع القائد الموظفين على التجربة وإيجاد طرق جديدة للقيام بالأشياء (Coleman,2016:37).

يؤكد (Yao,et.al.,2019:553) أن نمط القيادة الذي يعزز الاستكشاف والاستغلال هو نمط القيادة البارعة، ويستخدم القادة البارعين سلوكيات القائد المنفتح لشجيع الموظفين على البحث بشكل استباقي عن الأفكار والحلول الجديدة، ومن ثم التحول إلى سلوكيات القائد المنغلق الذي يشجع الأفراد على تنفيذ هذه الأفكار والحلول، لذلك القيادة البارعة لديها القدرة على تعزيز روح المبادرة، والابتكار، وتحمل المخاطر من قبل الموظفين، ويعرف سلوك القائد المنفتح بأنه يزيد التباين والاختلاف في سلوكيات المرؤوسين من خلال تشجيعهم على التجربة وفعل الأشياء بطريقة مختلفة وإعطاء الفرصة للمرؤوسين للتفكير المستقل والتنفيذ وتعزيز محاولات المرؤوسين للاعتراض على الموقف الحالي، وبالتالي فإن سلوك القيادة المنفتح يؤدي إلى أنشطة استكشاف المرؤوسين.

٢. سلوكيات القيادة المنغلقة:

تمثل سلوكيات القيادة المنغلقة السلوكيات التي تقلل التباين في سلوكيات الأفراد بوساطة اتخاذ إجراءات تصحيحية، ووضع إرشادات محددة، ومراقبة تحقيق الهدف (Rosing,et.al.,2011: 971)، وأشار (Waldman & Bowen,2016:323) إلى أن القيادة التي تعتمد على هذه السلوكيات تستند إلى منطق مالي بحت، وتسعى إلى تحقيق النتائج الاقتصادية في الأمد القصير وبشكل فوري، وهدف هذه المنظمات الوحيد هو الربح وترى ان الاستثمارات البيئية ذات تكلفة غير مفيدة ويفترض تجنبها بسبب تعارضها مع مصالحها، يقول (Coleman,2016:37) أن القادة عادة ما يطبقون هذا النوع من السلوكيات عندما يتطلب الموقف من الافراد العاملين الالتزام بتطبيق المهام الموكلة بدقة.

ويرى (Havermans,et.al.,2015:190) أن السلوكيات المنغلقة هي تلك السلوكيات التي تركز على تحقيق الكفاءة وتقليص الاختلاف والتباين بين سلوكيات العاملين مقابل الالتزام بضوابط العمل وفقاً للقواعد الموضوعية، والتأكد من اتباع القوانين ومراقبة تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان ذلك ضرورياً.

ثالثاً: الانجراف الاستراتيجي:

تم تقديم مفهوم الانجراف الاستراتيجي لأول مرة من قبل جونسون في عام 1988، الذي تناول لأول مرة مفهوم النمو المنطقي للمنظمة، والذي يشير إلى أن المديرين يبنون مخاوفهم حول مجموعة من الحوافز الخارجية وفهمهم للبيئة على أساس نقطة متجانسة ومستقرة إلى حد ما للعرض، وبالتالي فإنهم يميلون إلى تعديل استراتيجية المنظمة تدريجياً وبناء على وجهة نظرهم

السابقة دون وعي مسبق، وبالتالي يقودون المنظمة إلى وضع الانجراف الاستراتيجي باعتباره الفشل الاستراتيجي للاستراتيجيات الحالية لمعالجة الوضع التنافسي للمنظمة (Alabadi & Joudeh,2020:1546).

ولقد شهد هذا المفهوم علاجات متعددة واهتماما مميزا من قبل العديد من الباحثين، مما أدى إلى ورود تعريفات عديدة حوله، إذ عرف بأنه مرحلة حرجية تمر بها المنظمات، والتي تحدث عندما تكون المنظمات غير قادرة على مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى تدهور أدائها وعدم قدرتها على اللحاق بالتطورات التي تحدث في البيئة المحلية والعالمية (Abdulkareem, 2022:89)، وأشار (Kadhim & Halil,2022:24) إلى أنه الفجوة بين استراتيجية المنظمة والغموض في معالجة القوى في البيئة الخارجية، وبَيَّن (Gajere,2018:75) النقطة الضيقة التي سيصلون إليها إذا التزموا باستراتيجياتهم وتكتيكاتهم الحالية دون أي إعادة تقييم لمواكبة الاتجاهات الحالية بشكل كبير.

وحدد (Al-Jabouri,2019:102) ظاهرة تنطوي على تراجع معدل التغيير في استراتيجية المنظمة عن معدل التغيير في البيئة المحيطة نتيجة فشل صانعي القرار الاستراتيجيين في تفسير المؤشرات البيئية التي تنذر بعدم قابلية الاستراتيجية المعتمدة، وأكد (Gajere & Nimfa,2021: 1) الطريقة التي يتدهور بها العمل التنافسي بشكل تدريجي، مما يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على التعرف على التغيرات في المنظمة الداخلية والخارجية والتفاعل معها.

رابعاً: أبعاد الانجراف الاستراتيجي:

بيّن الباحثين على أن أبعاد الانجراف الاستراتيجي تتمثل في أربعة مجالات رئيسية هي:

١. غياب التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على التفكير واتخاذ القرارات التي تؤثر على المنظمة بأكملها بدءاً من عملية صياغة استراتيجية المنظمة وانتهاءً بتقييمها بغية إنجاز الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (George,et.al.,2019:814)، وفي إطار ذلك أشار (Alshebli,2016:9) إلى أن غياب التخطيط الاستراتيجي يعد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي الذي يقود المنظمة إلى تبني استراتيجيات ضعيفة وغير مكتملة، فضلاً عن عدم قدرتها على تنفيذ الاستراتيجية بصورة صحيحة وافتقارها للمرونة التنظيمية مما تظهر فجوة التواصل بين الإدارة العليا والعاملين، إذ يترتب على تلك الفجوة ضعف قدرة المنظمة في تلبية احتياجات المجتمع.

وبين (الجبوري، ٢٠١٩: ١٩٢) إن غياب التخطيط الاستراتيجي هو عدم اهتمام المنظمات بتبني الأعمال وجدولتها وتنظيمها في تخطيط استراتيجي واضح وممنهج، أي عدم امتلاكها خطة استراتيجية لتحقيق تطلعاتها والنتائج التي ترغب في الحصول عليها، فضلاً عن عدم وضوح كيف يتم تحقيق هذه النتائج، في نفس الإطار حدد (Ruiz Jiménez,et.al.,2015:265) إن غياب التخطيط الاستراتيجي قد يحدث نتيجة للانسجام بين العقول في المستويات الإدارية، وعلى الرغم من النتائج الإيجابية التي يحققها ذلك الانسجام كخلق ثقافة مشتركة داخل المنظمة بين الإدارة والعاملين في جميع المستويات لكنه يعوق من قدرة المفكر الاستراتيجي في التعرف على التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية كالتغيرات في التقنية والاقتصاد وما شاكل ذلك مما تواجه المنظمة صعوبة في التكيف مع تلك التغيرات.

٢. مقاومة التغيير:

تعد مقاومة التغيير مشكلة جوهرية وحقيقية موجودة لدى الأفراد العاملين في أغلب المستويات الإدارية في المنظمات، وذلك لاعتقادهم أن التغيير في نمط العمل يهدد حياتهم الوظيفية مما يؤدي ذلك إلى ضعف تنفيذ عملية التغيير وجعلها أكثر صعوبة، فضلاً عن حدوث عدة مشكلات داخل الوحدات التنظيمية، ولعلاج ذلك يتطلب من إدارة المنظمات خلق مناخ تنظيمي إيجابي لتخفيض تلك المقاومة، وتعرف مقاومة التغيير بأنها الانتقال من الوضع المألوف إلى الوضع المجهول، والتخلي عن الإجراءات المعمول بها، وتولي مسؤوليات غير مألوفة، وتكييف الأفراد مع الأهداف التنظيمية الجديدة (Moutousi & May, 2018:5).

وأشار (Piderit, 2000:784) إن مقاومة التغيير قوة تقيد المنظمة بتغيير وضعها، وتفضل البقاء على الوضع الحالي، فضلاً عن محدودية دعم التغييرات المقترحة من قبل القادة، ووضحت (Drosos, et.al., 2021:600) إن مقاومة التغيير من أبرز مؤشرات الانجراف الاستراتيجي التي تحاول البقاء والحفاظ على الوضع الراهن، وتثبيط الابتكار في الهيكل التنظيمي والبشري والثقافة والعمليات الداخلية للمنظمة.

٣. محدودية التركيز على البيئة الخارجية:

إن اتساع نطاق البيئة الخارجية وشمولها جعل الباحثون ينظرون إليها من عدة زوايا، إذ أشار (Haque & Caputi, 2019:765) إلى البيئة الخارجية بأنها مجموعة من المكونات والعناصر والأبعاد التي تؤثر على المنظمات من خلال ارتباطها المباشر وغير المباشر بهدف الحصول على نتائج ودلالات مختلفة، وفي نفس الإطار حدد (Teeter & Sandberg, 2017: 655) في تعريفه للبيئة الخارجية بأنها مجموعة القوى والاتجاهات والأحداث التي ترتبط وتؤثر في المنظمة، وإن التركيز على البيئة وفهمها يمكن المنظمة من الحفاظ على مكانتها التنافسية، وعلى النقيض من ذلك أن عدم فهم البيئة الخارجية ومعرفة متغيراتها وتأثيراتها على المنظمة فإن هناك احتمالية كبيرة لحدوث الانجراف الاستراتيجي، لأن للبيئة الخارجية ثقلًا في العملية الاستراتيجية من خلال ارتباطها الوثيق بالمنظمة، وإن أغلب المنظمات تواجه متغير أو أكثر في الوقت نفسه.

وبين (Kadhim & Halil, 2022:25) إن محدودية تركيز المنظمة على البيئة الخارجية تعتبر مؤشراً مبكراً أو بمثابة التنبيه للمنظمة في حدوث الانجراف الاستراتيجي، وإن تلك المحدودية يمكن أن تكون ناتجة من ضغوط المنظمات المنافسة بهدف تقليل الاحتكار لمنظمة ما حول منتج أو خدمة معينة، وانسجاماً مع ما تقدم إن محدودية تركيز المنظمة على البيئة الخارجية تعد مؤشراً سلبياً يؤدي إلى تدهور المنظمات بمرور الزمن بسبب عدم قدرة المنظمات على التكيف مع أحداث البيئة الخارجية.

٤. تدهور الأداء:

تدهور أداء المنظمة يمثل إشارة متأخرة، وعندما يتم ملاحظة التدهور يكون الضرر قد وقع، ويلاحظ تدهور الأداء من خلال انخفاض الإيرادات، وانخفاض الحصة السوقية، وانخفاض الأرباح، في هذه المرحلة يحصل للمنظمة اضطرابات، إذ تتحول أهداف المنظمة إلى خفض التكاليف، مما يؤدي إلى مزيد من الاضرار بأداء المنظمة على المدى الطويل، وستكون المرحلة المقبلة هي الاعتراف بضرورة اجراء تغييرات على استراتيجية المنظمة، وتكون آثار الانجراف الاستراتيجي واضحة، عندما يحدث تدهور كبير في أداء المنظمة وعدم رضا الزبائن، فأمام المنظمة خيار واحد

هو التغير التحولي من خلال تغير منتجاتها والتركيز على السوق وكيفية تنظيمه (عبدالله والصقال، ٢٠٢٢: ٣٥٨).

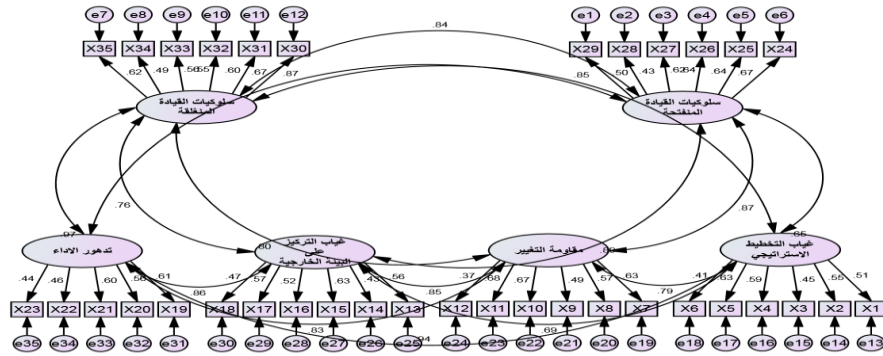
والأداء هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية، والأداء الاستراتيجي هو أن المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها طويلة المدى باستخدام مواردها المتاحة والاعتماد على المؤشرات المالية وغيرها، وأن الأداء الاستراتيجي يعتمد على ممارسات العاملين، على جميع المستويات داخل المنظمة كفريق موحد، وبالتالي فإن تدهور الأداء يمثل ضعف المنظمة في تمويل أقسامها مما يؤدي إلى انخفاض قدرتها على استثمار الفرص في البيئة (Kadhim & Halil, 2022:25)، وينطوي مفهوم الأداء على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من أجل امتلاكها للميزة التنافسية التي تمكنها من تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى (Aghazadeh, 2015:130)، وأوضح (Minbaeva, 2018:705) إن تدهور الأداء ناتج من جهل المنظمات في تشخيص نقاط الضعف، فضلاً عن محدوديتها في إجراء التعديلات اللازمة للقرارات الواقعية لعلاج نقاط الضعف.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث:

تم الاعتماد على برنامج (AMOS) في تحليل الجانب الميداني للبحث؛ وذلك لما يوفره هذا البرنامج من مزايا عديدة منها (التحليل العاملي التوكيدي) الذي يتحقق من الصدق البنائي لأداة البحث، فضلاً عن اعتماده على مؤشرات جودة المطابقة بين بيانات العينة والانموذج المقترض، وكذلك قدرته على تحديد مستوى التشبعات لكل سؤال على المتغير الذي يمثل.

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي:

يهدف التحقق من الصدق البنائي لأداة البحث تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي الذي تتلخص إجراءاته في تحديد أنموذج البحث الافتراضي المكون من المتغيرات المستقلة والمعتمدة (المتغيرات الكامنة) والفقرات الخاصة (المتغيرات المشاهدة) بكل بُعد من أبعاد هذه المتغيرات، وعندما يحقق أنموذج البحث الافتراضي مؤشرات جودة المطابقة يمكن حينها الحكم على صدق متغيراته المشاهدة وتمثيلها للمتغيرات الكامنة. وبعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي على متغيرات البحث ظهرت النتائج كما موضحة في الشكل (2) والجدول (1).



الشكل (2) المرحلة الأولى للتحليل العاملي التوكيدي

المصدر: الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (AMOS, V25).

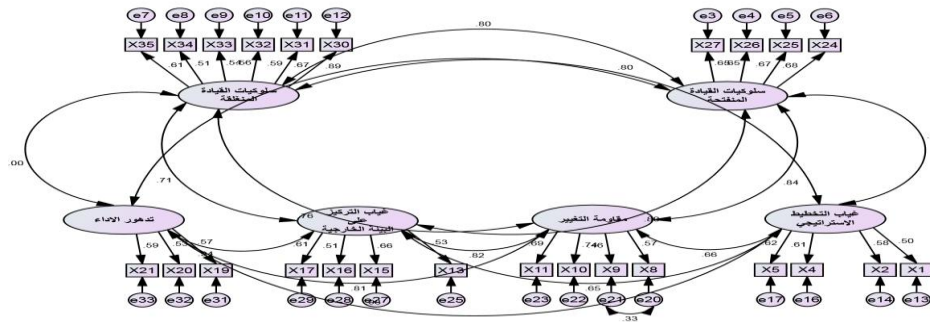
من خلال ملاحظة قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW) الموجودة على الأسهم ذات الرأس الواحد، نجد ان هناك أسئلة ذات قيم تشبع ضعيفة نوعاً ما، إذ ظهرت أقل من (0.50)، لذا (٤١٩)

يجب حذفها من النموذج لتحقيق أعلى مطابقة ممكنة. أما مؤشرات جودة المطابقة فقد ظهرت كما موضحة في الجدول (1).

المؤشر	قيمة المؤشر	المعيار (حدود القبول)	النتيجة
CMIN/DF	1.460	$CMIN/DF < 2 < 1$	مطابق
RMR	0.034	$RMR < 0.08$	مطابق
GFI	0.806	$GFI > 0.90$	غير مطابق
AGFI	0.775	$AGFI > 0.85$	غير مطابق
RMSEA	0.049	$RMSEA < 0.08$	مطابق
TLI	0.860	$TLI > 0.90_0.95$	غير مطابق
CFI	0.872	$CFI > 0.90_0.95$	غير مطابق
IFI	0.875	$IFI > 0.90_0.95$	غير مطابق

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج AMOS, V25.

يتبين من الجدول (1) أن غالبية قيم مؤشرات جودة المطابقة لم تحقق مستوى القبول لمؤشرات جودة المطابقة التي حددها كل من (البرق وآخرون، ٢٠١٣)، (Cheng, 2011)، لذا يتوجب القيام بمجموعة من التعديلات على نموذج البحث بالاعتماد على مؤشرات التعديل التي يقترحها برنامج (AMOS)، ويوضح الشكل (3) والجدول (2) الآتيين، نموذج أداة البحث بعد إجراء التعديلات المقترحة.



الشكل (3) المرحلة الثانية للتحليل العاملي التوكيدي

المصدر: الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (AMOS, V25).

يتبين من الشكل (3) وبالمقارنة مع المرحلة الأولى من التحليل العاملي التوكيدي، القيام بمجموعة من التعديلات التي تمثلت بحذف المؤشرات (X3, X6, X12, X14, X18, X22, X23, X28) بسبب ضعف تشبعاتها على المتغير الكامن، فضلاً عن حذف المؤشرات (X29)، والربط بين معامل الخطأ للمتغير (X8) والمتغير (X9)، بناءً على مؤشرات التعديل المقترحة من البرنامج. أما مؤشرات جودة المطابقة وبعد إجراء التعديلات المذكورة آنفاً، فقد حققت جميع قيمها حدود القبول المطلوبة، فضلاً عن تحسن قيم المؤشرات التي حققت حدود القبول في المرحلة الثانية، وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) نتائج مؤشرات جودة المطابقة للمرحلة الثانية للتحليل العاملي التوكيدي

المؤشر	قيمة المؤشر	المعيار (حدود القبول)	النتيجة
CMIN/DF	1.290	$CMIN/DF < 2 < 1$	مطابق
RMR	0.029	$RMR < 0.08$	مطابق
GFI	0.900	$GFI > 0.90$	مطابق
AGFI	0.851	$AGFI > 0.85$	مطابق
RMSEA	0.039	$RMSEA < 0.08$	مطابق
TLI	0.939	$TLI > 0.90_0.95$	مطابق
CFI	0.947	$CFI > 0.90_0.95$	مطابق
IFI	0.949	$IFI > 0.90_0.95$	مطابق

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج AMOS, V25.

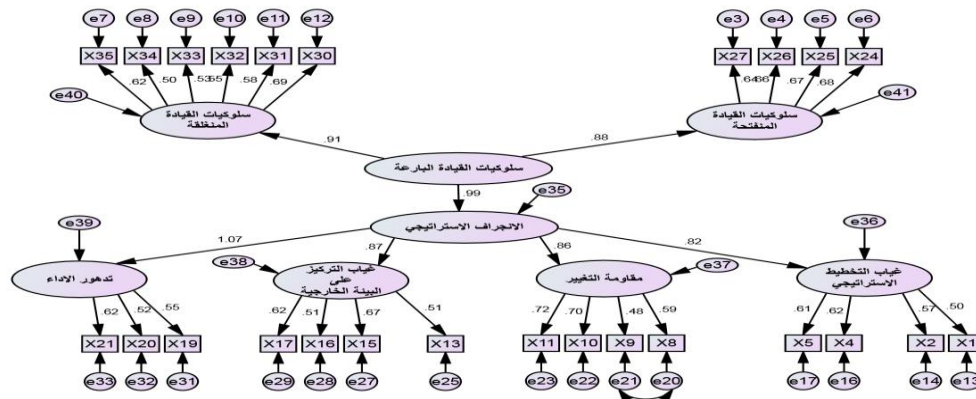
ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

بعد ان تم التأكد من الصدق البنائي لأداة البحث من خلال اجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، أصبح بالإمكان اختبار الفرضيات المحددة على وفق مخطط البحث وذلك من خلال نمذجة المعادلة البنائية. ويستعرض هذا المبحث اختبار الفرضيات وكما يأتي:

١. اختبار الفرضية الرئيسية (H01):

توجد علاقة أثر لسلوكيات القيادة البارعة مجتمعة في الحد من الانجراف الاستراتيجي مجتمعاً.

يوضح الشكل (4) والجدول (3)، نتائج نمذجة المعادلة البنائية التي تبين تحليل الانحدار للمتغير المستقل (سلوكيات القيادة البارعة) على المتغير المعتمد (الإنجراف الاستراتيجي).



الشكل (4) نموذج اختبار الفرضية الرئيسية

المصدر: الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (AMOS, V25).

الجدول (3) تحليل الانحدار لسلوكيات القيادة البارعة مجتمعة على الحد من الإنجراف الاستراتيجي مجتمعاً

SRW	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
0.922	***	5.282	0.118	0.622	الإنجراف الاستراتيجي	<---	سلوكيات القيادة البارعة

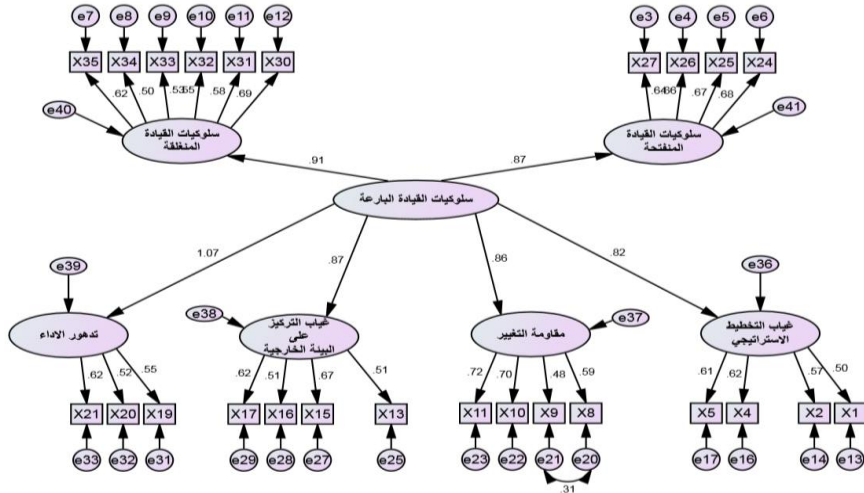
المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج AMOS, V25.

يتبين من الشكل (4) والجدول (3)، أن هنالك علاقة تأثير معنوية لسلوكيات القيادة الرشيدة في الحد من الإنجراف الاستراتيجي، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار (Estimate) (0.622)، (٤٢١)

ومعامل الانحدار المعياري (SRW) (0.922)، أما القيمة الحرجة (C.R) فقد ظهرت (5.282) وهي أعلى من القيمة المعيارية (1.96)، ويعزز ذلك قيمة (P) المعنوية التي ظهرت أصغر بكثير من (0.05). وبناءً على ذلك، سيتم قبول الفرضية الرئيسة والتي تنص على (توجد علاقة أثر لسلوكيات القيادة البارعة مجتمعة في الانجراف الاستراتيجي مجتمعا).

٢. اختبار الفرضيات الفرعية:

من محاسن نمذجة المعادلة البنائية هو إمكانية اختبار أكثر من فرضية في آن واحد، إذ يوضح الشكل (5) والجدول (4)، نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة.



الشكل (5) نموذج اختبار الفرضيات الفرعية

المصدر: الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (AMOS, V25).

الجدول (4) تحليل الانحدار لسلوكيات القيادة البارعة مجتمعة على الحد من الانجراف الاستراتيجي منفرداً

SRW	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
0.821	***	5.407	0.116	0.629	الحد من غياب التخطيط الاستراتيجي	<---	سلوكيات القيادة البارعة
0.860	***	6.116	0.109	0.664	الحد من مقاومة التغيير	<---	
0.865	***	5.552	0.118	0.655	الحد من غياب التركيز على البيئة الخارجية	<---	
1.066	***	6.651	0.121	0.805	الحد من تدهور الأداء	<---	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج AMOS, V25.

يتبين من الشكل (5) والجدول (4) أن هنالك علاقة أثر معنوية لمتغير سلوكيات القيادة البارعة في بُعد الحد من غياب التخطيط الاستراتيجي، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار (0.629)، ومعامل الانحدار المعياري (0.821)، وهي قيم معنوية بدلالة قيمة (C.R.) التي ظهرت (5.407) أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، ويعزز ذلك قيمة (P) التي ظهرت معنوية حتى المرتبة الثالثة بعد الفارزة. وبذلك سيتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة أثر لسلوكيات القيادة البارعة مجتمعة في بُعد الحد من غياب التخطيط الاستراتيجي).

أما بما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية، يوضح الجدول (4) أن هنالك علاقة أثر معنوية لمتغير سلوكيات القيادة البارعة في بُعد الحد من مقاومة التغيير، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار (0.664)، ومعامل الانحدار المعياري (0.860)، وهي قيم معنوية بدلالة قيمة (C.R.) التي ظهرت (6.116) أكبر من القيمة المعيارية (1.96)، ويعزز ذلك قيمة (P) التي ظهرت معنوية أيضاً. وبذلك سيتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة أثر لسلوكيات القيادة البارعة مجتمعة في بُعد الحد من مقاومة التغيير).

أما نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، يوضح الجدول (4) أن هنالك علاقة أثر معنوية لمتغير سلوكيات القيادة البارعة في بُعد الحد من غياب التركيز على البيئة الخارجية، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار (0.655)، ومعامل الانحدار المعياري (0.865)، وهي قيم معنوية بدلالة قيمة (C.R.) التي ظهرت (5.552) أكبر من القيمة المعيارية (1.96)، ويعزز ذلك قيمة (P) التي ظهرت معنوية (***) . وبذلك سيتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة أثر لسلوكيات القيادة البارعة مجتمعة في بُعد الحد من غياب التركيز على البيئة).

أما نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، يوضح الجدول (4) أن هنالك علاقة أثر معنوية لمتغير سلوكيات القيادة البارعة في بُعد الحد من تدهور الأداء، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار (0.805)، ومعامل الانحدار المعياري (1.066)، وهي قيم معنوية بدلالة قيمة (C.R.) التي ظهرت (6.651) أكبر من القيمة المعيارية (1.96)، ويعزز ذلك قيمة (P) التي ظهرت معنوية (***) ، وبذلك سيتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (توجد علاقة أثر لسلوكيات القيادة البارعة مجتمعة في بُعد الحد من تدهور الأداء).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. بينت نتائج النمذجة البنائية أن هنالك علاقة تأثير معنوية لسلوكيات القيادة البارعة (المنفتحة والمنغلقة) في بُعد الحد من غياب التخطيط الاستراتيجي، مما يعني أن القيادات الإدارية في جامعة الموصل والتي تدرك أهمية الانفتاح على البيئة، فضلاً عن التركيز على تفاصيل مهام عمل الجامعة، تؤمن بأهمية وجود خطط تفصيلية على مستوى كليات وأقسام الجامعة، وهذا ما يمكن ملاحظته عبر اعتماد أغلب كليات الجامعة خطط خمسية لتخطيط أعمالها.
2. بينت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية لسلوكيات القيادة البارعة (المنفتحة والمنغلقة) في بُعد الحد من مقاومة التغيير، مما يعني أن القيادة البارعة تكون ثقافة التغيير نحو الأحسن، مع إيجاد نوع من الضمان بأن أي تغيير لن يكون تأثيره إلا ايجابياً. وهذا يمكن ملاحظته عبر سلسلة عمليات التغيير في الخطط التي تجريها كليات الجامعة.
3. بينت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية لسلوكيات القيادة البارعة مجتمعة في بُعد الحد من غياب التركيز على البيئة، وهذه النتيجة حتمية بحكم طبيعة عمل الجامعة التي يجب عليها دوماً الاطلاع على سوق العمل واحتياجاته لترتيب برامجها التعليمية وفق الحاجة السوقية.
4. بينت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية لسلوكيات القيادة البارعة مجتمعة في بُعد الحد من تدهور الأداء. ويمكن ملاحظة ذلك عبر مؤشرات أداء الجامعة خلال السنوات الأخيرة، إذ إن الاعتماد على الخطط الاستراتيجية والاطلاع على سوق العمل سيؤدي حتماً إلى الحد من تدهور الأداء.

ثانياً: المقترحات:

١. الاهتمام بتفاصيل الخطط الاستراتيجية التي تضعها الكليات والعمل على عنصر المرونة في الخطط الموضوعية وذلك لغرض التكيف مع كافة المواقف التي تواجه المنظمة.
٢. يفضل من القيادات العليا ان تكون قريبة من الموظفين وان تتعرف على مشاكلهم وان تشعر الموظفين ان التغيير شيء إيجابي وليس سلبي، فضلاً عن خلق مناخ تنظيمي يعمل على تقليل مقاومة التغيير.
٣. جمع اكبر قدر ممكن من البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية وذلك بسبب طبيعة البيئة العراقية المتغيرة والتي تتطلب وضع عدة سيناريوهات لمواجهة المستقبل.
٤. العمل على وضع مؤشرات أداء تراجع سنوياً للوقوف على نقاط الضعف قبل تراكمها وتعذر معالجتها، فضلاً عن التركيز على المعالجات الوقائية التي تحد من مشاكل الأداء قبل وقوعها.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. أبوزيد، فوزي ثابت وحماة، ٢٠١٩، العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء: توسط دور رأس المال التنظيمي الاجتماعي والمحددات التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤٩(١)، ٥٥٩-٦٠٠.
٢. البرقي، عباس والمعلا، عايد وسليمان، امل، (٢٠١٣)، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الاحصائي باستخدام برنامج اموس (Amos)، ط١، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. الجبوري، حيدر عبدالله عبد، (٢٠١٩)، سلوكيات القيادة الاستراتيجية وأثرها في استثمار الإشارات الضعيفة لتجنب الانجراف الاستراتيجي-دراسة تحليلية في ديوان محافظة الديوانية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
٤. حسن، زينب رشيد، ٢٠٢١، دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي للمجموعة-دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي ورؤساء الأقسام في كليات جامعة واسط، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
٥. حوشي، هند نعيم وحמיד، سولاف عبدالقادر، ٢٠٢١، ادارة الاحتواء العالي ودورها في الانجراف الاستراتيجي، مجلة أبحاث ميسان، ٣٤(١٧)، ٢٩٠-٣١٨.
٦. رشيد، صالح عبدالرضا ومزهر، زينب حميد، ٢٠١٧، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الجماعي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، مجلة المثلث للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨(١)، ٨-٢٧.
٧. عبدالله، علي جودة والصقال، احمد هاشم، ٢٠٢٢، دور الاستشراف الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي من خلال الدعم التنظيمي-دراسة تحليلية مقارنة لعدد من المصارف الأهلية في بغداد، مجلة اقتصاديات الاعمال، ٢(١)، ٣٤٣-٣٧٠.
٨. نجم، أسامة عبدالرحمن، ٢٠٢٠، "دور الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي وفق منظور المقدرات الجوهرية-دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي الموصل وتكريت وكليني الحدياء والتور الجامعة الأهلية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

9. Abdulkareem, A. P. A. (2022). The Effect of the Proactive Strategies in Avoiding the Strategic Drift-A Field Study in a Sample of Karbala and Najaf Hotels. American Journal of Economics and Business Management, 5(5), 82-97.
10. Aghazadeh, H. (2015). Strategic marketing management: Achieving superior business performance through intelligent marketing strategy. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 207, 125-134.
11. Alabadi, H. F. & Joudeh, W. I. (2020). The Role of The Strategic Map in Avoiding Strategic Drift: An Analytical Study in Province of Najaf. Journal of Xi'an University of Architecture & Technology, 12, 1542-1555.

12. Aliçakaj, E. (2021). The Role of Leadership in Managing Tensions and Ambivalence in a Coopetitive Innovation Strategy. A Case Study from the Insurance Industry (Master's thesis).
13. Al-Jabouri, Haidar Abdullah Abd, 2019, strategic leadership behaviors and their impact on investing weak signals to avoid strategic drift (an analytical study in Diwaniya Governorate Diwan), Master's thesis, Business Administration Department, Faculty of Administration and Economics, Kufah University, Iraq.
14. Alshebli, A. (2016), Improving capabilities and strategic fit in governmental agencies: The Case of Infrastructure Sector (Doctoral dissertation), In Philosophy University of Wolverhampton.
15. Arévalo, L. E. B., & Espinosa, A. (2015). Theoretical approaches to managing complexity in organizations: A comparative analysis. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 20-29.
16. Beletskiy, A., & Fey, C. F. (2021). HR ambidexterity and absorptive capacities: A paradox-based approach to HRM capabilities and practice adoption in MNC subsidiaries. *Human Resource Management*, 60(6), 863-883.
17. Brown, C., & Nwagbara, U. (2021). Leading Change with the Heart: Exploring the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership in the Era of Covid-19 Pandemic Challenges. *Economic Insights-Trends & Challenges*, (3).
18. Cheng, S. I. (2011), Comparisons of competing models between attitudinal loyalty and behavioral loyalty, *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), 149-166.
19. Coleman, N. J. (2016). An Exploration of the role of leadership behaviors and ambidexterity in online learning units (Doctoral dissertation, The George Washington University).
20. Drosos, D., Kyriakopoulos, G. L., Gkika, E. C., Komisopoulos, F., Skordoulis, M., & Ntanos, S. (2021). Managing change and managerial innovation towards employees satisfaction at workplace. *TEM Journal*, 10(2), 597-606.
21. 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.
22. Gajere, M. C., & Nimfa, D. T. (2021). Strategic drift and organizational culture in oil and gas company of Nigeria, *International Journal of Engineering and Management Research*, 11(2), 1-12.
23. George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
24. Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 759-774.
25. Havermans, L. A., Den Hartog, D. N., Keegan, A., & Uhl-Bien, M. (2015). Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(1), 179-200.
26. Kadhim, S. J., & Halil, S. K. (2022). Combined Impact of Embeddedness Knowledge and Specific Knowledge in Reducing Strategic Drift. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 19(3), 14-38.
27. Minbaeva, D. B. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701-713.

28. Moutousi, O., & May, D. (2018), How change-related unethical leadership triggers follower resistance to change, A theoretical account and conceptual model. *Journal of Change Management*, 18(2), 142-161.
29. Piderit, S. K. (2000), rethinking resistance and recognizing ambivalence, a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.
30. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, 22(5), 956-974.
31. Ruiz Jiménez, M. C., Vallejo Martos, M. C., & Martínez Jiménez, R. (2015). Organisational harmony as a value in family businesses and its influence on performance. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 259-272.
32. Teeter, P., & Sandberg, J. (2017). Constraining or enabling green capability development? How policy uncertainty affects organizational responses to flexible environmental regulations. *British Journal of Management*, 28(4), 649-665.
33. Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (2016). Learning to be a paradox-savvy leader. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 316-327.
34. Yao, Z., Zhang, X., Liu, Z., Zhang, L., & Luo, J. (2019). Narcissistic leadership and voice behavior: the role of job stress, traditionality, and trust in leaders. *Chinese Management Studies*, 14(3), 543-563.
35. Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.
36. Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.