



فزان للعلوم الاقتصادية والإدارية

KHAZAYIN OF ECONOMIC AND  
ADMINISTRATIVE SCIENCES

ISSN: 2960-1363 (Print)

ISSN: 3007-9020 (Online)



The impact of knowledge management strategies in reducing  
strategic drift: An exploratory study of the opinions of a sample  
of administrative leaders at the University of Mosul

Mousa Salim Al basso<sup>1</sup>, Omar Hazim Basheer Al-Taie<sup>2</sup>

<sup>1</sup> University of Mosul / College of Physical Education and Sports Sciences Iraq;

<sup>2</sup> University of Mosul / College of Physical Education and Sports Sciences, Iraq;

[mosaalbaso@uomosul.edu.iq](mailto:mosaalbaso@uomosul.edu.iq)<sup>1</sup>

[omarhazim@uomosul.edu.iq](mailto:omarhazim@uomosul.edu.iq)<sup>2</sup>

**Abstract:** The aim of the current research is to diagnose the level and awareness of the samples' response to the concept of knowledge management strategies and strategic drift, and to identify the strengths and weaknesses of measuring the correlational relationships and influence of the independent variable and its dimensions represented by (knowledge encoding strategy, knowledge personalization strategy, internal knowledge strategy, and external knowledge strategy) and the dependent variable, strategic drift, represented by its dimensions: lack of strategic planning, resistance to change, limited focus on the environment, and decline in performance, The main objective of the research is to identify the important role played by knowledge management in reducing strategic drift at the University of Mosul. Through this, a hypothetical research plan was designed that embodied the relationship between the variables of the study, as the descriptive analytical approach was adopted and the questionnaire was used as the main tool for collecting data for the sample of 132 respondents, represented by administrative leaders at various levels (dean, assistant dean, unit directors) at the University of Mosul. Statistical methods were used to analyze data and test hypotheses through statistical programs (Spss, Amos). The current research concluded with a set of results, the most important of which was the existence of a correlation and impact of new knowledge management strategies in reducing strategic drift, which indicates the importance of the role of leadership in The researched organization aims to reducing and mitigating strategic drift.

**Keywords:** knowledge management strategies, strategic drift

DOI: [10.69938/Keas.24010210](https://doi.org/10.69938/Keas.24010210)

أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الحد من الانجراف الاستراتيجي - دراسة  
استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل

م.م موسى سالم البصو<sup>1</sup>، م.م عمر حازم بشير الطائي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الموصل، العراق

<sup>2</sup> كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الموصل، العراق

[mosaalbaso@uomosul.edu.iq](mailto:mosaalbaso@uomosul.edu.iq)<sup>1</sup>

[omarhazim@uomosul.edu.iq](mailto:omarhazim@uomosul.edu.iq)<sup>2</sup>

المستخلص. هدف البحث الحالي الى مدى تشخيص مستوى وإدراك استجابة العينة المبحوثة لمفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة والانجراف الاستراتيجي، فضلا التعرف على لمدى قوة وضعف القياس لعلاقات الارتباط والتأثير من

خلال المتغير المستقل بأبعاده المتمثلة (استراتيجية ترميز المعرفة ، استراتيجية شخصية المعرفة) والمتغير التابع الانجراف الاستراتيجي المتمثل بأبعاده (غياب التخطيط الاستراتيجي، مقاومة التغيير، محدودية التركيز على البيئة، تدهور الاداء)، لتحديد المشكلة الرئيسية للبحث هو التعرف على الدور المهم الذي تؤديه إدارة المعرفة الجديدة للحد من الانجراف الاستراتيجي في جامعة الموصل. ومن خلال ذلك تم تصميم المخطط الفرضي للبحث الذي جسد العلاقة بين المتغيرات للدراسة إذ تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لتجميع البيانات للعينة البالغ عددها (132) مبحوثاً متمثلين بالقيادات الادارية بمختلف المستويات (عميد، معاون عميد، مدراء الوحدات) في جامعة الموصل، وقد استخدمت الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال البرامج الاحصائية (Spss, Amos). وخلص البحث الحالي على مجموعة من النتائج كانت أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير للاستراتيجيات إدارة المعرفة الجديدة في الحد من الانجراف الاستراتيجي، مما يشير ذلك الى اهمية دور القيادات في المنظمة المبحوثة في تقليل والحد من الانجراف الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات إدارة المعرفة ، الانجراف الاستراتيجي.

**Corresponding Author: E-mail: [mosaalbaso@uomosul.edu.iq](mailto:mosaalbaso@uomosul.edu.iq)**

## 1. المقدمة:

تعمل المنظمات بشكل مستمر على تحقيق النجاح والتميز والمحافظة على نجاحها وبقائها، وذلك من خلال تطوير وتحسين استراتيجياتها باستخدام وسائل متعددة ومتجددة تسعى المنظمة من خلالها الى تطوير منتجاتها وخدماتها، إذ تعد إدارة المعرفة الجديدة من اهم الافكار الحديثة في المنظمة وخاصة بعد إدراك أهمية المعرفة باعتبارها مصدراً هاماً من الأصول المعنوية للمنظمة وعاملاً أساسياً في تحقيق أهدافها في ظل اقتصاديات المعرفة التي تركز على الأصول (المادية، الملموسة) مما يؤدي ذلك الى زيادة الاستفادة من المعرفة واستراتيجيات لإدارة هذه المعرفة.

ولقد تسببت البيئة الديناميكية المعاصرة الى ظهور العديد من الاضطرابات والتغيرات السريعة في مكوناتها، مما أدى الى ضرورة ابتكار المنظمة لمجموعة من الأنشطة والمجالات للتكيف مع هكذا بيئات، ولنجاح ذلك تحتاج المنظمة الى العقل الاستراتيجي الذي تلعبه القيادات البارعة في تحقيق التوازن بين الاستمرارية والتغيير، لذا ينبغي على القيادة ان يكون لها القدرة على كيفية التعامل وتقليل الحد من الانجراف الاستراتيجي. وبما ان المنظمات بجميع انواعها ومنها المنظمات التعليمية تكون منفتحة على البيئة الخارجية فأنها تؤثر وتتأثر فيها، وعليه هنا يجب الاخذ بالأساليب الادارية المعاصرة والحديثة في التعامل مع افراد المنظمة، وفي ضوء ما تقدم تعد استراتيجيات ادارة المعرفة مهمة وحتمية يجب تبنيها من قبل القيادات الادارية في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع التطور الحاصل في البيئة الخارجية وبخاصة من الناحية التعليمية، لذلك وجد الباحثين ضرورة ادخال استراتيجيات ادارة المعرفة بأبعادها في العمل الاكاديمي من اجل الحد والتقليل من حالات الانجراف الاستراتيجي التي تواجه المنظمة التعليمية.

### المبحث الأول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث الحالي التعرف على الدور الرئيسي الذي تلعبه استراتيجيات ادارة المعرفة في الحد من الانجراف الاستراتيجي باعتبار ان المؤسسة التعليمية هي الدفة الاساسية في قيادة العملية التعليمية وبما يتماشى مع معطيات البيئة الخارجية وما تحمله من ظروف ايجابية كانت ام سلبية لها التأثير على العملية التعليمية، وقد تجسدت المشكلة الرئيسية للبحث بالتساؤل الاتي:

- أ- ما هو دور استراتيجيات ادارة المعرفة من الانجراف الاستراتيجي؟
- ب- هل هناك تأثير لاستراتيجيات ادارة المعرفة لتقليل الحد من الانجراف الاستراتيجي؟
- ت- اي من ابعاد استراتيجيات ادارة المعرفة يعد البعد الاكثر تأثيراً في الحد من الانجراف الاستراتيجي؟

#### ثانياً: أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي تناولها كونها اتجاهات ادارية ذات القدرة على زيادة وكفاءة المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية، لذا ينبثق أهمية البحث من خلال الاتي:

التعرف على أهمية متغيرات البحث من قبل القيادات الادارية (استراتيجيات إدارة المعرفة، الانجراف الاستراتيجي) وضرورة الاعتماد على الاساليب الادارية الحديثة في عملها بما يحقق الفائدة للمنظمات التعليمية عند اجراء الدراسات في هذا المجال، كما تتمثل أهمية البحث كونه يبحث في ميدان مهم (جامعة الموصل) والذي يعد جزء من منظومة التعليمية وما لها من تأثير كبير على المجتمع.

#### ثالثاً: أهداف البحث:

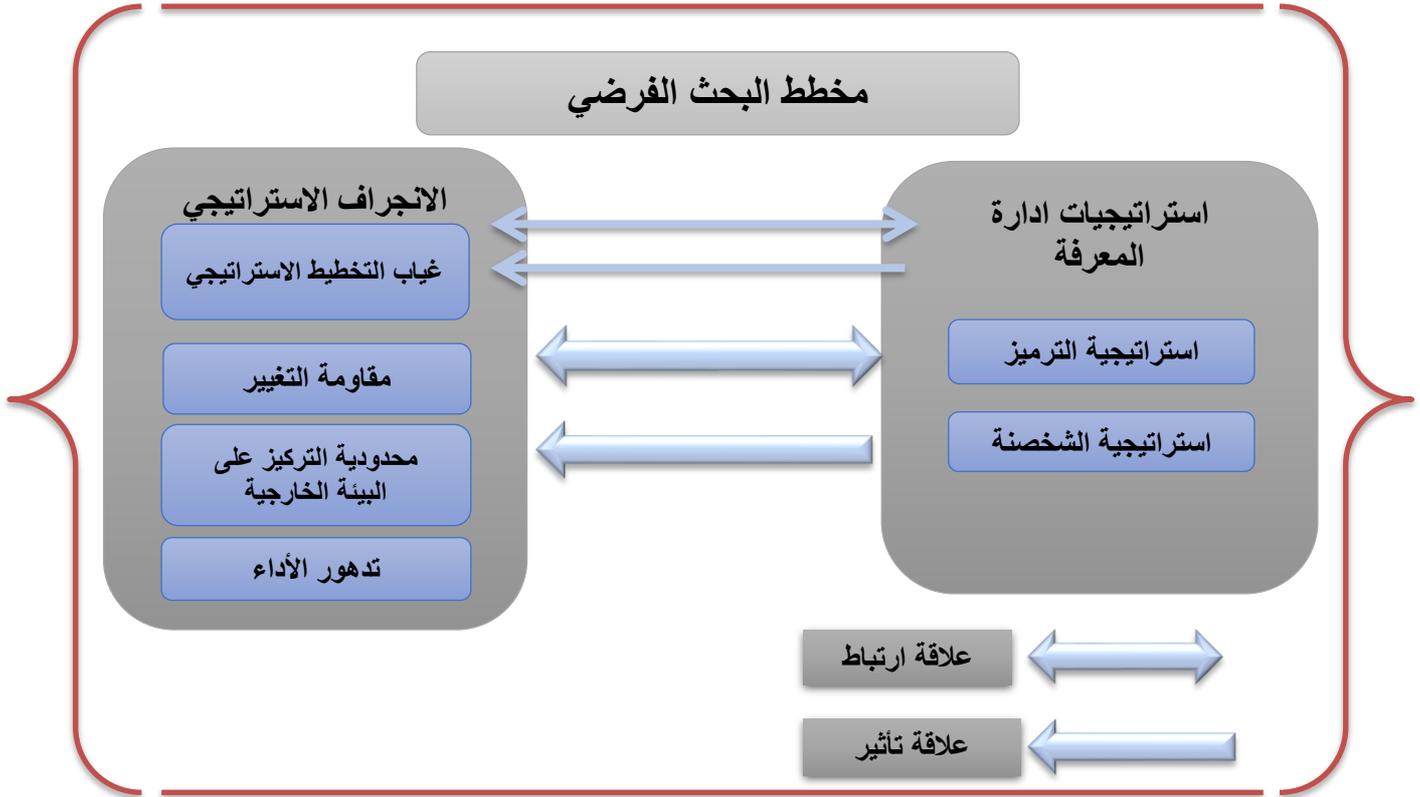
تتمثل اهداف البحث الى تحقيق الاتي:

- 1- معرفة التأثير الذي تسببه استراتيجيات ادارة المعرفة في الحد من الانجراف الاستراتيجي.
- 2- تقديم مجموعة من المقترحات التي تسعى لتحقيق الاستفادة الممكنة من استراتيجيات إدارة المعرفة في الحد من الانجراف الاستراتيجي.

#### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يوضح الباحث ومن خلال المخطط الفرضي العلاقات الافتراضية بين متغيرات البحث

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



#### خامساً: فرضيات البحث:

يحاول الباحثين ان ينفي او يثبت فرضياته للبحث الذي ينطلق من فرضيتان رئيستان مع فرضياتها الفرعية وكما يأتي:  
الفرضية الرئيسية الاولى (Ho1): هل توجد علاقة ارتباط لاستراتيجيات إدارة المعرفة مجتمعة في الانجراف الاستراتيجي. وينبثق منها الفرضيتين الفرعيتين الآتية :

1. الفرضية الفرعية الأولى (Ho1.1) : هل توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات ترميز المعرفة والانجراف الاستراتيجي .
2. الفرضية الفرعية الثانية (Ho1.2) : هل توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات شخصنة المعرفة والانجراف الاستراتيجي .
- الفرضية الرئيسية الثانية (Ho2): هل يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة المعرفة مجتمعة في الانجراف الاستراتيجي. وينبثق منها الفرضيتين الفرعيتين الآتية :
3. الفرضية الفرعية الأولى (Ho1.1) : هل يوجد أثر معنوي ايجابي لاستراتيجيات ترميز المعرفة في الانجراف الاستراتيجي .
4. الفرضية الفرعية الثانية (Ho1.2) : هل يوجد أثر معنوي ايجابي لاستراتيجيات شخصنة المعرفة في الانجراف الاستراتيجي .

#### سادساً: مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث جميع الافراد متخذي القرار من التدريسين والإداريين العاملين في جامعة الموصل لانهم الاساس في ممارسة استراتيجيات إدارة المعرفة لتجنب الانجراف الاستراتيجي والبالغ عددهم (132) فردا وهم العينة المستهدفة.

#### سابعاً: عينة البحث:

يعد اختيار العينة مهمة رئيسة لأي باحث والتي تمثل جزءاً من المجتمع وذلك لضرورة تمثيلها خصائص المجتمع الذي تم اختياره، إذ تم اختيار عينة البحث بطريقة قصدية بحجم (132) فرداً يمثلون العاملين في رئاسة جامعة الموصل وتشكيلاتها.

#### المبحث الثاني: الجانب النظري

##### استراتيجيات إدارة المعرفة

##### أولاً: مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة

تنوعت وتعددت التعريفات التي تناولها الباحثون لمفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة بحسب النشاط التي تقوم به المنظمة والتي كانت متقاربة الى حد ما من حيث الاهمية لهذا المفهوم بأبعاد متعددة، ويعود السبب الى التغيرات السريعة والمتواصلة في بيئة الاعمال

والتي تشكل تحدياً كبيراً للمنظمات المعاصرة باختلاف مجالاتها واحجامها بما يجعلها تهتم وتعمل على توليد المعرفة الجديدة من اجل النمو والبقاء في المنظمات المنافسة (Alavi, & Leidner, 2018, 67). والجدول رقم (1) يوضح مفاهيم استراتيجيات إدارة المعرفة وفقاً لرؤى عدد من الباحثين:

جدول (1) تعريف استراتيجيات إدارة المعرفة من وجهة نظر الباحثين

المضمون	الباحث
تعلم كيفية خلق خارطة المعرفة للإدراك الموازنة بين المعرفة الضمنية والظاهرة وكيفية خلق البيئة المناسبة لإدارتهما.	(Mentzbreg, 2017, 5)
هي وسيلة او الخطة الي تتبناها المنظمات لتحقيق التوازن بين البيئة الخارجية وقابليتها الداخلية.	(Prusak, 2018, 1)
الخارطة لاستقطاب وتكوين وتخزين المعرفة والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق القيمة المضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري.	(عاشور ومحيميد، 2022، 59)
هي العرفة التي تهتم بكيفية استعمال الموارد المعرفية لا نجاز النشاطات الرئيسة للمنظمة وإضافة القيمة لها.	كاظم ووطنوس، 2023، 4)
تعرف على انها الموازنة التي تعتمد على موارد المنظمة والقابليات التي تحتاجها المعرفة لتطوير المنتجات والخدمات بطريقة تتفوق بها المنظمة على منافسيها.	(Zack, 2019, 125)
هي مجموعة من الأدلة والمعتقدات التي توّطر التنافس المنظمي في المجال المعرفي.	(Etzel, 2017, 567)
الانشطة الانسانية في بيئة تنافسية متغيرة.	(Snowden, 2018, 6)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على اراء الباحثين اعلاه ومن خلال ما تم تناوله لعدد من الباحثين تبين هناك اراء متباينة حول استراتيجية إدارة المعرفة وهي (تنوع الادراكات، والتركيز على العلاقة بين إدارة المعرفة والاستراتيجية، واستخدام المعرفة في ظل الممارسات) لتشخيص المدخل المناسب لاستراتيجيات إدارة المعرفة (عاشور ومحيميد، 2022، 58).

#### ثانياً: أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة:

تبرز الأهمية لاستراتيجيات إدارة المعرفة في الدور الفاعل الذي تلعبه في الاستراتيجية التنافسية المناسبة للمنظمة وكيفية توليد القيمة للزبون، وتعمل المنظمات عند تبنيها استراتيجيات إدارة المعرفة لاستغلال وتسهيل استخدام الموجودات المعرفية واكتساب وتقاسم المعرفة الضمنية لدى الافراد العاملين فيه ومن ثم ترميزها للحفاظ عليه (Choi, 2020, 78). وتمكن أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة وذلك من خلال المشاركة في التفكير الاستراتيجي الذي يسعى الى تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة واجتماعية مرتكزة على الترابط بين معرفة الشخصية وظواهر المعرفة الاجتماعية ومن خلال الاتي: (حسن، 2018، 118).

- 1- تحسين أداء الافراد العاملين في المنظمات والوصول بالإدارة الى الأفضل.
- 2- استثمار الموارد الخاصة بالمعرفة والجدارة والمقدرة الجوهرية في المنظمات بكفاءة عالية وفعالية.
- 3- تعمل على تقييم التعلم ومساعدة المنظمة على التطور وجعلها تواكب متطلبات السوق.
- 4- تحديد نقاط الأهمية الاستراتيجية للمنظمات والتركيز عليها بهدف جمع المعلومات الخاصة بها.

#### ثالثاً: متطلبات استراتيجيات إدارة المعرفة:

تعمل المنظمات بشكل مستمر الى تحقيق التطور والتميز والاستقرار من خلال توظيف متطلبات استراتيجيات إدارة المعرفة لتحقيق ذلك، وهذا يتطلب تهيئة بيئة تنظيمية ملائمة للاستفادة القصوى من المعرفة، ويتطلب لهذه البيئة هياكل تنظيمية مرنة مستجيبة وملائمة لاستراتيجيات إدارة المعرفة وقيادة وثقافة تنظيمية محفزة على العمل الجماعي البناء وتبادل المعلومات الصريحة والضمنية من اجل رفع القدرة الابتكارية للمنظمات لمساعدتها على اتخاذ القرار الاستراتيجي (عبد المجيد، 2020، 21).

وأشار كلا من (كاظم ووطنوس، 2023، 5) الى وجود عدة متطلبات التي تساعد على انجاح تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة وتتمثل هذه المتطلبات بالآتي:

- 1- جعل خطوط الاتصالات مفتوحة بشكل مستمر ودائم للحصول على المعلومات بسهولة في الوقت المناسب.
- 2- تشجيع الافراد العاملين في المنظمات على المشاركة في التدريب والتعليم سواء داخل أو خارج المنظمة.
- 3- دعم الإدارة العليا في تطبيق مشروع إدارة المعرفة والتزامها المستمر بتطويره.
- 4- توفير البنى التحتية لنظم المعلومات من الأجهزة والمعدات والموارد البشرية.
- 5- توفير المخازن المعرفية الالكترونية لضمان سهولة استرجاعها عند الحاجة.
- 6- توليد المعرفة الجديدة والمشاركة ونشرها بين الافراد العاملين في المنظمة.
- 7- توفير قنوات متعددة لسهولة تدفق المعرفة وانتقالها.

#### رابعاً: أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة:

لقد اشارت العديد من البحوث والدراسات التي تناولت دراسة استراتيجيات إدارة المعرفة هناك العديد من الابعاد التي تم قياس الباحثين لهذه الابعاد وتمثلت بالتالي (استراتيجية التعلم الاستغلالي، استراتيجية التعلم الاستكشافي)، (March, 1999) كما تناولها كلا من (Aihmary&Fung, 2008)، (استراتيجية المعرفة الهجومية، استراتيجية المعرفة الوقائية) كما صنف (شعراوي،

(2017)، (استراتيجية ترميز المعرفة، استراتيجية شخصية المعرفة، استراتيجية المعرفة الخارجية، استراتيجية المعرفة الداخلية) إذ يعود اختيار هذه الأبعاد اتفاق أغلبية الباحثين لقياسها واستخدامها المتكرر. ولغرض وملاءمة عمل المنظمة المبحوثة لعينة البحث، فقد تم اختيار الأبعاد التالية من قبل الباحث وهي :

- 1- استراتيجية ترميز المعرفة: تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة من خلال تجميع المعرفة الداخلية والخارجية عبر نظام توثيق إلكتروني أو في مستوع المنظمة وجعلها متاحة لجميع الأفراد العاملين لدى المنظمة من أجل تبادل المعارف فيما بينهم، وبالتالي تطوير الطرق المناسبة لترميز و تخزين المعرفة الصريحة لإعادة استخدامها المرة تلو المرة بما يحسن من مردوديتها (السلمي وآخرون، 2020، 535). وينظر كلا من (عاشور وكفاح، 2022، 59) الى الترميز بأنه عملية مهمة جدا لا نها تمهد الى العمليات اللاحقة، ويعد الترميز هو أولى الطرق التي يعتمد عليها لترتيب بيانات الخام، اي انه الترميز بمنح رمز عادة ما يكون رقما لعدد من المعلومات والمعطيات التي يتم الحصول عليه، ومن جهة أخرى تحفظ إجراءات الترميز في كراسات خاصة مع التأكد من التزامنا بالقواعد الخاصة بالترقيم والدلالة المعطاة للرموز ولعملية الترميز الخاصة بالإجابات عن الأسئلة المفتوحة، وكذلك يعمل الترميز تهيئة المعطيات الخام وترقيمها.
- 2- استراتيجية شخصية المعرفة: تشير هذه الاستراتيجية الى المعرفة الضمنية التي ترتبط بشكل وثيق بالأفراد الذين يعملون على تطوير ومشاركة هذه المعرفة مع الآخرين عن طريق الاتصال المباشر، وبشكل اساسي تعتمد هذه الاستراتيجية على الجانب الانساني والتفاعل المباشر بين الافراد في المنظمات وبطريقة غير رسمية، وعليه فان تخزين وجمع هذه المعرفة لا يتم باستخدام الصوابط والتعليمات الرسمية لا نها لا تتناسب مع طبيعة هذه المعارف الضمنية (Hassan, 2022, 259). وهي غير قابلة للوصف والتعلم والنقل والتدريب وانما هي قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في الخبرة والعمل، وتتاسب هذه الاستراتيجية مع المنظمات كثيفة المعرفة مثل المنظمات الاستشارية (العلوني، 2019، 108). وتتبع هذه الاستراتيجية من المنظور البشري والذي يركز على الحوارات بين الافراد ونقل المعرفة وذلك من خلال جلسات العصف الذهني بالاعتماد على الشبكات الالكترونية (كاظم وطنوس، 2023، 6).

#### الانجراف الاستراتيجي

##### أولاً: مفهوم الانجراف الاستراتيجي

تعود البدايات لظهور مفهوم الانجراف الاستراتيجي للفكر الإداري الى عام (1988) من قبل (Gerry Johnson) والذي أشار يتبنون المدراء فهمهم للبيئة مستندين على وجهة نظر مستقرة ومتجانسة الى حد ما للعرض، وعليه فانهم يميلون الى تعديل استراتيجيات المنظمة بشكل تدريجي بناء على وجهة نظرهم السابقة من دون وعي مسبق، وبالتالي يقودون المنظمة الى حدوث الانجراف الاستراتيجي بسبب تغيرات كبيرة في بيئة الاعمال (Alabadi & Joudeh, 2020, 1546). تتنوع التعاريف من قبل المختصين والباحثين للانجراف الاستراتيجي التي تعكس وجهات نظرهم وأرائهم الفكرية والجدول رقم (2) يعرض بعض هذه التعاريف:

جدول (2) تعريف استراتيجيات إدارة المعرفة من وجهة نظر الباحثين

التعريف	الباحث
هو تغييرات صغيرة غير محسوسة في الاستراتيجيات اثناء التنفيذ والتي تكون منذ البداية غير مرئية للمدراء الا انها تتراكم بشكل تدريجي لتصبح واضحة عندما يكون الوقت قد فات لتغيير اي شيء.	& Sidunova, 2019, 661 Shokhnekh
حالة تنطوي على التغيير في استراتيجية المنظمة بسبب التغيير الحاصل في بيئة المنظمة المحيطة نتيجة فشل متخذ القرارات الاستراتيجية في تفسير المؤشرات البيئية التي تحذر من عدم صلاحية الاستراتيجية المعتمدة.	الجبوري، 2019، 102
الطريقة التي يندهور به عمل المنظمة التنافسي بشكل تدريجي مما يؤدي ذلك عدم قدرة المنظمة على التعرف على التغييرات في المنظمة الداخلية والخارجية والتفاعل معها.	Gajere & Nimfa, 2021, 1
الانجراف الاستراتيجي هو مرحلة حرجة تمر بها المنظمة عندما تكون غير قادرة على مواكبة التغيرات البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة.	Abdulkareem, 2022, 89
الفجوة بين استراتيجية المنظمة والغموض لمعالجة القوى في البيئة الخارجية.	Kadhim & Halil, 2022, 24
الانجراف الاستراتيجي هو النقطة الضيقة التي سوف يصلون اليها اذا ما التزموا باستراتيجياتهم وتكتيكاتهم الحالية دون اي اعادة لتقييم مواكبة الاتجاهات الحالية بشكل كبير.	الحساوي، 2023، 417

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على اراء الباحثين اعلاه

##### ثانياً: أسباب الانجراف الاستراتيجي

هناك العديد من الاسباب والعوامل المحتملة التي تؤدي الى حدوث الانجراف الاستراتيجي للمنظمة منها، هناك عوامل داخلية وخارجية مزوجة بشكل عام للمنظمة، لذلك تعد البيئة من اهم العوامل المحتملة للانجراف الاستراتيجي لما تتضمنه من تغيرات متسارعة في الموقف التنافسي والتغيرات التكنولوجية وتنوع حاجات وتوقعات الزبائن، وكذلك يعد اهمال الإدارة وعزوفها عن التقدم والتطور بمرور الوقت من الاسباب التي تؤدي الى ظهور الانجراف الاستراتيجي، لان الاعتماد على الماضي في تطوير الاستراتيجيات لمواجهة المستقبل يعد العامل الرئيسي للانجراف عن استراتيجية المنظمة (Alabadi & Joudeh, 2020, 769-771).

ولقد حدد (Johnson) عدداً من الأسباب التي قد تقود المنظمة الى الانجراف الاستراتيجي (Okuyem, 2018, 41):

- 1- مشكلة الإدراك المتأخر: الحذر والخوف من قبل المدراء من التغيير، وما قد يراهنون عليه هو استراتيجية رابحة بناءً على ما يشعرون أنه عمل جديد ومبتكر في الأسواق.
- 2- البناء على ما هو مألوف: قد يرى بعض المدراء تغييراً في البيئة ولكن ضعف القدرة على فهم التغيرات غير المرئية وغير المألوفة لهذه الظروف يميل المدراء إلى اتباع استراتيجيات تفوقت في الماضي.
- 3- الصلابة الأساسية: بنيت المنظمة على المقدرات الفريدة واكتساب الميزة التنافسية من خلال عدم القدرة من قبل الآخرين على تحقيق مقدراتها، ولذلك من الصعب تغيير هذه المقدرات الفريدة.

### ثالثاً: أبعاد الانجراف الاستراتيجي

يتضمن الانجراف الاستراتيجي عدد من الأبعاد، فقد تم اختيار الأبعاد التي تم طرحها من قبل الباحثين (Bonnici, 2014) و (نجم، 2020) وهي كالاتي:

- 1- غياب التخطيط الاستراتيجي: ان غياب التخطيط يُعد من المؤشرات السلبية لعمل الإدارة الذي ينتج من تجاهل المنظمات بجعل التخطيط عمله استشارية وضعف التزامها برؤية واضحة بالإضافة لعدم وضوح الأهداف للعاملين وانفجار البرامج لتنفيذ الخطة، وعدم ملائمة الهياكل التنظيمية وعموض الاستراتيجيات (لقة وموسى، 2020، 68). كما إن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على التفكير واتخاذ القرار الذي يؤثر على المنظمات بأكملها بدءاً من عملية صياغة استراتيجيات المنظمة وانتهاءً بتقييمها بغية إنجاز الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (George, et.al., 2019, 814).
- 2- مقاومة التغيير: ان مقاومة التغيير هو الامتناع أو عدم الامتثال للتغيير بالدرجة المطلوبة والمحافظة على الوضع القائم من قبل الافراد العاملين في المنظمة، لاعتقادهم ان التغيير في نمط العمل يهدد حياتهم الوظيفية، الامر الذي يؤدي الى الضعف في عملية تنفيذ التغيير وجعلها اكثر صعوبة، لذلك يتطلب من إدارات المنظمات خلق مناخ تنظيمي إيجابي لتخفيف مقاومة التغيير (Moutousi & May, 2018, 5).
- 3- محدودية التركيز على البيئة الخارجية: أشار كلا من (Kadhim & Halil, 2022, 25) على ان محدودية تركيز المنظمات للبيئة الخارجية تعتبر مؤشراً مبكراً أو بمثابة التنبيه للمنظمة لحدوث الانجراف الاستراتيجي، ويمكن ان تكون تلك المحدودية ناتجة من ضغوط المنظمات المنافسة بهدف تقليل الاحتكار حول منتج أو خدمة، لذلك تعد محدودية تركيز المنظمة للبيئة الخارجية مؤشراً سلبياً قد يؤدي الى تدهور عمل المنظمة مع مرور الزمن بسبب عدم قدرة المنظمة على التكيف مع أحداث البيئة الخارجية.
- 4- تدهور الأداء: هو وسيلة لتحقيق هدف المنظمة الحالي والمستقبلي، ويعتبر الأداء الاستراتيجي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة المدى من خلال الاستغلال الامثل للموارد المتاحة للمنظمة، كما ان الأداء يعتمد على ممارسات العاملين لجميع المستويات داخل المنظمة ك فريق واحد، كما يعد الدعم المالي من دوراً مهماً في تعزيز قدرة وفاعلية المنظمة والحد من حالة تدهور الأداء (Kadhim & Halil, 2022, 25). وأن تدهور الأداء ناتج من جهل المنظمات لتشخيص نقاط الضعف والقوة، فضلاً عن المحدودية في إجراء التعديلات اللازمة للقرارات الواقعية لعلاج نقاط الضعف (الحساوي، 2023، 419).

### المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

#### وصف متغير البحث وابعاده الفرعية وتشخيصه

تركز الاهتمام في هذا المبحث على مناقشة ما اسفرت عنه استجابات الافراد المبحوثين، وذلك عن طريق اعتماد عدد من المؤشرات الإحصائية المتمثلة بـ التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير الدراسة والمتمثلة لممارساتها الرئيسية، وكما يأتي:

#### أولاً: وصف وتشخيص ابعاد إدارة استراتيجيات المعرفة

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والوساط الحسابية وانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف الخاصة ببعد (إدارة استراتيجيات المعرفة)

معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة						مجموع التكرارات	الأبعاد
				لا اتفق		محايد		اتفق			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد		
32.56%	73.48%	0.71770	2.2045	17%	23	45%	59	38%	50	X1	استراتيجية ترميز المعرفة
22.67%	85.61%	0.58209	2.5682	5%	6	34%	45	61%	81	X2	
26.00%	83.08%	0.64791	2.4924	8%	11	34%	45	58%	76	X3	
26.68%	82.32%	0.65893	2.4697	9%	12	35%	46	56%	74	X4	
26.78%	81.12%	0.65166	2.4337	10%	13	37%	49	53%	70		المؤشر الكلي
23.66%	85.61%	0.60775	2.5682	6%	8	31%	41	63%	83	X5	استراتيجية شخصنة المعرفة
20.69%	88.64%	0.55022	2.6591	4%	5	27%	35	70%	92	X6	
22.77%	85.35%	0.58293	2.5606	5%	6	35%	46	61%	80	X7	
22.85%	86.36%	0.59199	2.5909	5%	7	30%	40	64%	85	X8	
22.48%	86.49%	0.58322	2.5947	5%	6	31%	41	64%	85		المؤشر الكلي

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

■ **استراتيجية ترميز المعرفة**

تضمنت استراتيجية ترميز المعرفة، وهي البعد الاول من استراتيجية إدارة المعرفة، وكانت المتغيرات (X1 – X4)، إذ بلغت نسبة الاتفاق بين الأفراد المبحوثين لجميع المتغيرات (53%) وبوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري قدره (0.65). وكان المتغير (X1) الذي يشير إلى أن تعمل الكلية على ترميز المعرفة الخاصة بالأفكار وطرق حل المشكلات بعناية، وقد حصل على أقل نسب الاتفاق، وبلغت (38%) بوسط حسابي مقداره (2.20) وبانحراف معياري (0.71) على التوالي، وبالمقابل جاء المتغير (X2) بأعلى نسب الاتفاق بين متغيرات هذه الممارسة، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين أفراد عينة البحث (61%) وبوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري مقداره (0.58) ويعكس هذا المتغير امتلاك الكلية تكتسب المعرفة بسهولة من خلال الوثائق والادلة الرسمية.

■ **استراتيجية شخصنة المعرفة**

تضمنت شخصنة المعرفة، وهي البعد الثاني من استراتيجية إدارة المعرفة، وكانت المتغيرات (X5 – X8)، إذ بلغت نسبة الاتفاق بين الأفراد المبحوثين لجميع المتغيرات (64%) وبوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري قدره (0.58) وكان المتغير (X7) الذي يشير تعتبر الحوارات واللقاءات غير الرسمية في الكلية من الاساليب الهامة لمشاركة المعرفة، وقد حصل على أقل نسب الاتفاق، وبلغت (61%) بوسط حسابي مقداره (2.56) وبانحراف معياري (0.58) على التوالي، وبالمقابل جاء المتغير (X6) بأعلى نسب الاتفاق بين متغيرات هذه الممارسة، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين أفراد عينة البحث (70%) وبوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري مقداره (0.55) ويعكس هذا المتغير امتلاك الكلية من السهولة الحصول على المشورة وجها لوجه من الخبراء.

ثانياً: وصف وتشخيص ابعاد الانجراف الاستراتيجي

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية وانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف الخاصة ببعد

(الانجراف الاستراتيجي)

معدل الاختلاف	النسبة الاستجابة	المعيار الانحراف	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة						عدد	الابعاد
				لا اتفق		محايد		اتفق			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد		
25.36%	83.59%	0.63602	2.5076	8%	10	34%	45	58%	77	X9	غياب التخطيط الاستراتيجي
29.83%	77.27%	0.69148	2.3182	13%	17	42%	56	45%	59	X10	
31.70%	77.02%	0.73238	2.3106	16%	21	37%	49	47%	62	X11	
30.29%	77.53%	0.70436	2.3258	14%	18	40%	53	46%	61	X12	
29.21%	78.85%	0.69106	2.3655	12%	16	39%	51	49%	65		المؤشر الكلي
21.36%	87.37%	0.55986	2.6212	4%	5	30%	40	66%	87	X13	مقاومة التغيير
19.48%	88.89%	0.51935	2.6667	2%	3	29%	38	69%	91	X14	
27.25%	79.29%	0.64831	2.3788	9%	12	44%	58	47%	62	X15	
21.41%	86.11%	0.55315	2.5833	3%	4	36%	47	61%	81	X16	
22.25%	85.42%	0.57017	2.5625	5%	6	35%	46	61%	80		المؤشر الكلي
22.85%	86.36%	0.59199	2.5909	5%	7	30%	40	64%	85	X17	محدودية التركيز على البيئة الخارجية
23.82%	86.36%	0.61724	2.5909	7%	9	27%	36	66%	87	X18	
30.33%	76.52%	0.69610	2.2955	14%	18	43%	57	43%	57	X19	
20.96%	87.12%	0.54769	2.6136	3%	4	33%	43	64%	85	X20	
24.31%	84.09%	0.61326	2.5227	7%	9	33%	44	60%	79		المؤشر الكلي
20.71%	87.63%	0.54430	2.6288	3%	4	31%	41	66%	87	X21	تدهور الأداء
27.45%	81.06%	0.66761	2.4318	10%	13	37%	49	53%	70	X22	
25.59%	82.83%	0.63588	2.4848	8%	10	36%	48	56%	74	X23	
24.45%	84.85%	0.62228	2.5455	7%	9	32%	42	61%	81	X24	
24.48%	84.09%	0.61752	2.5227	7%	9	34%	45	59%	78		المؤشر الكلي

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

■ **غياب التخطيط الاستراتيجي**

جسدت المتغيرات (X9-X12) غياب التخطيط الاستراتيجي باعتبارها جزءاً للحد من الانجراف الاستراتيجي، إذ بلغت نسبة الاتفاق بين الأفراد المبحوثين لجميع المتغيرات (49%) وبوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري قدره (0.69). وكان المتغير (X10) الذي يشير الى تنفيذ الخطط الاستراتيجية وفقاً للجدول الزمنية المحددة والمعدة بشكل مسبق، وقد حصل على أقل نسب الاتفاق، وبلغت (45%) بوسط حسابي مقداره (2.31) وبانحراف معياري (0.69) على التوالي، وبالمقابل جاء المتغير (X9) بأعلى نسب الاتفاق بين متغيرات هذه الممارسة، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة (58%) وبوسط حسابي (2.50)

وانحراف معياري مقداره (0.63) ويعكس هذا البعد عند صياغة الخطط الاستراتيجية في الكلية يتم اخذ آراء الموظفين في الاعتبار.

#### ■ مقاومة التغيير

جسدت المتغيرات (X13-X16) مقاومة التغيير باعتبارها جزءاً من الحد والتقليل من الانجراف الاستراتيجي، إذ بلغت نسبة الاتفاق بين الأفراد المبحوثين لجميع المتغيرات (60%) وبوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري قدره (0.57) وكان المتغير (X19) الذي يشير إلى تستخدم الجامعة أفضل وسائل التدريب المطلوبة لتحسين خدماتها تماسياً مع البيئة الخارجية المنافسة، وقد حصل على أقل نسب الاتفاق، وبلغت (43%) بوسط حسابي مقداره (2.37) وبانحراف معياري (0.64) على التوالي، وبالمقابل جاء المتغير (X14) بأعلى نسب الاتفاق بين متغيرات هذه الممارسة، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين أفراد عينة البحث (69%) وبوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري مقداره (0.51) الذي أشار يتعامل الافراد العاملين في الكلية مع تنفيذ التغيير بسهولة.

#### ■ محدودية التركيز على البيئة الخارجية

جسدت المتغيرات (X17-X20) محدودية التركيز على البيئة الخارجية باعتبارها جزءاً من الحد والتقليل من الانجراف الاستراتيجي، إذ بلغت نسبة الاتفاق بين الأفراد المبحوثين لجميع المتغيرات (61%) وبوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري قدره (0.61) وكان المتغير (X19) الذي يشير إلى يمتلك العاملين في الكليات المهارات اللازمة لإجراء التغييرات، وقد حصل على أقل نسب الاتفاق، وبلغت (47%) بوسط حسابي مقداره (2.29) وبانحراف معياري (0.69) على التوالي، وبالمقابل جاء المتغير (X18) بأعلى نسب الاتفاق بين متغيرات هذه الممارسة، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين أفراد عينة البحث (66%) وبوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري مقداره (0.61) الذي أشار يتعامل الافراد العاملين في الكلية مع تنفيذ التغيير بسهولة.

#### ■ تدهور الأداء

جسدت المتغيرات (X24-X21) تدهور الأداء والتي بلغت نسبة الاتفاق بين الأفراد المبحوثين لجميع المتغيرات (59%) وبوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري قدره (0.61) وكان المتغير (X22) الذي يشير إلى أن تهتم ادارة الكلية بتحقيق رضا الموظفين من اجل تحقيق الميزة التنافسية، وقد حصل على أقل نسب الاتفاق، وبلغت (53%) بوسط حسابي مقداره (2.43) وبانحراف معياري (0.66) على التوالي، وبالمقابل جاء المتغير (X21) بأعلى نسب الاتفاق بين متغيرات هذه الممارسة، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة (66%) وبوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري مقداره (0.54) الذي أشار إلى توفر الكلية دورات تدريبية للموظفين لتعويض نقص المهارات في العمل.

#### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

لغرض دراسة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على فرضياتها سوف يتم تطبيق بعض الأدوات والأساليب الإحصائية لغرض التعرف على صحة فرضيات البحث وكما يلي:

#### 1- علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين إدارة استراتيجيات المعرفة مع الانجراف الاستراتيجي بشكل عام

جدول (5) علاقة الارتباط بين إدارة استراتيجيات المعرفة في الحد من الانجراف الاستراتيجي

مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	الانجراف الاستراتيجي
	الجدولية	المحسوبة		
0.000	1.960	9.129	0.625	إدارة استراتيجيات المعرفة

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS

تشير القيم الواردة في الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية إحصائية بين العدالة إدارة استراتيجيات المعرفة في الحد من الانجراف الاستراتيجي، إذ سجل معامل الارتباط البسيط بينهما (0.625) بما يدل على وجود ارتباط موجب قوي معنوي بين متغيري الدراسة المستقل والمعتمد، ومن ثم قبول الفرضية القائلة " توجد علاقة ارتباط علاقة الارتباط بين إدارة استراتيجيات المعرفة في الحد من الانجراف الاستراتيجي.

#### 2- تحليل علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة:

جدول (6) أثر إدارة استراتيجيات المعرفة في الحد من الانجراف الاستراتيجي

مستوى المعنوية	F		R <sup>2</sup>	T		β	الانجراف الاستراتيجي
	الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة		
0.000	3.84	83.195	0.391	1.960	9.121	1.150	إدارة استراتيجيات المعرفة

تشير (9.121) إلى قيمة t المحسوبة (1, 130) ،  $P \leq 0.05$  ، N = 132 ، df = (1, 130)

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) والخاصة باختبار الفرضية الثانية التي تنص على: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين (إدارة استراتيجيات المعرفة في الحد من الانجراف الاستراتيجي) وباستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، والخاص بتأثير إدارة استراتيجيات المعرفة بوصفه متغيراً مستقلاً في الحد الانجراف الاستراتيجي بوصفه متغيراً معتمداً تبين وجود تأثير معنوي، إذ

بلغت قيمة (F) المحسوبة (83.195) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بدلالة قيمة (P) البالغة (0.000) عند درجتي حرية (130, 1) وبمستوى معنوية (0.05)، مما يبين أهمية إدارة استراتيجيات المعرفة في الحد من الانجراف الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وقد بلغ معامل التحديد R2 ما قيمته (0.391).

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

1. توضح نتائج التحليل الاحصائي بأنه يمكن الاستناد على مقياس البحث المتمثل باستمرار الاستبانة وذلك بعد إجراء التعديلات عليها لتعزيز جوانب الدقة في نتائجها، وذلك بعد بلوغ المقياس حدود القبول للمؤشرات الخاصة بجودة المطابقة، مما يدل على حسن الاختيار من قبل الباحثين للمؤشرات الممثلة لكل بُعد من أبعاد البحث.
2. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اهتمام من قبل جامعة الموصل وبكافة تشكيلاتها في بعد استراتيجي شخصية المعرفة من خلال امتلاك الكلية سهولة الحصول على المشورة وجها لوجه من الخبراء.
3. أكدت النتائج على وجود اتفاق جيد على الاهتمام من قبل الكلية في توفير دورات تدريبية للموظفين لتعويض نقص المهارات في العمل من أجل تجنب الوقوع في الانجراف الاستراتيجي لان الجامعة منظمة منفتحة على البيئة الخارجية تؤثر وتتأثر بالتغيرات التي تحدث به.
4. بينت نتائج التحليل الاحصائي أهمية الاهتمام عند صياغة الخطط الاستراتيجية في الكلية ان يتم اخذ آراء الموظفين في الاعتبار حتى تكون النتائج ايجابية في مصلحة الجامعة.
5. يظهر من خلال التحليل الاحصائي تركيز العينة المبحوثة على الاهتمام بالانجراف الاستراتيجي وابعاده وبناء على تقييم العينة المبحوثة له الدور الفعال في الحد والتقليل من الانجراف الاستراتيجي.

##### ثانياً: التوصيات

- 1- العمل على تطبيق مقياس البحث في ميادين أخرى على النحو الذي يعزز من نجاح المقياس ودقته في قياس المتغيرات المبحوثة في المستقبل.
- 2- ضرورة تركيز القيادات الادارية العليا على روح التعاون وتبادل المشاركة للمعلومات بين الموظفين لتكون النتيجة ايجابية لكلي الطرفين في المستقبل
- 3- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بشكل يضمن عنصر المرونة للخطط الموضوعه للكليات لغرض التكيف مع الظروف الخارجية المتغيرة.

##### المصادر

##### أولاً: المصادر العربية

- 1- العلوني، حسن، (2019)، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية، المؤتمر العربي الثاني الاردن.
- 2- حسن، حسين عجلان، (2018)، استراتيجيات الإدارة المعرفية، ط1، أثير للنشر والتوزيع، الاردن.
- 3- الجبوري، حيدر عبدالله عبد، (2019)، سلوكيات القيادة الاستراتيجية واثرها في استثمار الإشارات الضعيفة لتجنب الانجراف الاستراتيجي. دراسة تحليلية في ديوان محافظة الديوانية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- 4- نجم، اسامة عبدالرحمن، (2020)، دور الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي وفق منظور المقدرات الجوهرية. دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعتي الموصل وتكريت وكليتي الحدياء والنور الاهلية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
- 5- الحساوي، معاذ عبدالله هادي، (2023)، سلوكيات القيادة البارعة ودورها في الحد من الانجراف الاستراتيجي. دراسة استطلاعي في جامع الموصل. مجلة اقتصاديات الأعمال، 4(6) 411-426.
- 6- لفنة، بيداء ستار وموسى، فرح نصر، (2022)، تأثير التوازن الاستراتيجي في الحد من الانجراف الاستراتيجي للشركة. بحث تطبيقي في شركة التامين الوطنية. المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 69(1) 75-100.
- 7- عاشور، حسين طعمه ومحيميد، كفاح عباس، (2022)، أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في مراحل إدارة الأزمة. دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. 57(3) 54-69.

##### ثانياً: المصادر الاجنبية

- 1- Alavi, M., & Leidner, D. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the Association for Information systems*, 1(1), 7.
- 2- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (2013). What's your strategy for managing knowledge?. In *The knowledge management yearbook 2000-2001* (pp. 55-69). Routledge.
- 3- Sidunova, G. I., & Shokhnekh, A. V. (2019). Balance-cognitive approach to foresight-development of management audit efficiency digital economic systems in the context of

- strategic drift. In *The Future of the Global Financial System: Downfall or Harmony 6* (pp. 657-665). Springer International Publishing.
- 4- 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.
  - 5- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
  - 6- 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.
  - 7- 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.
  - 8- Roper, S., Love, J. H., & Bonner, K. (2017). Firms' knowledge search and local knowledge externalities in innovation performance. *Research policy*, 46(1), 43-56.
  - 9- Bolisani, E., Bratianu, C., Bolisani, E., & Bratianu, C. (2018). The elusive definition of knowledge. *Emergent knowledge strategies: Strategic thinking in knowledge management*, 1-22.
  - 10- Gajere, M. (2018). The Impact of Strategic Drift and Tactical Wear-Out: An Anecdote Example: The Case of the Distribution of Petroleum Products by Nigeria National Petroleum Corporation (NNPC).
  - 11- Musa, F. N., & Lafta, B. S. (2021). Analyzing the Relationship between the dimensions of the strategic balance and reducing the strategic drift of the National Insurance Company/Applied Research. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(12), 1114-1125.
  - 12- Maosa, H. O. (2015). *Determinants of strategic drift and their effect on performance of commercial banks in Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
  - 13- Sidunova, G. I., & Shokhnekh, A. V. (2019). Balance-cognitive approach to foresight-development of management audit efficiency digital economic systems in the context of strategic drift. In *The Future of the Global Financial System: Downfall or Harmony 6* (pp. 657-665). Springer International Publishing.