

The role of the strategic mind of human resources managers in strategic drift

دور العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية في الانجراف الاستراتيجي

الباحث / بتول كريم عبد الحسن
وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة
Tooutah@yahoo.com

أ.م. حسين وليد حسين
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
hussainsmart431@yahoo.com



OPEN ACCESS



P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received: 28/7/2019

Accepted: 22/9/2019

مستخلص البحث

يهدف البحث التعرف على الدور الذي يمارسه العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية في تقليل مستويات الانجراف الاستراتيجي التي من الممكن ان تواجهها المنظمة، اذ اشارت مشكلة البحث الى اغفال اهمية هذا الدور في رصد ومتابعة كافة التغييرات التي يمكن ان تواجهها المنظمة اثناء تنفيذ استراتيجيتها، لذا تبرز اهمية البحث في تقديم مجموعة من الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة المبحوثة وبقدر تعلق الامر بتغيرات البحث، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي، اذ اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد تكييفها لتلائم البيئة العراقية، والتي تم توزيعها على عينة قوامها (52) فرداً من الذي يتولون مناصب ادارية في الشركة العامة للسمنت العراقية، وبعد معالجة وتحليل البيانات باستخدام مجموعة من الادوات الاحصائية، تم التوصل الى مجموعة من النتائج اكدت صحة الفرضية التي انطلق منها البحث، وعليه فقد تم الاستنتاج بان المتغير التفسيري (العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية) يسهم في تقليل مستويات المتغير الاستجابي (المتغير الاستجابي) من خلال المكونات الخاصة به، وعليه اوصى بضرورة تفعيل الدور الذي يمارسه العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية في الانجراف الاستراتيجي من خلال تهيئة كافة المستلزمات لتفعيل دوره وتهيئة البيئة المناسب للعمل .

المصطلحات الرئيسية للبحث / العقل الاستراتيجي ، الانجراف الاستراتيجي، مدراء الموارد البشرية، المنظمة، البيئة.



اولا : المقدمة

تسببت البيئة الديناميكية المعاصرة بظهور مجموعة من الاضطرابات الشديدة والتغيرات السريعة في مكوناتها، الامر الذي اضطر منظمات الاعمال على ابتكار مجموعة من الانشطة والمجالات للتكيف معها، وللنجاح في ذلك تحتاج الى محرك لها، من هنا ظهر العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية كموجه اساسي لكافة الموارد التي تمتلكها المنظمة، والتي يتقدمها المورد البشري ذات الخصائص القيمة والنادرة التي تتفوق بها على المنظمات المنافسة لها، ولضمان عدم فقدانها قوتها في السوق وميزتها التنافسية نتيجة الانجراف الاستراتيجي الذي يمكن ان يحدث بسبب اهمال او تجاهل الادارة العليا للموقف التنافسي الحالي، وعدم الترقب ومتابعة توجهات السوق والزبائن، ومن ثم الفشل في تنفيذ استراتيجياتها المعتمدة. لذا يحاول هذا البحث توضيح كيف يمكن لمنظمات الاعمال توظيف العقل الاستراتيجي لمدراء مواردها البشرية في تقليل حالات الانجراف الاستراتيجي التي يمكن ان تواجهها في البيئة . ويمكن تلخيص منهجية البحث العملية من خلال الفقرات الاتية:

1. مشكلة البحث : هناك جدل فكري حول اهمية العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية في مساعدة المنظمة على بناء التوجه الاستراتيجي الملائم لها وتنفيذه بالشكل الصحيح، ويبرز هذا الدور بشكل اكبر عندما يحدث الانجراف الاستراتيجي بشكل يؤثر على قدرتها التنافسية وبقائها واستمرارها في العمل، لذا يمكن تلخيص مشكلة البحث في مدى قدرة مدراء الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة على توظيف العقل الاستراتيجي الخاص بهم في خلق حالة تمنع الانجراف الاستراتيجي داخل منظماتهم ، وعليه يمكن للباحثان ان يثيرا سؤاليين من مشكلة بحثهما وهي :

- ما طبيعة العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية في الشركة العامة للسمنت العراقية .
- هل يوجد انجراف استراتيجي في الشركة العامة للسمنت العراقية.

2. اهمية البحث : ينطلق البحث من الاهمية الاتية:

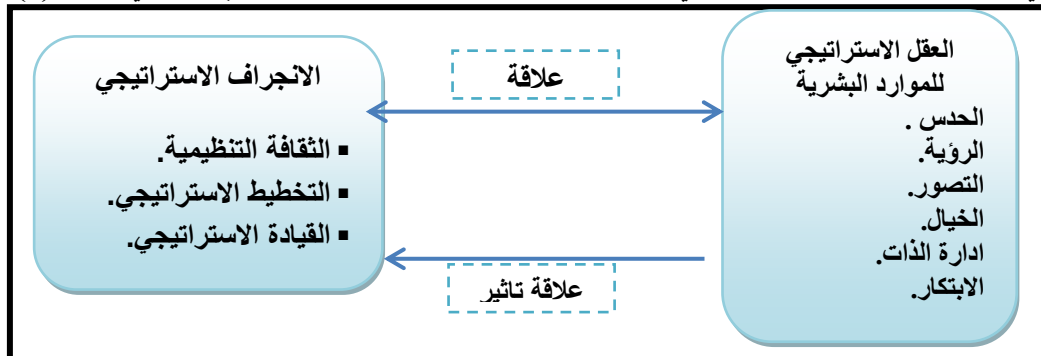
■ بين دور العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية في الانجراف الاستراتيجي، من خلال نقل النتائج التي توصلت اليها بعض التجارب في الدول الناجحة ومحاولة تطبيقها في البيئة العراقية للارتقاء بمستوى المعرفة في هذا المجال.

■ توضيح للمشكلات التي تعيق قدرة المنظمة على استثمار العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية في تقليل الانجراف الاستراتيجي، وتقديم بعض الاليات لمعالجتها.

3. اهداف البحث : يسعى البحث الى تحقيق الهدفين الآتيين :

- التعرف على واقع المتغيرات المبحوثة واهميتها النسبية في المنظمة المبحوثة.
- تشخيص طبيعة العلاقات التي تجمع بين المتغيرات المبحوثة.

4. نموذج البحث : يحاول الباحثان من خلال الانموذج الفرضي لبحثهما توضيح فكرته الرئيسية التي تتمثل في تقليل مستويات المتغير الاستجابي من خلال الارتقاء بمستوى المتغير التفسيري وكما في الشكل (1) :



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

5. **فرضية البحث** : ينطلق البحث من فرضيتين رئيسيتين تم صياغتها بالاستناد الى الفكرة الرئيسية لنموذج البحث الفرضي، وهما:

- الفرضية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتوظيف العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية في الانجراف الاستراتيجي لدى المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوظيف العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية في الانجراف الاستراتيجي لدى المنظمة المبحوثة.

6. **منهج البحث واداة جمع البيانات** : اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في بناء اداة البحث ، اذ اعتمدت الاستبانة في جمع البيانات والتي تم اعدادها بالاستناد الى افكار عدد من افكار عدد من الباحثين ، اذ اعتمدت افكار الباحثين (Muriithi el at , 2018 & Bai el at , 2017) في اعداد الجزء الخاص بالعقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية، اما الجزء الخاص بالانجراف الاستراتيجي فقد اعتمد على افكار الباحثين (Sammur , 2015 & Zafirova , 2014)، بعد ان تم تكيفها لتلائم الاهداف الخاصة بهذا البحث والبيئة التي سوف يتم التطبيق فيها. من خلال اخضاعها لمقاييس الصدق والثبات، اذ تم عرضها على عدد من المحكمين، في مجال ادارة الاعمال البالغ عددهم (9)، وبالاستناد الى مقترحاتهم تم اعاده صياغته العديد من فقرات الاستبانة، علماً انها حققت نسبة اتفاق بين المحكمين حول فقراتها بلغت (91%) وهي نسبة ممتازة، اما ثبات الاستبانة فقد تم قياسه باستخدام معامل (Cronbach–Alpha) على البيانات التي تم الحصول عليها، من خلال توزيع الاستبانة مرتين على ذات العينة في فترات مختلفة، اذ بلغت قيمته (87%) وعليه فان المقياس صادق وثابت في الوقت ذاته.

7. **مجتمع وعينة البحث** : اختيرت الشركة العامة للسمنت كمدان للتطبيق، وهي احدي الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية الممولة ذاتياً والمملوكة للدولة، لذا فهي تجمع بين خصائص المنظمات العامة والخاصة، ولكونها احدي المنظمات التي استمرت في العمل في ظل البيئة الديناميكية التي يشهدها العراق، فقد تحمس الباحثان لتطبيق بحثهما فيها، وقد تألفت عينة البحث من (52) فرداً من العاملين في الشركة ذوي المناصب الادارية، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة .

ثانياً : العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية

عند مراجعة الجذور التاريخية للعقل الاستراتيجي نجد انه مفهوم قديم فعلى الرغم من قلته المقالات والبحوث الخاصة به، اذ انه ظهر في بداية الخمسينات مع ظهور الادارة الاستراتيجية مروراً بعمليات التخطيط الاستراتيجي ومن ثم التفكير الاستراتيجي الى ان وصلنا الى مرحلة العقل الاستراتيجي (: Switzer , 2008)، وقد اكد المهتمين في مجال ادارة الموارد البشرية اهمية العقل الاستراتيجي لمدراءها في مساعدة المنظمة على صياغة الاستراتيجية الخاصة بها خاصة بعد ان اصبحت هذه الادارة الحيوية شريك استراتيجي بالنسبة للمنظمات المعاصرة (2 : Goldman, 2009). وقد عرف العقل الاستراتيجي وبالتركيز على مدراء ادارة الموارد البشرية بعدة تعريفات تبعاً لوجهات نظر وآراء الباحثين والمهتمين ، اذ عرفه بانه قدرة مدير الموارد البشرية على التعامل مع المعلومات المتعددة التي تواجههم في العمل بالشكل الذي يساهم في صنع القرارات ووضع السياسات والاجراءات اللازمة للتعامل مع التنبؤات المستقبلية (: Nuntamanop , 2013)، يرى الباحثان بان هذا التعريف اكد على اهمية العقل الاستراتيجي في التعامل مع المعلومات التي تواجه المدراء في العمل . ومن وجهة نظر تنافسية عرف العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية بانه القدرة التي يمتاز بها المدراء على تفسير وتحليل كافة التحركات التي يقوم بها المنافسين وبناء المزايا التي تضمن التصدي لهذه التحركات (73 : Bouhali el at , 2015) ، وبالتركيز على طبيعة العلاقة مع البيئة المحيطة فقد عرف بانه قدرة مدراء الموارد البشرية على رصد كافة المستجدات التي تحدث في متغيرات البيئة الخارجية ومناقشة اتجاهاتها وتصنيفها كفرص او تهديدات للتعامل معها بشكل يتوافق مع توجهات المنظمة (Al-Zubi , 2016 : 2223). ومن وجهة نظر اخرى عرف العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية بانها قدرتهم على ابتكار الحلول والمقترحات لتطوير الواقع الحالي للمنظمة وبالشكل الذي يتوافق مع المجالات الاستثمارية التي تواجهها (673 : Kazmi el at , 2016) ، وبذات الاتجاه تقريبا عرف بالأداة التي تدعم

عمليات الابتكار والابداع التي تقوم بها المنظمة لدعم عمليات التحسين المستمر الخاصة بها (Baei el at : 245 ، 2017) ، وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة يمكن تعريف العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية اجرائياً بأنه المقدرات التي يمتاز بها العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية المتمثلة بـ (الحدس، الرؤية، التصور، الخيال، الابتكار، وادارة الذات) التي تستخدم لمعالجة وتفسير المعلومات التي تواجههم في العمل بالشكل الذي يسمح بها بتعزيز دورهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة وضمان السير باتجاه تحقيقها بالشكل الصحيح . وبالنسبة لأهمية العقل الاستراتيجي فقد اعتبر هو المحرك الاساسي لموارد المنظمة وكيفية توظيفها في استثمار الموارد المتاحة لديها بأفضل كفاءة ممكن (Bratianu , 2017 : 249) ، لضمان تحقيق الغايات والاهداف بالفاعلية المطلوبة (2 : 2018 , Muriithi el at) . وهناك مجموعة من المكونات التي يتألف منها العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية والتي تساعدهم على توقع الاحداث المستقبلية التي من الممكن ان تواجههم في العمل، ومن ثم بناء السيناريوهات اللازمة للتعامل معه بالشكل الذي يضمن بقاء واستمرار تطبيق استراتيجية المنظمة بالشكل الصحيح ، ومن اهم هذه المكونات الاتي :

1. المكون الاول (الحدس) الذي يعكس قدرة مدراء الموارد البشرية على التصرف واتخاذ القرارات الصحيح من دون الاعتماد على معايير معينة او مؤشرات واضحة (69 : 2008 , Harteis) ، وهذا المكون يساعد العقل الاستراتيجي على احداث فقرة تخيلية للمدراء، ومن الضروري الاشارة بان الحدس لا يعكس شيء يتعارض مع العقل وانما يعكس المراحل المتقدمة من التفكير والخبرة الذي تصقل في العقل الاستراتيجي للمدراء الموارد البشرية (88 : 2014 , Erenda el at) .
2. المكون الثاني (الرؤية) : تتضمن تصورات مدراء الموارد البشرية وطموحاتهم الذين يسعوا الى تحقيقها في المستقبل، وعليه فان هذا المكون يمثل الموجه للعقل الاستراتيجي اتجاه المستقبل المجهول (Bouhali el at : 75 ، 2015) ، ومن الضروري التأكيد على اهمية الرؤية كمكون اساسي للعقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية لكونها تساعدهم على تنظيم عملية التفكير وتصميم النماذج والحالة المثالية التي تعتمد في تعاملهم مع الموارد البشرية الاخرى العاملة داخل المنظمة، ومن ثم تعزيز قدرتهم على التنبؤ للأحداث والاستعداد للتعامل معها (310 : 2018 , Ndalamba el at) .
3. المكون الثالث (التصور) : يتمثل بمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تساعد العقل الاستراتيجي على تقديم مجموعة من النتائج الجديدة ذات القيمة الاصيلية (2017 , Nwachukwu el at) ، وتعكس مدى قدرة الموارد البشرية على النظر والتفسير في الظواهر والمتغيرات التي تواجههم في العمل، ومن ثم تعزيز قدرات العقل الاستراتيجي الخاص بهم على استقصاء والتعرف على طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات والنتائج المترتبة عليها من ناحية التعلم والتفكير (2018 , Ateş el at) .
4. المكون الرابع (الخيال) : يعكس هذا المكون قدرة العقل الاستراتيجي للموارد البشرية على توسيع رؤيته والنظر الى المتغيرات بعمق اكثر وثقة اكبر لاتخاذ القرارات المناسبة (2 : 2016 , Savvas) ، كما تساعده على النظر الى الظواهر المحيطة كمجموعة متكاملة، ومن ثم تعزيز قدرته على الالمام والتفهم لكافة المستجدات لبناء الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق الاهداف (230 : 2017 , Thompson) .
5. المكون الخامس (ادارة الذات) : تساعد العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية على تحقيق التكامل الداخلي لتوجيه الذات وموازنة الانشطة والمهام التي يقوم بتنفيذها (205 : 2016 , Rombe) ، وهذا المكون يسهم بشكل مهم في تعزيز دور العقل الاستراتيجي بالالتزام بالقواعد الاخلاقية والقانونية وتقوية الثقة بالذات بالنسبة لمدراء الموارد البشرية وقدرتهم على تنفيذ ما مطلوب مهم (3 : 2018 , Steyn & Staden) .
6. المكونات السادس (الابتكار) : يساعد هذا المكون العقل الاستراتيجي للمدراء الموارد البشرية على توليد الافكار الجديدة لمعالجة المشكلات غير المألوفة التي تعيق تقدمهم اتجاه تحقيق اهدافهم (2013 , Pires) ، وتسهم هذه المقدرات في تفعيل روح المجازفة وعدم التردد في طرح الافكار الجديدة والتجارب من اجل تحقيق نجاحات غر مسبوقة وتحسب لمنظمتهم (2 : 2013 , Horn & Brem) . وسوف يعتمد الباحثان على هذه الابعاد في دراسة وتشخيص واقع متغير العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية واهميته في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً: الانجراف الاستراتيجي

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للانجراف الاستراتيجي بعض التعقيد بسبب حداثة وتشعب المجالات التي يتضمنها، إذ بدأت العديد من المنظمات تحاول دراسته وايجاد الآليات اللازمة لمعالجته، إذ اقترح (Fichet , 15 : 2007) بان المنظمة يجب ان تمتاز بالمرونة الكافية لتطوير الاساليب التنظيمية الحديثة وايجاد الاتصالات الكفوءة لتشجيع التعاون بين مواردها البشرية من اجل التخفيف من حالات الانجراف التي تواجهها في العمل، كما اكد كل من (Harris & Fitzpatrick, 2009: 424) بانه يتوجب على المنظمات توفير بيئة ملائمة تشجع التشارك في اتخاذ القرارات، والاستماع الى آراء المرؤوسين والزبائن، لتحديد التحديات التي تشكل بدايات الانجراف الاستراتيجي ومعالجتها بأسرع وقت ممكن، كما اشار (Dwyer, 2009: 327) الى اهمية السيناريوهات ودورها في مساعدة المنظمة على تفادي الانجراف من خلال البدائل المتاحة لديها. وفيما يخص اسباب الانجراف الاستراتيجي فقد حددها (Zafirova, 2014: 490) باهمال المنظمة لمتغيرات البيئة الخارجية عند اعداد الاستراتيجيات الخاصة بها، فضلاً عن عدم قدرتها على توظيف رؤيتها في تحديد التوجه الاستراتيجي الصحيح، ومن اهم النتائج المرتبة على الانجراف الاستراتيجي هي ضعف الميزة التنافسية، ارتفاع تكاليف التشغيل، تراجع عمليات الابداع والابتكار، انخفاض الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة (Sammut , 2015 : 1). وفيما يخص تعريف الانجراف الاستراتيجي فقد عرف بانه التدهور الذي تشهده المنظمة نتيجة تراجع ميزتها التنافسية، ومن ثم فشلها في التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وبذات الاتجاه تقريبا عرفه بانه الاختلافات بين التغيرات في البيئة الخارجية واستراتيجية المنظمة، مما يؤدي الى حدوث فجوة بين الاداء الفعلي والمتوقع الذي تسعى اليه (Lee , 2018 : 1)، كما عرف من جهة اخرى بانه التراجع الذي تشهده المنظمة في ادائها الاستراتيجي نتيجة البيئة المعقدة والديناميكية التي تعمل ضمن حدودها، والرؤية المحدود للإدارة العليا وعدم قدرتها على رصد المستجدات التي تواجههم في العمل (Gajere , 2018 : 76)، وبعد الاطلاع على هذه التعريفات يمكن تعريف الانجراف الاستراتيجي كتعريف اجرائي لأغراض البحث الحالي بانه الحالة التي تشهد في المنظمة ضعف في تنفيذ استراتيجياتها التنافسية بسبب القصور في (الثقافة التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، والقيادة الاستراتيجية) مما يؤدي الى فشلها وعدم قدرتها على التكيف مع المستجدات التي تشهدها البيئة الخارجية. وقد اتفق الباحثين على وجود مجموعة من المكونات التي يمكن ان يحدث فيها الانجراف الاستراتيجي، ومن ثم فهي تشكل مكوناته والتي يحاول الباحثان اعتمادها في تشخيص واقع واهمية هذا المتغير في المنظمة المبحوثة وهي :

1. المكون الاول (الثقافة التنظيمية) : التي تتمثل بالافتراضات والمعتقدات والقيم السائدة داخل المنظمة والمشاركة بين مواردها البشرية وتسهم بشكل مباشرة في تحديد الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها المنظمة (Shao, 2019: 97) . ومن وجهة نظر (Lee & Chen, 2019 : 35) فان الثقافة التنظيمية تعكس سلسلة من المعايير القيمة التي يعترف بها اعضاء المنظمة وتمارس دور مهم في تعزيز قدرتها التنافسية في ظل الظروف البيئية المتغيرة ، واعتبرها كل من (Bhatia & Bhatia, 2019: 75) مكوناً أساسياً ومرشدا لاتخاذ القرارات التي تحدد طبيعة العمليات التي تقوم بها المنظمة من خلال تحديد فلسفتها وایدولوجيتها والانماط السلوكية السائدة فيها للتعامل مع الحالات والمشكلات المختلفة التي يمكن ان تواجهها ، يحدث الانجراف هنا عندما لا تتوافق ثقافة المنظمة مع الثقافة الخاصة بالمجتمع الذي تعمل ضمنه.

2. المكون الثاني (التخطيط الاستراتيجي): هو جهد منظم الذي تقوم به الإدارة العليا لتحديد المستقبل الذي تسعى اليه المنظمة، ويعتبر من اهم الادوات التي تعتمدها المنظمة من اجل اجراء التحليل البيئي لتحديد الموقف الاستراتيجي الخاص بها، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق ميزتها التنافسية والتأثير على العناصر الموجودة في السوق (Kabui, 2018: 20)، ويرى (Camilleri, 2018: 2) بان التخطيط الاستراتيجي اهم المجالات التي يحدث فيها بسبب عدم قدرة الإدارة العليا على تحقيق التوافق بين نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية .

3. المكون الثالث (القيادة الاستراتيجية) : تمثل القيادة الاستراتيجية احدى المحركات الاساسية لنجاح او فشل المنظمات، لكونها تحفز وتوجه الموارد البشرية فيها على العمل وقبول التغيرات التي يتوجب تنفيذها (Dinh, 2014: 39)، ووجد (Shao, 2019: 97) ان دور القيادة الاستراتيجية واسع التأثير خاصة في المنظمات الكبيرة التي تعمل في بيئات معقدة، وعليه يمكن القول بان هذا المكون يمكن ان يكون احدى الاسباب

الممانعة للانجراف من جهة، والمحفز علياً من جهة أخرى في حالة اهمال الاحداث التي تحدث في البيئة الخارجية وعدم نقلها وتوظيفها في عمليات المنظمة.

وبعد الاطلاع على الاطر النظرية المتعلقة بالعقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية والانجراف الاستراتيجي، يتضح للباحثان بان المنظمة تحتاج الى عقل استراتيجي منفتح قادرة على متابعة ورصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتفسيرها لاتخاذ القرارات اللازمة لمواجهتها، وبناءً على ذلك تم صياغة الفرضية الرئيسية التي تضمنها هذا الباحث.

رابعاً : تحليل النتائج وتفسيرها

خصصت هذه الفقرة لغرض تشخيص الاهمية النسبية لمتغيرات البحث وواقعها في المنظمة المبحوثة، ومن ثم اختبارات علاقات الارتباط والتأثير بينها ليتسنى للباحثان اختبار الفرضية الرئيسية التي تضمنها هذا البحث. وقبل البدء بالتحليل ومن اجل تحديد الاداة الاحصائية المناسبة للتحليل، تم اختبار توزيع البيانات، ونظراً لكون العينة اكبر من (50)، فتكون قاعدة القرار ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة (Sig) اكبر من (5%)، ويتضح من خلال الجدول (1) ان قيمة (Shapiro-Wilk) بلغت (0.936) وان قيمة (Kolmogorov-Smirnov^a) بلغت (0.069) وهذه النتائج تؤكد بان متغير العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية يتبع التوزيع الطبيعي. اما متغير الانجراف الاستراتيجي فقد بلغت قيمة (Shapiro-Wilk) الخاصة به (0.957)، كما بلغت قيمة (Kolmogorov-Smirnov^a) (0.104) وهي ايضاً اكبر من (0.05) وهو الشرط المطلوب لتحقيق التوزيع الطبيعي للبيانات .

جدول (1) نتائج اختبار توزيع البيانات لمتغيرات البحث

النتيجة	Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov ^a		متغيرات البحث
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.	
التوزيع الطبيعي	0.936	0.141	0.069	0.092	العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية
التوزيع الطبيعي	0.957	0.121	0.104	0.060	الانجراف الاستراتيجي

المصدر : اعداد الباحثان، 2019 .

ومن اجل التأكد من الصدق البنائي لأداة جمع البيانات، ومن ثم صحة نموذج وفرضيته استخدم التحليل العاملي التوكيدي، وكما نلاحظ من الجدول (2) بان معظم النتائج اكبر من (0.05) وبالتالي فان هذه النتائج تؤكد بان البيانات التي تم الحصول عليها تتوافق مع الاهداف التي يسعى اليها البحث لتحقيقها، ومن ثم صلاحيتها لأجراء كافة التحليلات الاحصائية الخاصة بها:

جدول (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث وفق مؤشر حسن المطابقة

ت	المؤشر	العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية	الانجراف الاستراتيجي
1- مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)			
أ	X2 كاي سكوير	10.337	4.290
ب	درجة الحرية (DF)	6	6
ت	النسبة بين X2 ودرجة الحرية DF	0.679	0.639
ث	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0.827	0.867
ج	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA).	0.518	0.734
ح	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.827	0.580
خ	مؤشر توكورر لويس (TLI)	0.500	0.697
2- الاوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)		الاوزان المقبولة $0.5 \leq$	

المصدر : اعداد الباحثان، 2019.



دور العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية في الانجراف الاستراتيجي

ويمكن من خلال الجدول (3) عرض وتحليل النتائج الخاصة بتشخيص الاهمية النسبية لمتغير العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية في ضوء ابعاده الستة (الحدس, الرؤيا, التصور, الخيال, الابتكار, وادارة الذات), ولمتغير الانجراف الاستراتيجي في ضوء ابعاده الثلاثة (الثقافة التنظيمية, التخطيط الاستراتيجي, القيادة الاستراتيجية):

جدول (3) واقع المتغيرات المبحوثة واهميتها النسبية

ت	المتغيرات	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	الحدس	77%	4.13	0.71	0.17	1
2	الرؤية	87%	3.85	0.48	0.12	3
3	التصور	79%	3.4	0.87	0.26	5
4	الخيال	74%	3.1	0.91	0.29	6
5	الابتكار	88%	3.90	0.61	0.16	2
6	ادارة الذات	84%	3.8	0.81	0.21	4
1	اجمالي متغير العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية	82%	3.7	0.73	0.20	1
5	الثقافة التنظيمية	66%	2.42	0.97	0.40	2
6	التخطيط الاستراتيجي	59%	2.70	0.89	0.33	1
7	القيادة الاستراتيجية	68%	2.1	1.06	0.51	3
2	اجمالي متغير الانجراف الاستراتيجي	64%	2.41	0.97	0.41	2

المصدر: اعداد الباحثان، 2019.

وفيما يأتي تفسير لهذه النتائج:

1. العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية: يتضح من خلال الجدول (3) ان متغير العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية تضمن ستة ابعاد، وفي اطار نتائج التحليل يتضح بان النسبة المئوية للاتفاق حول هذا المتغير بلغت (82%) وهي اعلى من النسبة المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%)، وهذه النتائج تعكس وبدلالة واضحة امتلاك مدراء الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة العقل الاستراتيجي للمشاركة في مساعدة المنظمة على بناء التوجه الاستراتيجي الخاصة بها والاسهام في تنفيذه بأفضل شكل ممكن، وقد اكدت قيمة الوسط الحسابي هذه النتيجة إذ بلغت (3.7) وهي تؤكد وجود هذا المتغير بمستوى عالي في المنظمة المبحوثة، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.73)، وهي تعكس وجود انسجام بين اجابات افراد عينة البحث اتجاه فقرات هذا المتغير، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.20) وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية، فقد جاء بعد الحدس بالمرتبة الاولى بقيمة وسط حسابي بلغ (4.13)، وجاء بعد الابتكار بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (3.90)، ثم جاء بالمرتبة الثالثة بعد الرؤية بوسط حسابي (3.85) اما المرتبة الرابعة فقد كانت لبعاد ادارة الذات بوسط حسابي (3.8) واخيراً جاء بعدي التصور والخيال بالمراتب الاخيرة وبقيمة وسط حسابي بلغت (3.4) (3.1) على التوالي. إذ منحت هذه النتائج متغير العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية وابعادها الفرعية الترتيب الاول من حيث توافرها في المنظمة المبحوثة.

2. فيما يخص متغير الانجراف الاستراتيجي: يتضح من خلال الجدول (3) ان هذا المتغير تضمن ثلاث ابعاد فرعية، وفي اطار نتائج التحليل نلاحظ بان النسبة المئوية للاتفاق حول هذا المتغير بلغت (64%) وهي اقل من النسبة المعيارية للاتفاق، وتشير وبدلالة واضحة الى انخفاض الانجراف الاستراتيجي لدى المنظمة المبحوثة، اما قيمة الوسط الحسابي فقد بلغت (2.41) وهي تؤكد ايضاً قلة وجود هذا المتغير في المنظمة المبحوثة، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.97)، وهي تعكس وجود انسجام مقبول بين اجابات افراد عينة البحث اتجاه فقرات هذا المتغير، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.41). وعلى

مستوى الابعاد الفرعية لمتغير الانجراف الاستراتيجي , فقد جاء بعد التخطيط الاستراتيجي بالمرتبة الاولى بقيمة وسط حسابي بلغ (2.70), وجاء بعد الثقافة التنظيمية بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (2.42), واخيراً جاء بعد القيادة الاستراتيجية بوسط حسابي (2.1). اذ منحت هذه النتائج متغير الانجراف الاستراتيجي وابعاده الفرعية الترتيب الثاني من حيث التوافر في المنظمة المبحوثة . ويمكن من خلال الجدول (4) التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغير التفسيري (العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية) و المتغير الاستجابي (الانجراف الاستراتيجي) بالاعتماد على معامل تحليل الارتباط بيرسون وكما يأتي :

الجدول (4) علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة

العلاقات المعنوية		اجمالي متغير الانجراف الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي	الثقافة التنظيمية	متغيرات البحث
الاهمية النسبية	العدد					
100%	3	**0.68	*0.37	**0.72	**0.58	الحدس
100%	3	**0.39	**0.48	**0.72	**0.30	الرؤية
100%	3	**0.67	**0.59	**0.70	**0.71	التصور
100%	3	**0.59	**0.70	**0.47	**0.59	الخيال
100%	3	**0.55	**0.51	**0.45	**0.70	الابتكار
100%	3	**0.53	**0.66	**0.50	.42 **0	ادارة الذات
100%	3	**0.56	**0.61	**0.54	**0.48	العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية
100%	100%	6	6	6	6	العدد
100%	100%	100%	100%	100%	100%	العلاقات المعنوية
** الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01				* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05		

المصدر: اعداد الباحثان، 2019.

يتبين ان اجمالي قيمة معامل الارتباط بين متغير العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية والانجراف الاستراتيجي بلغت (**0.56) وهي علاقة طردية قوية عند مستوى معنوية (0.1) ، وهذه النتائج تؤكد اهمية الدور الذي يمارسه المتغير التفسيري في تقليل من مستويات المتغير الاستجابي ، كما يتضح اهمية العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال ابعاده الفرعية الاربعة اذ بلغت علاقات الارتباط بينها وبين المتغير الاستجابي (**0.68 ، **0.39 ، **0.67 ، **0.59 ، **0.55 ، **0.53) ، وهي جميعها علاقات موجبة قوية ذات دلالة معنوية عند المستوى (0.01) ، وتشكل ما نسبته 100% من اجمالي علاقات الارتباط. ومن ثم فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث التي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتوظيف العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية في الانجراف الاستراتيجي لدى المنظمة المبحوثة).

اما علاقات التأثير فقد تم قياسها باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط وكما في الجدول (5) ، اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (14.61) وهي اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) ، وتؤكد هذه النتائج وجود تأثير للمتغير التفسيري في المتغير الاستجابي، اما قيمة الثابت فقد بلغت (a=0.39) وهذا يعني هناك وجود للانجراف الاستراتيجي بمقدار (0.39) وحتى وان كان العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية يساوي صفر، كما بلغت قيمة (B=0.69) وهذا يعني ان تغيير المتغير التفسيري بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في المتغير الاستجابي بمقدار (0.69) ، اما قيمة (R²) فقد بلغت (0.31) ، وهذا يعني أن ما مقداره (31%) من التباين الحاصل في الانجراف الاستراتيجي هو مفسر من العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية الذي دخل النموذج ، وأن (61%) فقط هو تباين مفسر من

عوامل لم تدخل في نموذج الانحدار. كما ان عدد نماذج الانحدار الخاصة بالابعاد الفرعية للمتغير التفسيري حققت أثر ذات دلالة معنوية في المتغير الاستجابي بلغت (6) نماذج من اصل (6) ، اي بنسبة (100%) من اجمالي العلاقات التأثيرية. وعليه وبالاستناد الى النتائج الموضحة في الجدول (5) فان هناك مبرراً واضحاً لقبول الفرضية الرئيسية الثانية التي انطلق منها البحث والتي اشارت الى : (الفرضية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوظيف العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية في الانجراف الاستراتيجي لدى المنظمة المبحوثة).

جدول (5) اثر المتغير التفسيري في المتغير الاستجابي

المتغيرات	a	B	R ²	F	مستوى المعنوية
الحدس	0.43	0.62	0.46	12.76	0.01
الرؤية	0.31	0.81	0.15	13.65	0.01
التصور	0.36	0.73	0.45	10.45	0.01
الخيال	0.37	0.69	0.35	16.05	0.01
الابتكار	0.45	0.66	0.31	13.78	0.01
ادارة الذات	0.44	0.65	0.29		0.01
العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية	0.39	0.69	0.31	14.61	0.01
F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.05		F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.08		n=52	

المصدر: اعداد الباحثان، 2019.

خامساً : الاستنتاجات

- سيتم في هذه الفقرة تقديم اهم الاستنتاجات التي تمكن الباحثان من الخروج بها في اطار نتائج التحليل في الفقرة السابقة وكما يأتي:
1. تمتلك المنظمة المبحوثة مدراء موارد بشرية لديهم عقل استراتيجي منفتح قادر على مساعدتها في تحديد التوجهات الاستراتيجية التي تعتمد عليها لتنفيذ الانشطة والمهام الخاصة بها.
 2. اتضح من نتائج التحليل انخفاض مستويات الانجراف الاستراتيجي لدى المنظمة المبحوثة.
 3. اكدت نتائج تحليل الارتباط بان هناك دور فعال للعقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية في تقليل الانجراف الاستراتيجي.
 4. كما جاءت نتائج علاقات التأثير متسقة مع ما ذكر اذ اكد اسهام المتغير التفسيري وبشكل معنوي في تقليص مستويات المتغير الاستجابي.

سادساً : التوصيات

- خصصت هذه الفقرة لتقديم بعض التوصيات التي تمثل آليات لتعزيز الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثان :
1. يتوجب على المنظمة المبحوثة تعزيز الدور الذي يمارسه مدراء الموارد البشرية فيها والتعامل معهم كشريك استراتيجي يساهم في صياغة الاستراتيجية وليس مجرد تنفيذها .
 2. ينبغي على المنظمة المبحوثة بناء قواعد البيانات ونظم المعلومات لمتابعة عملياتها اول بأول للوقوف على اي فجوة يمكن ان تحدث في ادائها ومعالجتها بأسرع وقت ممكن.
 3. من الضروري قيام المنظمة المبحوثة اعداد برامج تدريبية تعزز من دور المتغير التفسيري وتقوي المقدرات الخاصة به من اجل استثمارها في تقليل الانجراف الاستراتيجي.
 4. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بالاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في المجال المبحوثة والاستفادة من نتائجها في البيئة العراقية .



Resource :

1. Ateş , Nufer Yasin & Tarakci , Murat & Porck , Jeanine Pieterneel & Knippenberg , Daan van & Groenen , Patrick J. F (2018), The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment , Journal of Management , Vol 2 , No 1 : pp 1-30.
2. Bouhali, R., Mekdad, Y., Lebsir, H., & Ferkha, L. (2015), Leader roles for innovation: Strategic thinking and planning. Procedia, Social and Behavioral Sciences, Vol 181, PP:72-78
3. Baei, F., Ahmadi, M., Malafeh, N. S. A., & Baei, A. (2017), The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran, International Review of Management and Marketing, Vol 7, No 2 , pp: 244-249.
4. Bratianu, C. (2017), Strategic thinking in turbulent times, In Proceedings of the International Conference on Business Excellence ,Vol 11, No 1, pp:248-254
5. Camilleri, M. A. (2018), Strategic planning and the marketing effectiveness audit, journal Tourism Economics and the Airline Product : pp. 117-135
6. Dwyer, L., & Edwards, D. (2009), Tourism product and service innovation to avoid strategic drift, International Journal of Tourism Research, Vol 11 , No 4 ,pp: 321-335.
7. Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014), Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. The Leadership Quarterly, Vol 25 , No 1, pp: 36-62.
8. Erenda , Ivan & Meško , Maja & Bukovec , Boris (2014), Intuitive decision-making and leadership competencies of managers in Slovenian automotive industry , Journal of Universal Excellence , Vol. 3, No. 2, pp: 87–101.
9. Fichet, H., & Giraud, L. (2007), How the information flow is processed in project-based companies compared to others and how it affects strategic drift.
10. Goldman, E., & Cahill, T. (2009), Experiences that develop the ability to think strategically, Journal of Healthcare Management, Vol 54, No 6 : pp 1-12.
11. Horn , Christian & Brem , Alexander (2013), Strategic directions on innovation management , Management Research Review , Vol 49 :pp 1-22
12. Harris, M., Dopson, S., & Fitzpatrick, R. (2009), Strategic drift in international, putting strategy in the background of organizational change. Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice, Vol 29 , No 5, pp:415-428.
13. Harteis, C., Koch, T., & Morgenthaler, B. (2008), How Intuition Contributes to High Performance: An Educational Perspective. Online Submission, Vol 5 , No 1 ,pp: 68-80.
14. Kabui, C. A., Machuki, V. N., Yabs, J. K., & Njihia, J. M. (2018), Strategic planning process and performance of accredited universities in Kenya: The moderating effect of organizational characteristics , DBA Africa Management Review, Vol 8 , No 2.



15. Kazmi , Syeda Asiya Zenab (2016), Connecting strategic thinking with product innovativeness to reinforce NPD support process , *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , Vol 235, pp: 672 – 684.
16. Muriithi , Samuel M. & Louw , Lynette & Radloff , Sarah E. (2018) The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks , *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol 21 , No 1 pp: 1-11.
17. Ndalamba , Ken Kalala & Caldwell , Cam & Anderson , Verl (2018) Leadership vision as a moral duty , *Journal of Management Development* , Vol 37 , No 3 pp: 309-319.
18. Nwachukwu, Chijioke & Chladkova, Helena & Zufan, Pavel & OLATUNJI , Fadeyi (2017) Visionary Leadership and Its Relationship to Corporate Social Performance , *Imperial Journal of Interdisciplinary Research* , Vol-3, Issue-4, pp: 1302-1311
19. Al-Zubi, H. A. (2016), Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol 6 , No 4, pp : 2222-6990.
20. Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013), A new model of strategic thinking competency, *Journal of Strategy and Management*, 6(3), pp: 242-264.
21. Pires , Ana Maria de Britto & Teixeira , Francisco Lima Cruz & Filho , Horacio Nelson Hastenreiter & Oliveira (2013) Innovation in Innovation Management: the Experience of Petrobras Centers and Networks of Excellence Program , *Journal of Technology Management & Innovation* , Vol 8, pp: 49 – 60.
22. Rombe , Michael Lawrence Mogga (2016) Effective Time and Self Management, Environment and Productivity in an Organization , *Science Journal of Business and Management* , Vol 4 , No 6 : pp 204 : 211.
23. Steyn , Zandri & Staden , Louis J. van (2018) Investigating selected self-management competencies of managers , *Acta Commercii - Independent Research Journal in the Management Sciences* , Vol 19 pp: 2-10
24. Savvas , Michael (2016) Managerial Imagination, HRM and “The Imaginative Performer” , *Journal of Management Inquiry*, Vol 16 , No 1 : pp 1-10.
25. Switzer, Merlin (2008) Strategic Thinking in Fast Growing Organizations , *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1 Iss. 1, pp: 31-38.
26. Shao, Z. (2019), Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation, *International Journal of Information Management*, 44, 96-108.
27. Sammut, Bonnici, T. (2015), Strategic drift, *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-4.
28. Thompson , Neil A (2017) Imagination and Creativity in organizations , *Journal of Management Inquiry*, Vol 39 , No 3 : pp 229-250.
29. Zafirova, T. (2014), Strategic Drift and Strategic Crisis Management of Organization , *China-USA Business Review*, 486.



The role of the strategic mind of human resources managers in strategic drift

Assistant Prof . Hussein Waleed Hussein
Ministry of Higher Education and Scientific Research

Batool Kareem Abdul Hassan
Ministry of construction Housing and Municipalities

Abstract

The research aims to identify the role played by the strategic mind of human resources managers in reducing the levels of strategic drift that can face the organization, as the problem of research to overlook the importance of this role in monitoring and follow-up all the changes that may face the organization during the implementation of its strategy, therefore highlights the importance Research in providing a set of solutions to the problems faced by the researched organization and as far as the research variables, the researchers have adopted the descriptive analytical approach in the applied side, as adopted the questionnaire as a main tool for data collection, which was prepared based on a number of ready measures after adapting them to the Iraqi environment, which was distributed to a sample of (52) of those who hold administrative positions in the General Company for Iraqi Cement, and after processing and analysis of data using a set of statistical tools, a set of results have been confirmed Therefore, it was concluded that the explanatory variable (the strategic mind of human resources managers) contributes to reduce the levels of the response variable through its components, and therefore recommended the need to activate the role played by the strategic mind. Beyond human resources in the strategic drift through the creation of all supplies to activate its role and to create the right environment to work.

Keywords: strategic mind, strategic drift, human resource managers, organization, environment.