

## تأثير مداخل القرار الاستراتيجي في أداء العمليات دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري القطاع الصحي في محافظة ميسان

الباحث : علي حسن غاجي  
الجامعة التقنية الجنوبية /الكلية التقنية الادارية  
قسم تقنيات ادارة العمليات  
الم.م. د فاضل عباس حسن  
الجامعة التقنية الجنوبية  
المعهد التقني العمارة  
[Ali5ghaji@gmail.com](mailto:Ali5ghaji@gmail.com) [fadhil.abbass@stu.edu.iq](mailto:fadhil.abbass@stu.edu.iq)

### المستخلص

بات القطاع الصحي يمثل دوراً أساسياً في ظل الاوضاع المستجدة على صعيد بيئة الرعاية الصحية , فهو بحاجة الى مراجعة مستمرة للقرارات الاستراتيجية المتخذة بصدد الارتقاء بأداء العمليات , لذلك انبثقت الدراسة الحالية لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل (مداخل القرار الاستراتيجي) في المتغير المعتمد (أداء العمليات) لدى المديرين في مستشفيات القطاع الصحي في محافظة ميسان .  
لذلك تتجسد اهمية دراستنا بأهمية موضوعها وذلك لمساسها المباشر بحياة عموم المواطنين , فضلاً عن أهميتها بالنسبة لمتخذي القرارات في القطاع الصحي في ظل تصاعد وتيرة الوبئة ولاسيما ( كوفيد ١٩ وتوابعه ) لذلك تمحورت الدراسة حول تساؤل رئيس هو (هل توجد علاقة ارتباط ذات تأثير معنوي بين مداخل القرار الاستراتيجي في دعم وتعزيز أداء العمليات في المستشفيات عينة الدراسة ) ؟ كما جرى تأطير الأبعاد الاجرائية لمشكلة الدراسة عبر المقابلات المهيكلة وغير المهيكلة التي تم إجراؤها مع عدد من المديرين في القطاع الصحي في محافظة ميسان والتي أظهرت أن هنالك تحديات لازالت قائمة باتجاه تحقيق أبعاد أداء العمليات ، كما استندت الدراسة الى فرضية رئيسة مفادها ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمداخل القرار الاستراتيجي على أداء العمليات في المستشفيات عينة الدراسة ).  
اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف علاقة التأثير بين مداخل القرار الاستراتيجي وأداء العمليات أما في الجانب التطبيقي فقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأبعاد الدراسة على وفق استبانة صممت وطورت كأداة للقياس بعد أن تم تكيفها وفقاً لمشكلتها وتحقيق اهدافها. كما جرى اعتماد عينة قصدية من المديرين في مستشفيات محافظة ميسان بلغت (١٣٤) مديراً. توصلت الدراسة الى استنتاجات عدة كما أفصحت نتائج التحليل الإحصائي عن ( وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين مداخل القرار الاستراتيجي وأداء العمليات على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد ) .  
الكلمات المفتاحية : القرارات الاستراتيجية , أداء العمليات , القطاع الصحي , ميسان

## **The Impact of approaches strategic decision on operations performance**

### **An exploratory study of the opinions of a sample of health sector managers in Maysan Governorate**

**Researcher. Ali Hassan Ghaji**

**Dr. Fadhil Abbas Hasan**

**Technical Institute of Amara Technical College of Managerial Southern Technical University, Basra**

#### **Abstract :**

The health sector has become a key role in light of the emerging conditions at the level of the health care environment, as it needs a continuous review of the strategic decisions taken in connection with improving the performance of operations, so the current study emerged to find out the extent of the impact of the independent variable (strategic decision entries) on the approved variable (operations performance) for Managers in health sector hospitals in Maysan Governorate.

Therefore, the importance of our study is embodied in the importance of its topic, due to its direct impact on the lives of the general public, as well as its importance for decision-makers in the health sector in light of the escalation of epidemics, especially (Covid 19 and its sequels), so the study focused on a major question (Is there a statistically significant correlation between strategic decision Approaches in supporting and improving the performance of operations in the study sample hospitals)?

The procedural dimensions of the study problem were also framed through the structured and unstructured interviews that were conducted with a number of managers in the health sector in the Maysan governorate, which showed that there are still challenges in the direction of achieving the dimensions of operational performance, as the study was based on a major hypothesis that (there is an impact relationship Significant significance of the strategic decision entrances on the performance of operations in hospitals (the study sample).

The research adopted the descriptive analytical approach to explore the influence relationship between strategic decision approaches and operational performance. On the practical side, data and information related to the dimensions of the study were collected according to a questionnaire designed and developed as a measurement tool after it was adapted according to its problem and achieving its goals. An intentional sample of directors in hospitals in Maysan Governorate was approved, amounting to (134) directors. The study reached several conclusions. The results of the statistical analysis revealed (the existence of a correlation and effect with a positive moral significance between the entrances to the strategic decision and the performance of operations at the macro and dimensional levels).

**Keywords: Strategic decisions , Operations performance , Health sector , Maysan**

## المقدمة

يوصف القرار الاستراتيجي بأنه قرار متعدد المداخل بوصفه يؤثر بعمق في مستقبل المنظمة ولاسيما فيما يتعلق بتأثيره على أداء العمليات كما يوجد هنالك ارتباط جذري بين إدارة الأزمة وصناعة القرار , وعليه ينبغي ان يدرك المديرون أن القرار الاستراتيجي هو وسيلة لتحقيق غاية عليا للمنظمة وبكيفية تحقيق أهدافها وحماية أصولها كما يتضمن مجموعة متنوعة من العمليات التي تعد جميعها خطوات وسيطة بين الفكرة والتنفيذ وبالتالي يتم تصنيف المستويات في القرارات الاستراتيجية الى القرارات التكتيكية والقرارات التشغيلية , وغالبًا ما تواجه قيادة المنظمات تحديات كبيرة وخاصة عندما يتعلق الأمر بالتغيرات السريعة التي تحيط بها , ولذلك تعد عملية اتخاذ القرار من أهم الأنشطة المتكررة التي تواجه تلك القيادات , ولاسيما فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي , وبصفة خاصة عندما تكون مخصصة للاستهلاك الفردي وعندما تبقى بحدود رؤية (صانع القرار) بل انها تصبح مجرد حبر على الورق , بينما تتضمن القرارات الأخرى رؤية استشرافية لمستقبل المنظمة ككل عندما تكون قرارات استراتيجية وذات منظور عقلائي، لذلك تم تفسير مفهوم اتخاذ القرار بأنه القرار الذي قد يعد استراتيجيًا في احدى الصناعات وقد لا يكون كذلك في صناعة أو منظمة اخرى لذلك شكلت دراسة اتخاذ القرار الاستراتيجي موضع اهتمام الكثير من الباحثين والمديرين التنفيذيين .

يستند أداء العمليات بشكل كبير إلى القرارات الاستراتيجية بمدخلها المتعددة في طور تنفيذ الممارسات الافضل عند اتخاذ القرار الاستراتيجي في تطبيق تلك الممارسات مجتمعة لما تحققه من نتائج إيجابية قد ترسم الخطوط العريضة لأداء العمليات وفق المنظور الاستراتيجي كما يجري دراسة هذه الممارسات وتحليل نماذج في منظمات القطاع الصحي عينة الدراسة لأهميتها على مستوى الصحة العامة لعموم المواطنين ، وفي ضوء الاطلاع على ادبيات الموضوع فقد تم صياغة نموذج متكامل يعبر عن تحليل تأثير مداخل القرار الاستراتيجي على اداء العمليات بوصفها قلب المنظمة التي تهدف الى زيادة الإنتاجية وخفض الأخطاء ، ومن ثم يوفر استخدام النموذج المتكامل نظرة ثاقبة في منهجية تحسين اداء العمليات على اعتماد مداخل القرار الاستراتيجي بما يتناسب وطبيعة البيئة العراقية التي تواجه حالة من التراجع على مستوى اداء النظام الصحي في ظل الأزمة الوبائية الاخيرة ( كوفيد ١٩).

## المبحث الاول : منهجية الدراسة

### Study methodology

يتناول هذا المبحث كل ما يخص الدراسة فيما يتعلق بمنهجية الدراسة متمثلة بمشكلاتها واهدافها واهميتها ومخططها وفرضياتها وكل ما يتعلق بمنهج الدراسة الحالية

#### ١.١ مشكلة الدراسة Study problem

من الواضح أن القطاع الصحي بشكل عام والمستشفيات بشكل خاص تواجه مشكلات معقدة (مثلا عدم استخدام جميع مداخل القرارات الاستراتيجية في اتخاذ القرارات المهمة , إذ لا يعتمد متخذ القرار على بعض من المداخل , كعدم السرعة في تقديم الخدمات الطبية , بحيث توجد جودة لكن ليس في المستوى المطلوب) ولا سيما على صعيد تقديم الخدمات الصحية، فالمستشفيات بوصفها منظمات معقدة تشكل العمود الفقري للنظام الصحي في اي بلد وذلك لما تؤديه من دور على صعيد الصحة العامة وبالتالي فإنها بحاجة الى القرارات الاستراتيجية الفاعلة التي تستطيع عن طريقها ان تدعم وتساند العمليات في تحسين أدائها عند تقديم الخدمات التي يحتاجها عموم المواطنين ، ومن خلال الزيارات الميدانية والمعايشة الفعلية والمقابلات المهيكلة وغير المهيكلة التي تم القيام بها تبين أن القطاع الصحي المتمثل بالمستشفيات في محافظة ميسان بحاجة إلى مراجعة مستمرة للقرارات الاستراتيجية التي تسهم بشكل واضح في تحديث البنية التحتية ورفدها بأجهزة متطورة على مستوى أداء العمليات . وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس :-  
(هل توجد علاقة ارتباط ذات تأثير معنوي بين مداخل القرار الاستراتيجي في دعم وتعزيز أداء العمليات في المستشفيات عينة الدراسة )؟

## Study Objectives

## ٢.١ أهداف الدراسة

إن الأهداف المتوخاة من الدراسة الحالية في ضوء مشكلتها تتضمن الآتي :-

١. التعرف على مدى ادراك المديرين العاملين في منظمات القطاع الصحي عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة والمتمثلة بمداخل القرار الاستراتيجي وتأثيرها في اداء العمليات.
٢. اختبار علاقة الارتباط والتأثير المباشر بمداخل القرار الاستراتيجي في اداء العمليات .
٣. الكشف عن اي من مداخل القرار الاستراتيجي ذات تأثير اكبر في المستشفيات عينة الدراسة.
٤. محاولة تقديم توصيات تخدم المستشفى في جانبي القرارات و العمليات

## Importance of the Study

## ٣.١ أهمية الدراسة

تتأصل أهمية الدراسة الحالية من خلال أهمية مشكلتها وطبيعة متغيراتها المبحوثة ، لكونها تبحث في موضوع يعد غاية في الأهمية على مستوى القطاع الصحي في محافظة ميسان لما له من مساس بحياة المواطنين عموماً ومما يتطلب توافر متطلبات الرعاية الصحية اللازمة في ظل بيئة متغيرة , فضلا عن مدى قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تسهم في دعم ومساندة أداء العمليات في المستشفيات عينة الدراسة ويمكن تلخيص تلك الأهمية على وفق الآتي :-

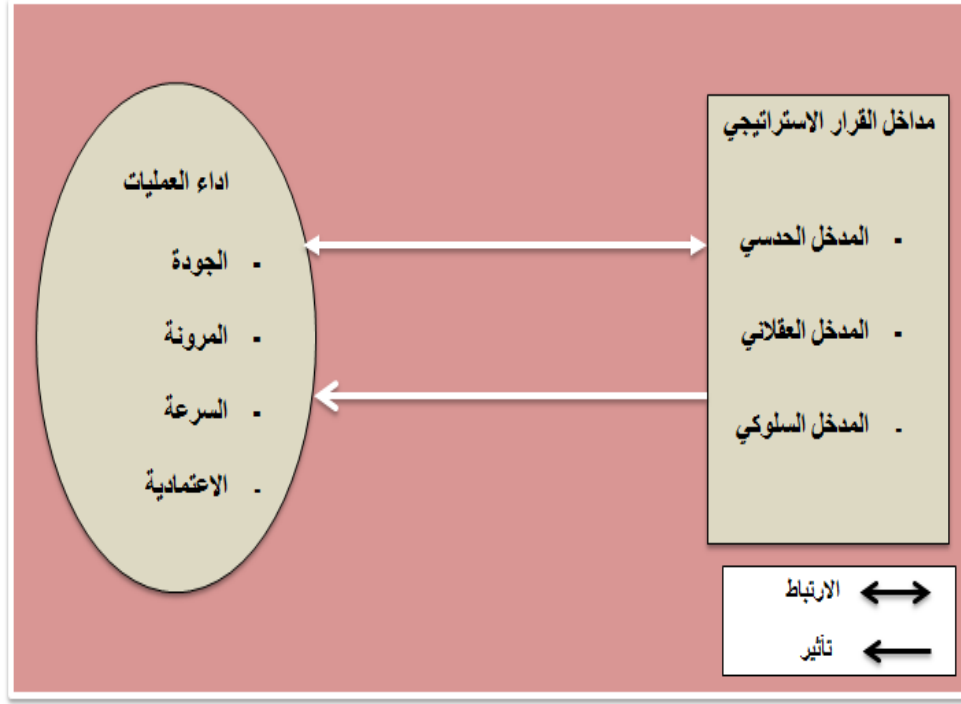
١. من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية وجدنا هناك عددا قليلا من الدراسات التي وظفت العلاقة بين (مداخل القرار الاستراتيجي واداء العمليات ) خصوصا في القطاع الصحي بحسب علم الباحث وعليه تعد هذه الدراسة إسهاماً متواضعاً على صعيد البيئة العراقية .

٢. اثبتت بعض الدراسات السابقة أن القرار الاستراتيجي قد يرتبط بمجموعة من المداخل والنتائج التي قد تنعكس ايجابيا على كفاءة وفاعلية اداء العمليات , وبالتالي تكمن أهمية هذه الدراسة في ايجاد نموذج تكاملي قد يسهم في تحسين اداء العمليات في المستشفيات عينة الدراسة.
٣. تبرز اهمية هذه الدراسة بكونها تتبنى طرْحاً فكرياً يركز على تأثير مداخل القرار الاستراتيجي على اداء العمليات لكونها من الموضوعات التي تم تناولها من قبل الباحثين لكل متغير على انفراد او مرتبط مع متغيرات اخرى .

#### ٤.١ مخطط الدراسة الفرضي Theoretical Study diagram

يوضح المخطط الفرضي للدراسة مجموعة العلاقات المنطقية التي تجمع مع الملامح الرئيسية التي انطلقت منها الدراسة لبناء أنموذج يوظف العلاقة والتأثير بين مداخل القرار الاستراتيجي وأداء العمليات في ظل مجموعة من الحقائق التي تقدم تمثيلاً مبسطاً ومختصراً وافتراسياً للظاهرة قيد الدراسة وتفاعلاتها المحتملة ، وفي ضوء مشكلتها وأهدافها تم بناء المخطط الفرضي لكي يقدم تفسيراً مجسداً للفكرة المبحوثة ، كما تم بناؤه بما يسمح بتحقيق اهداف الدراسة الحالية ويوضح حركة العلاقات بين متغيراتها إذ يهدف إلى شمول كل متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية بهذا الأمر، وذلك من خلال توضيح أبعاد مداخل القرار الاستراتيجي بوصفها متغيراً مستقلاً وقياس تأثيرها في تعزيز ومساندة أداء العمليات لكونها متغيراً معتمداً كما يفترض المخطط كذلك أن المتغير المستقل يتألف من الابعاد التالية ( المدخل الحسي ، والمدخل العقلاني ، والمدخل السلوكي ) في حين تمثلت ابعاد المتغير المعتمد بالاتي ( الجودة ، والسرعة ، والمرونة ، والاعتمادية ) .

### الشكل (١) مخطط الفرضي للدراسة



اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر (Demirkan&Kiessling,2020 , Tan &Chen ,2012 ، الغالبي ،2012 ، غناوي ،2013)

### ٥.١ فرضيات الدراسة Study Hypotheses

استناداً الى مخطط الدراسة الفرضي وفي ضوء مشكلتها واهدافها تتحدد فرضيات الدراسة الحالية على وفق الاتي :

**الفرضية الرئيسية الاولى H1 : ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مداخل القرار الاستراتيجي و اداء العمليات )**

a. H11: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المدخل الحدسي واداء العمليات المتمثلة بـ (الجودة, المرونة, السرعة, الاعتمادية)

- b. H12: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المدخل العقلاني واداء العمليات المتمثلة بـ ( الجودة , المرونة , السرعة , الاعتمادية )
- c. H13: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المدخل السلوكي واداء العمليات المتمثلة بـ (الجودة, المرونة, السرعة, الاعتمادية)

## الفرضية الرئيسية الثانية H2 ( يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين مداخل القرار الاستراتيجي و اداء العمليات )

- a. H21 : يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين المدخل الحدسي و اداء العمليات المتمثلة بـ ( الجودة , المرونة , السرعة , الاعتمادية )
- b. H22 : يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين المدخل العقلاني و اداء العمليات المتمثلة بـ ( الجودة , المرونة , السرعة , الاعتمادية )
- c. H23 : يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين المدخل السلوكي و اداء العمليات المتمثلة بـ ( الجودة , المرونة , السرعة , الاعتمادية )

### ٦.١ مجتمع وعينة الدراسة

#### Study Field

#### ١. مجال الدراسة

تمثل ميدان الدراسة بالقطاع الصحي في محافظة ميسان بوصفه مجالاً للدراسة الحالية كما اختير كل من ( دائرة صحة ميسان , وقسم الصحة العامة , ومستشفى الصدر التعليمي , ومستشفى الزهراوي , ومستشفى ميسان للطفل , ومستشفى علي الغربي , ومستشفى قلعة صالح , ومستشفى المجر الكبير , ومستشفى الجامعة البناني الاهلي , ومركز امراض الدم الثلاثي , ومستشفى الميمونة ) لتكون من عينة الدراسة .



## Sample of the Study

## ٢. عينة الدراسة

قام الباحثان باستطلاع آراء المديرين في القطاع الصحي في محافظة ميسان بوصفهم عينة البحث وهم على وفق الاتي ( المديرين , والمعاونون , ومديرو الاقسام والشعب ) ، وذلك لما لهم من دور في الاسهام بالمشاركة في قرارات القطاع الصحي في المحافظة ولاسيما فيما يتعلق بتحسين الخدمات الصحية التي تتأثر بالقرارات الاستراتيجية المتخذة ، وقد جرى اختيار عينة الدراسة بـ (١٥٠) فردا على وفق الاسلوب القصدي (purposive sample) وذلك بالاستناد الى ( Sekaran 264: 2016 ) ، في اختيار العدد المناسب الذي ينطبق عليهم وصف الخصائص المطلوبة للاستجواب وقد وزع الباحث (١٥٠) استمارة وحصل على (١٣٤) استمارة كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

## ٣. اساليب جمع البيانات

تمثلت عملية جمع البيانات بالجانب النظري والجانب العملي ، وذلك تحقيقاً لأهداف الدراسة وكانت على وفق الآتي :-

- أ- **الجانب النظري** : اعتمد الباحث على المصادر العلمية من المجالات الرصينة في شبكة الأنترنت والمتمثلة بالرسائل والأطاريح والكتب وكذلك المجالات والدوريات في الجامعات العراقية والعربية والعالمية والافادة منها في تغطية الجانب النظري
- ب- **الجانب التطبيقي** : اعتمد الباحث في تغطية الجانب التطبيقي للدراسة على عدد من الوسائل اللازمة والضرورية لجمع البيانات والمعلومات وكما يلي :
- **المقابلات الشخصية** :- وهي إحدى طرق جمع البيانات عن القضايا التي تهم موضوع الدراسة الحالية وفقا للمقابلات المهيكلة أو غير المهيكلة أما عن تسميتها بغير المهيكلة فتعود إلى أن الشخص الذي يقوم بالمقابلة لا يعتمد على خطة لترتيب الأسئلة التي سيوجهها للمستجيب ، فيما يخص المقابلات المهيكلة

فيهدف هذا النوع من المقابلات التي يتم إجراؤها بواسطة شخص يعلم بدقة ما المعلومات المطلوبة ولديه قائمة محددة مسبقاً بالأسئلة التي سوف يواجهها المستجيب (Sekaran & Bougie , 2016:113-114) وتم إجراء العديد من المقابلات الشخصية المهيكلة وغير المهيكلة مع المديرين ومعاونيه ومديري الأقسام ومسؤولي الشعب في القطاع الصحي في محافظة ميسان لغرض استكشاف العوامل المتعددة التي ربما تؤثر على التعريف العام بالمشكلة , إذ بلغ عدد المقابلات حوالي (٣٠) مقابلة مهيكلة من خلال قائمة فحص تمثلت باستمارة الاستقصاء التي تم إعدادها من قبل الباحثين.

• **الاستبانة :** تعد الاستبانة المصدر الأساس لجمع البيانات والمعلومات التي حصل عليها الباحث تألفت الاستبانة من جزأين تضمن الجزء الأول المعلومات الشخصية التي تخص عينة الدراسة الرئيسة أما الجزء الثاني فقد تضمن متغيرات الدراسة لكل من المتغير المستقل مداخل القرار الاستراتيجي ( **Approachs Strategic decision** ) والذي تضمن ( المدخل الحدسي ، والمدخل العقلاني ، والمدخل السلوكي ) ، وقد تضمن المتغير المعتمد اداء العمليات ( **Performanc operations** ) الابعاد الفرعية المتمثلة ب(الجودة ، والمرونة ، والسرعة ، والاعتمادية )، وقد تألفت الاستبانة من ( ٥٠ ) فقرة غطت متغيرات الدراسة الرئيسة انتظم تحتها (٧) أبعاد فرعية، وقد جرى مسح آراء ( ١٣٤ ) شخصاً من المديرين مثلوا عينة الدراسة . وقد تم الاعتماد على مقياس ( **Likert** ) الخماسي الذي يتدرج على وفق الاجابات التالية ( **لا اتفق تماماً** "١" , **لا اتفق** "٢" , **محايد** "٣" , **اتفق** "٤" , **اتفق تماماً** "٥" ).

جدول (١) يوضح خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المستوى	النسبة	التكرار	المستوى	النسبة	التكرار	المستوى
		عدد سنوات الخدمة في الوظيفة			المؤهل العلمي			الجنس
١٤.٢%	١٩	من ٥ سنوات فأقل	٤.٥%	٦	اعدادية فما دون	٧٢.٤%	٩٧	ذكر
١١.٢%	١٥	من ٦ - ١٠	٢٩.٩%	٤٠	دبلوم	٢٧.٦%	٣٧	انثى
٢٢.٤%	٣٠	من ١١ - ١٥	٣٧.٣%	٥٠	بكالوريوس	١٠٠%	١٣٤	المجموع
٢١.٦%	٢٩	من ١٦ - ٢٠	٧.٤%	١٠	دبلوم عالي			العمر
١١.٩%	١٦	من ٢١ - ٢٥	١١.٢%	١٥	ماجستير	٣.٧%	٥	من ٢٥ سنة فأكثر
١٨.٧%	٢٥	٢٥ سنة فأكثر	٩.٧%	١٣	دكتوراه	١٣.٤%	١٨	من ٢٦ - ٣٠
١٠٠%	١٣٤	المجموع	١٠٠%	١٣٤	المجموع	١٧.٢%	٢٣	من ٣١ - ٣٥
		عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي			الاختصاص	١٨.٧%	٢٥	من ٣٦ - ٤٠
٥٢.٢%	٧٠	٥ سنوات فأقل	٣.٧%	٥	فني	١٤.٩%	٢٠	من ٤١ - ٤٥
٢٠.٢%	٢٧	من ٦ - ١٠	٤.٥%	٦	استشاري	١١.٩%	١٦	من ٤٦ - ٥٠
١٧.٢%	٢٣	من ١١ - ١٥	١١.٢%	١٥	هندسي	١٢.٧%	١٧	من ٥١ - ٥٥
٣.٧%	٥	من ١٦ - ٢٠	٢٠.١%	٢٧	اداري	٧.٥%	١٠	من ٥٦ - ٦٠
٣%	٤	من ٢١ - ٢٥	٦٠.٥%	٨١	طبي	١٠٠%	١٣٤	المجموع
٣.٧%	٥	٢٥ سنة فأكثر	١٠٠%	١٣٤	المجموع			
١٠٠%	١٣٤	المجموع						

إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبيان

٨.١ منهج الدراسة Study Approach

اعتمد الباحثان المنهج (الوصفي التحليلي) في الجانب النظري الذي يعد من المداخل الأساسية في الدراسات الإدارية بما فيها الأعمال ، أما فيما يتعلق بالجانب الميداني فقد ركز على (المنهج الاستقرائي) إذ تبدأ الدراسة في ملاحظة وجود الظاهرة ، ثم يتم جمع البيانات التي يقوم عليها التطوير النظري لغرض التعميم ، أي التفكير وينطلق هذا المنهج من الخاص إلى العام ويستخدم لهذا الغرض التحليل الكمي لمتغيرات الدراسة ، والوصف الاستطلاعي ، للتحقق عملياً من صحة ما آلت إليه

التوجهات النظرية ، مع محاولة تفسير تلك الحقائق وتحليلها للوصول إلى النتائج وإبداء التوصيات اللازمة.

## ٩.١ حدود الدراسة Study

**Boundaries** تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية :

١. **الحدود المعرفية** : تعد الدراسة الحالية من ضمن الإسهامات البحثية في مجال

مداخل القرار الاستراتيجي وتأثيره في ادارة العمليات

٢. **الحدود المكانية** : جرى اختيار القطاع الصحي في محافظة ميسان مجالاً

للداسة، إذ اختير كل من ( دائرة صحة ميسان ، وقسم الصحة العامة ،

ومستشفى الصدر التعليمي ، ومستشفى الزهراوي ، ومستشفى ميسان للطفل ،

ومستشفى علي الغربي ، ومستشفى قلعة صالح ،مستشفى المجر الكبير ،

ومستشفى الجامعة البناني الاهلي ، ومركز امراض الدم الثراسيميا ، ومستشفى

الميمونة ) .

٣. **الحدود الزمانية** : امتدت الحدود الزمانية للدراسة ابتداء من ١/١٢/ ٢٠٢٠

ولغاية ( ٨ / ١٠ / ٢٠٢١ )

## ١٠.١ اساليب التحليل الاحصائي Statistical Analysis Techniques

وظف الباحثان أساليب عديدة في تحليل متغيرات الدراسة والعلاقات السببية

بينها ومنها : أساليب التحليل الإحصائي الوصفي ممثلة بالوسط الحسابي والانحراف

المعياري فضلا عن تقنيات التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الارتباط و التأثير

عبر برنامج ( Spss.v.25 ) و ( SMART PLS ) .

## المبحث الثاني : الإطار النظري للدراسة

### Theoretic Framework

يتناول هذا المبحث المفاهيم الاساسية للقرار الاستراتيجي ومداخله فضلا عن مفهوم اداء العمليات و ابعادها المعتمدة لأغراض الدراسة الحالية .

#### 1.2 مفهوم القرار الاستراتيجي Strategic decision concept

يعد القرار الاستراتيجي القرار الذي ينطوي على إجراءات تنظيمية حاسمة التي تتطلب الالتزام بالموارد التنظيمية الهامة والمواقع الاستراتيجية للمنظمة وتحديد الاتجاه التنظيمي ، ويؤثر هذا القرار في بقاء المنظمة وديمومتها على المدى الطويل ( Azam , 2015 : 9 ) . فالقرار الاستراتيجي هو عملية تحدث يوميا في المنازل والمدارس والمنظمات السياسية والحكومية ومجالس إدارة المنظمات والمكاتب التنفيذية ، كما يتم اتخاذ القرارات ، ولاسيما القرارات المهمة ، من قبل القادة والمديرين الموجودين في أعلى التسلسل الهرمي وكما يعبر عن صنع القرار بأنه العملية التي عن طريقها يحدد المديرون المشكلات التنظيمية ويحاولون حلها ( Alhawamdeh , 96 : 2019 ) . ويُعرّف القرار الاستراتيجي بأنه القرار التي تتخذها الإدارة العليا لتحديد رؤية أو رسالة المنظمة ، ووضع والأهداف الأخرى المرتبطة بها ، ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة ، يعرّف خبراء الإدارة القرار الاستراتيجي بأنه العملية المستمرة لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات بغرض الوصول إلى الأهداف ، أو تغيير الاستراتيجيات على أساس النتائج المرصودة ( AlShehri , 2020 : 26 ) . فيما يأتي جدول (٢) ليوضح مفهوم القرار الاستراتيجي طبقاً لآراء عدد من الباحثين

## جدول ( ٢ ) مفهوم القرار الاستراتيجي وفقاً لآراء بعض الباحثين

ت	اسم الباحث و السنة	المفهوم
١	Eisenhardt & Zbaracki, 1992	هو القرار الذي تتخذه الادارة العليا لتحديد رؤيا أو رسالة المنظمة , من اجل تحقيق أهداف المنظمة.
٢	Azam , 2015	هو تنظيم الموارد المادية والبشرية في المنظمة وتحديد وضعها القانوني والسياسي بعد الاخذ بعين الاعتبار كافة المخاطر المحتملة.
٣	Alshehri , 2020	هو النظام الرئيسي للمنظمة ، الذي يدفع الإدارة إلى صياغة القرارات بناءً على طبيعة والقضايا المتعلقة بالقرار الاستراتيجي.
٤	Chellappan , 2021	هو علم وفن ، وأهو مزيج من علم الإدارة وفن القيادة

## اعداد الباحثان

من الجدول ( ٢ ) السابق يتضح أن معظم التعريفات ترى أن القرار الاستراتيجي هو القرار الذي تتخذه الادارة العليا في المنظمة لتحديد الرؤيا والرسالة وتحقيق الاهداف ، ويرى الباحث أن القرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي يكون مرتكز المنظمة ويؤثر بدرجة كبيرة في مستقبل المنظمة ، ويتم اختيار ذلك القرار من خلال مجموعة من البدائل الاستراتيجية والتي تمثل افضل الطرق من اجل الوصول الى أهداف المنظمة لذلك يكتسب أهمية كبيرة على صعيد المنظمات كافة.

## Importance strategic decis

## ١.١.٢ أهمية القرار الاستراتيجي

إن الأهمية المتصورة للقرار الاستراتيجي هي من بين أقوى خصائص اتخاذ القرار الاستراتيجي ، وذلك لأنه جميع القرارات الاستراتيجية لا تتمتع بالمستوى نفسه من الأهمية ، ويمكن لصانع القرار التعامل معها بطريقة مختلفة على سبيل المثال من المتوقع أن يستخدم المديرين التنفيذيون عمليات أكثر عقلانية للقرارات الأكثر أهمية ، ويمكن للمديرين التنفيذيين أن يكونوا اكثر عرضه للعقلانية عند اتخاذ قرارات حاسمة

لتحقيق اهداف المنظمة (Marinos&Rosni,2017:14). لذلك تعد أهمية القرار الاستراتيجي من أهم وظائف الإدارة العليا لاعتماده على تحقيق أهداف المنظمة إلى حد كبير وعلى الأحكام الناجحة ولاسيما التخصيص العادل والفعال لموارد المنظمة وهي أيضًا نتيجة لصنع القرار الاستراتيجي الجيد ، فضلاً عن أن صنع القرار الاستراتيجي أمر بالغ الأهمية بوصف صنع القرار الاستراتيجي يحدد أغراض المنظمة الواقعية وأهدافها ، التي تتوافق مع مهمة المنظمة ويتم توصيلها للموظفين الرئيسيين ، من أجل تحقيق أهدافها بأكثر الطرق كفاءة ، كما يوفر أساساً واضحاً لقياس التقدم والتعويض للموظفين ، وخلق بيئة لاتخاذ قرارات فعالة ويساعد برنامج صنع القرار الاستراتيجي في وضع رؤية واضحة لما تريد المنظمة تحقيقه ، علاوة على تنفيذ أساليب تحقيق أهداف المنظمة وتسهيل نجاحها ( Alsheri , 2020 : 27 ). وفي اتخاذ القرار الاستراتيجي، يعتمد الأمر على أهمية صانعي القرار في كيفية استخدامهم للموارد الداخلية والموارد الخارجية المتاحة للمنظمة من أجل نجاحها على المدى الطويل(Nemati & Bhatti , 2010 : 110). والقرارات الاستراتيجية لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات لأنها تحدد الرؤيا المستقبلية وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعاليتها وأنشطتها على الإدارة (جهد & حامد , ٢٠٢٠ : ٢٢١ )

strategic decision

٢.١.٢ خصائص القرار الاستراتيجي

Characteristics

فيما يتعلق بخصائص القرار الاستراتيجي حدد كلٌّ من

( Wheelen & Hunger , 2018 : 53 ) ثلاث خصائص للقرار الاستراتيجي

تتعامل مع مستقبل بعيد المدى للمنظمة بأكملها :

١.نادر: القرارات الاستراتيجية غير عادية وليس لها عادة سابقة تتبعها.

٢.يترتب على ذلك: تتطلب القرارات الاستراتيجية تخصيص موارد كبيرة وتتطلب قدرا كبيرا من الالتزام من الأفراد وعلى جميع المستويات.

٣.التوجيه: القرارات الاستراتيجية تضع سوابق لقرارات أقل وإجراءات مستقبلية في جميع أنحاء المنظمة .

وأشار كل من ( Macmillan & Tampoe , 2000 :12) الى خمس خصائص للقرار الاستراتيجي للتعامل مع المنظمة .

١.طبيعة القرار : يعتمد على جانب كبير من تعقيد

٢.المخاطر : قرارات ذات مستوى عالٍ من المخاطرة وعدم التأكيد

٣.المعلومات : يعتمد على المعلومات غير الكاملة او غالبا ما تحتوي على قدر من

الأخطاء

٤.التأثير : يتعلق بأهداف أو مشكلات ذات مدى بعيد

### ٣.١.٢ مداخل القرار الاستراتيجي Strategic decision approaches

القرار الاستراتيجي هو قرار رئيس يتميز بالموقع الاستراتيجية ، والمخاطر العالية ، فضلا عن إشراك العديد من وظائف المنظمة وتميل إلى أن تكون نادرة ، ولكنها "تؤثر بشكل حاسم على صحة المنظمة وبقائها" اذ ان استخدام هذه المداخل هي مهمة لكي تعمل المنظمة في اي مدخل من المداخل لكي تتخذ القرار وهل هذا القرار يكون بشكل صحيح عند استخدام احد هذه المداخل حيث ان كل مدير له



وجهات نظر مختلفة في تحديد ما المدخل المناسب ( Peterlin et al , 2015 :274 ). وبالتالي فإن هذه الدراسة ستعتمد على ثلاثة مداخل هي (العقلاني ، الحدسي ، السلوكي) وذلك من خلال الأخذ بوجهات نظر بعض من الباحثين ( - papulova & Gazva , 2016 – Ftes , 2013 – Jankelova , 2017 – Chellappan , 2021 )

### Rationality Approach

### ١. المدخل العقلاني

توصف العقلانية بأنها المدى الذي تتضمن فيه عملية اتخاذ القرار جمع المعلومات ذات الصلة بالقرار والاعتماد على تحليل هذه المعلومات عند اتخاذ القرار (Dean & Sharfman,1993:1071) و يتميز هذا المدخل بتحليلات كمية جديرة بالثقة ومفصلة لبدائل القرار ، وذلك من خلال التحديد الواضح نسبياً للمشكلة التي يتم تحليلها (Lamb et al, 2017: 79). اما الهدف من اتباع المدخل العقلاني فهو أن المديرين يجب أن يحاولوا استخدام إجراءات منهجية للتوصل إلى قرارات جيدة ، عندما تواجه المنظمات القليل من المنافسة وتتعامل مع قضايا مفهومة جيداً لذلك يستخدم المديرون عموماً إجراءات عقلانية لاتخاذ القرارات ( Deft et al , 2020 : 451 )

اذ ان المدخل العقلاني له العديد من نقاط القوة فهو يجبر صانع القرار على النظر في القرار بطريقة منطقية ومتسلسلة ، والتحليل المتعمق للبدائل كما يمكن صانع القرار من الاختيار على أساس المعلومات بدلاً عن العاطفة أو الضغط الاجتماعي ( Griffin et al , 2020 : 291 ). ويجب أن يكون عنصر العقلانية في عملية اتخاذ القرار لدى المدير شرطاً أساسياً مسبقاً لأداء الوظيفة ( Litvaj et al , )

( 2022 : 16 ) .

## ٢. المدخل الحدسي Intuitive Approach :

يعد التفكير الحدسي وظيفة طبيعية للدماغ ، وليس إدراكًا صوفيًا مسبقًا ، تقليديًا ، اذ لم يثق رجال الأعمال في الاستجابات البديهية لأنه تم فهمها على أنها تستند إلى المشاعر وليس الحقائق. (Taneja & Arora , 2015 : 306). وعندما يستخدم المديرون حدسهم بناءً على خبرة طويلة في القضايا التنظيمية ، فإنهم يدركون ويفهمون المشكلات بسرعة أكبر ، ويطورون شعورًا داخليًا أو حدسًا حول البديل الذي سيحل المشكلة ، مما يسرع من عملية اتخاذ القرار ( Deft et al , 2020 : 451 ) ويتطلب عند اتخاذ القرار الحدسي ادارة استباقية ودرجة معينة من الشجاعة ، لانها تعد احد نقاط القوة في اتخاذ القرار الحدسي ( Cohu , 2021 :35). والحدس ربما يكون الطريقة الأقل عقلانية لاتخاذ القرارات وهي اتخاذ القرار البديهي وربما تعد عملية غير واعية ، ويعتمد على ارتباطات شاملة، أو روابط بين أجزاء مختلفة من المعلومات ؛ سريعة وربما تكون مشحونة بشكل مؤثر، بمعنى أنها تشغل المشاعر، في حين أن الحدس ليس عقليًا، وإنه ليس بالضرورة أن يكون خاطئًا(Robbins & Judge : 2019:189).

## ٣. المدخل السلوكي Behaviour Approach

السلوك السياسي هو "أفعال نفوذ مقصودة لتعزيز أو حماية المصلحة الذاتية للأفراد أو الجماعات( Ferris & Treadway , 2012 : 9). ويفهم ايضا ان السلوك السياسي عمومًا على أنه سلوك معين من قبل صانعي القرار يمكن أن يشمل المفاوضات والمساومة التي لوحظت في عملية صنع القرار وفي خطاب آخر حول السياسة ، بأن السلوك السياسي يمكن افتراضه كعملية تستخدم بها قوة صانع القرار

والتي تختلف أهدافها عن بعضها البعض مما يؤدي إلى تشكيل تحالفات لتحقيق الأهداف وبالنظر إلى حقيقة أن السياسة هي عامل موجود في معظم المنظمات (Jassim , 2013 : 40). ويتكون السلوك السياسي هنا من محاولات للحث على تصرفات من الآخرين في نمط غير رسمي لذلك ، فإن أي محاولة للحث على أفعال غير رسمية ليست سلوكًا سياسيًا ( Eketu , 2018 : 1794 ) . وهو مجال دراسة يبحث في تأثير الأفراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات ، لغرض تطبيق هذه المعرفة نحو تحسين فعالية المنظمة ( Robbins & Judge , 44 : 2019).

## ٢.٢ مفهوم اداء العمليات Operations performance concept

يشير اداء العمليات إلى الجوانب القابلة للقياس فيما يتعلق بنتائج عمليات المنظمة ، مثل الاعتمادية ووقت دورة الإنتاج ودوران المخزون ، وبالتالي يؤثر اداء العمليات بدوره على مقاييس أداء الأعمال مثل الحصة السوقية ورضا الزبائن ( Azim et al , 2015:64). ومن الجدير بالذكر ان اداء العمليات بالنسبة للمنظمة يستغرق وقتًا للوصول إلى مكانتها المتفوقة ، كما يرتبط اداء عمليات المنظمة بشكل غير مباشر بالأداء المالي للمنظمة ، وبهذا الخصوص يتميز أداء المنظمة بأربعة أبعاد رئيسية ألا وهي ، الجودة والتكلفة والتسليم والمرونة (Sharma & modgil , 2019:7)، وبالتالي فإن اداء العمليات سيحسن بشكل كبير العناصر التأسيسية الدقيقة المتنوعة للاستراتيجية ، وكذلك جودة المنتج ، والتسليم في الوقت المحدد ، ومرونة التكيف وكلها تشكل اداء العمليات للمنظمة (Bendickson & chandler , 2019 : 166) ، كما تستخدم إداء العمليات أيضا لتحديد الترتيب الذي يتم فيه ترتيب أولويات الأنشطة من بين القدرات التنافسية

الرئيسة للوظائف التنظيمية ، ويمكن تمثيلها بأربعة طرق هي: التكلفة والجودة والسرعة (أو وقت التسليم) والمرونة ويمكن للمنظمات تحقيق مستويات عالية من رضا الزبائن من خلال تقديم قيمة عالية لهم وفي كسب رضاهم ( Madhani , 2021 : 11 ).

## ١.٢.٢ ابعاد اداء العمليات Operations performanc dimensions

تناول الكثير من الباحثين موضوع أبعاد أداء العمليات، إذ أكدت الأدبيات الحديثة في مجال إدارة الإنتاج والعمليات على أن ابعاد أداء العمليات هي احد الاهداف الرئيسة التي تسعى المنظمة لتحقيقها من اجل البقاء والنمو والتكيف , لذلك نجد آراء الباحثين قد تباينت بشأن ابعاد اداء العمليات كما تباينوا ايضا في تسميتها تبعاً لاختلاف بيئاتهم وخلفياتهم العلمية فالبعض من الباحثين يطلق عليها مصطلح الميزة التنافسية والبعض الاخر يصفها بالاسبقيات التنافسية في حين يرى آخرون أنها تمثل أهداف أداء العمليات وبالتالي نجد كلاً هذه المصطلحات تستهدف ذات المعنى ، اما لاغراض الدراسة الحالية فقد تم اعتمادها بوصفها ابعاد اداء العمليات.

### ١. الجودة Quality

يشير العديد من تعريفات الجودة إلى انها تمثل "مواصفات" المنتج أو الخدمة ، كما يمكن أن تعني الجودة أيضاً المواصفات المناسبة ( Slack et al , 2017 ) :56). إذ ان الجودة هي العامل الحاسم للنجاح للكثير من المنظمات وتعد المرتكز الاساس لتحقيق اداء العمليات ، فالزبون يسعى للحصول على السلع والخدمات ذات الجودة الاعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة ( Jabir et al , 2019 : 215). كما يرتبط مفهوم جودة الخدمة ايضا ارتباطاً وثيقاً برضا الزبائن وهو يركز على نظرية اللا تأكيد التوقعات ومع ذلك فقد وجد أن التصور المفاهيمي الخاص

بالمعاملات لهذه النظرية أكثر ملاءمة لبناء جودة الخدمة ، والتي تعتبر جودة الخدمة من منظورها سابقة لإرضاء الزبائن (5: Nunkoo , 2020 ). وتركز تعريفات جودة الخدمة بشكل أساسي على تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن وكيف تكون جودة الخدمات المقدمة لتلبية توقعات الزبائن ، يؤدي هذا التعريف إلى ظهور نظرية تسمى "نموذج اللا تأكد" ، "تستند التوقعات إلى المعايير والقيم والرغبات والاحتياجات الفردية ، وبالتالي فهي فردية للغاية توقعات الزبائن هي" معتقدات حول الخدمة التي تعمل كمعايير أو تغذية عكسية يتم من خلالها مراقبة الجودة " ( 4 : Engdaw , 2022 ). وان جودة الخدمة في المستشفيات عليها ان تركز على جوانب مهمة منها الجوانب الملموسة والتعاطف والاستجابة السريعة لمتطلبات المريض والاعتمادية ( 94 : Aktar , 2021 ).

## ٢. المرونة Flexibility

توصف المرونة بأنها أداة لتحسين أداء الأعمال ولغرض الحفاظ على اداء العمليات في سياق تأثير مرونة العمليات على رضا الزبائن وقيمتهم ، ( Chahal et al , 2018 :5 ) فإن قدرة المنظمة تتجسد في الاستجابة والتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة وغير المؤكدة واحتياجات الزبائن والمراوغات الأخرى في السوق تصف مرونة المنظمة (7: Idris & Naqshbandi , 2019) كما في نظام الرعاية الصحية المرونة تتحدد مثلا بقدرة النظام على استيعاب الزيادة الكبيرة وغير المتوقعة في الطلب على الأسرة وذلك من خلال تعديل توافر الأسرة عبر شبكة المستشفى بمرور الوقت (7: Úbeda et al , 2021) اما بصدد مرونة الرعاية الصحية فيرى ( 808 : Alolayyan et al , 2011 ) أن المرونة تعد جزءاً لا

يتجزأ من تقديم الرعاية الصحية نظراً للاستجابة اللازمة لكل مريض في عملية الخدمة السريية وبالتالي يمكننا تحديد نوعين متميزين ومتراپطين من المرونة بهذا المجال هما :

- المرونة السريية هي عملية إجراء التعديلات اللازمة لتحقيق أفضل نتيجة ممكنة للمرضى .
- المرونة التنافسية تعني ببساطة الاستجابة السريعة لتغيرات المنافسة والتغيرات التنظيمية والفرص التنافسية .

### ٣. السرعة Speed

يعد ( بُعد السرعة ) أحد الأبعاد الرئيسة للمنافسة بالنسبة للمنظمة في الأسواق من خلال التركيز على تقليل المواعيد النهائية وتسريع تصميم المنتجات والخدمات الجديدة وتسليمها للزبائن في أقرب وقت ممكن لذلك أصبحت سرعة الخدمة والاستجابة لطلب الزبائن أحد عوامل المنافسة بين المنظمات (Mahasneh et al , 2020 :61) ، اذ ان السرعة تمثل قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها او خدماتها بشكل اسرع من المنافسين الاخرين ( Alzahrani , 2021 : 284 ) . وبناء على ما تقدم نجد ان من أهم الاتجاهات داخل المنظمات اليوم هو المنافسة القائمة على الوقت - تطوير منتجات وخدمات جديدة بشكل أسرع من المنافسين ، والوصول إلى السوق ، وتلبية طلبات الزبائن بسرعة أكبر ، وقد تقوم منظمتان معينتان مثلاً بإنتاج المنتج نفسه ، ولكن إذا كانت إحدهما لديها القدرة على تسليمه إلى الزبون في غضون يومين بينما المنظمة الأخرى تسلمه في غضون خمسة أيام ، فإن المنظمة الأولى ستجري عملية البيع وتكسب الزبائن اسرع من المنظمة الثانية ، اذ تتطلب ظروف المنافسة القائمة

على الوقت تصميم وظيفة العمليات على وجه التحديد من أجل السرعة ( Reid & Sanders , 2011 : 16). وبيان مدى التزام المنظمة بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبون , إلى جانب السرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها للزبائن في أسرع وقت ممكن , ومن ذلك يتضح أن هنالك ثلاثة اعتبارات للتسليم السريع هي: سرعة التسليم والتسليم في الموعد المحدد وسرعة التطوير ( Daibat , 2017 : 70)

#### ٤. الاعتمادية Dependability

يتضح ان المنظمات التي تتنافس على الاعتمادية كأولوية تنافسية تضع التكلفة المنخفضة أو الجودة كأولوية ثانوية بينما تركز كل طاقاتها على التسليم الموثوق به وفي الوقت المحدد بمعنى الايفاء بمواعيد التسليم , يعد التركيز على الاعتمادية أمراً بالغ الأهمية في بيئة الأعمال اليوم , اذ ان الزبائن يثقون في المنتجات والخدمات التي يشترونها من الواضح إذن أن آلية التسليم الفعالة يمكن أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية على منافسيها , لذلك تتعامل بعض المنظمات الكبرى في العالم اليوم على الاعتمادية بوصفها أولوية تنافسية , اذ يرغب الزبائن في الدفع أكثر من أي وقت عن الخدمات الموثوقة (Idris & Naqshbandi , 2018:7). ويستخدم مصطلح "الاعتمادية" هنا لتعني الوفاء بوعود التسليم – أي احترام وقت التسليم الممنوح للزبون , لأنها تشكل النصف الآخر من إجمالي أداء التسليم , إلى جانب سرعة التسليم وغالبًا ما يتم ربط هدفي الأداء بطريقة ما (Slack et al , 2017 : 57). وان الاعتمادية تعبر عن جميع قدرات المنظمة التي تسمح لها بالحصول على أداء وظيفي محدد , في الوقت المطلوب , للمدة المتوقعة من دون الإضرار بنفسها وبيئتها (Halloui & Herrou , 2020 : 2272). وتعتبر الاعتمادية من أهم المؤشرات

التي يمكن أن تؤثر إيجابًا على أداء العمليات للمنظمة , وتحتاج المنظمة إلى أن تكون قادرة على تسليم منتجاتها للزبائن في الوقت المحدد ( Alzahrani , 2021 : 283 ).

### ٣.٢ العلاقة بين مداخل القرار الاستراتيجي واداء العمليات of approaches strategic decision and operations performance

عندما تتخذ الإدارة العليا قرارات استراتيجية , حتماً فإن جودة هذه القرارات ستؤثر في أداء العمليات ولاسيما على مستوى الجودة تلك التي تأخذ في الاعتبار جميع القضايا التي تستحق التفكير فيما يتعلق بالموقف الذي يلبي احتياجات المواطنين على وفق الدقة المطلوبة عندما يتعلق الموضوع بالخدمة الصحية ( Awino , 2012 : 64 ) ، لذلك تحتاج المستشفيات ليس فقط لصياغة استراتيجية أفضل ولكن أيضاً تشجيع القادة الذين يمكنهم من تعزيز التفاؤل والعاطفة والالتزام إلى أن صنع القرار الاستراتيجي هو أحد المحركات الرئيسة لأداء العمليات ( Langabeer , 2012 : 312 ) ، لطالما تعمل المنظمات اليوم في بيئة سوقية شديدة التنافسية ، مما يستلزم تحسين مهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية طبقاً للمدخل الأكثر ملائمة ، حتى تستطيع المنظمات عموماً والصحية خصوصاً من زيادة قدرتها التنافسية وتحسين أدائها العملياتي من خلال التركيز على اتخاذ تلك القرارات المناسبة التي يمكن أن تساعدهم أيضاً في تحقيق أهداف العمل طويلة الأجل. (Memon et al , 2021 : 90).

وفي ضوء ما تقدم تعد عملية صنع القرار الاستراتيجي من اهم الموضوعات التي شغلت عقول الباحثين في مجال علم الادارة ومدى انعكاسها على أداء العمليات,



نظرا لارتباط هذه القرارات بحياة الافراد والمنظمات سواء أكانت خدمية ام انتاجية , لذلك فأن نجاح الادارة يتوقف على صنع القرار المناسب بالسرعة المطلوبة وضمن الظروف الراهنة ، وهذا يتطلب من المديرين توفير البيانات والمعلومات الدقيقة وذات اعتمادية التي تبني عليها صنع القرار الاستراتيجي حول محيطها وبيئتها وان الاداء المنظمي بشكل عام وأداء العمليات بشكل خاص يمثل مفهوما جوهريا على صعيد المنظمة بوصف الاداء القاسم المشترك لدراسة العلاقة بين مداخل القرار الاستراتيجي وما ينتج عنه من تحسين في أداء العمليات في ضوء تفاعل جملة من المعايير وبصفة خاصة التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية كمؤشرات الا وهي ( الجودة ، والمرونة ، والسرعة ، والاعتمادية ) وتتجسد تلك العلاقة من خلال قدرة الادارة على اختيار مدخل القرار الاستراتيجي الكفوء والفاعل في تحقيق تلك المعايير لذلك نجد المنظمات المعاصرة تعين المديرين القادرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالسرعة والجرأة المطلوبة كما لا يخفى أن (المرونة ) اصبحت تشكل احد المعايير المهمة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية وأن توفير عنصر المرونة لمواجهة حالات اللا تأكد يعد احد متطلبات الفكر الاستراتيجي الحديث اذ كلما زادت حالات اللا تأكد زادت الحاجة الى عنصر المرونة في اختيار مدخل القرار الاستراتيجي ، فضلاً عن ان القرار الاستراتيجي على مستوى (الجودة ) يعتمد على مدى قوة المنظمة بالالتزام بمتطلبات الجودة ايضا وكذلك مدى قدرتها في تجسيد (الاعتمادية ) او (السرعة) في الاستجابة لمتطلبات الزبائن.

### المبحث الثالث : نتائج التحليل و المناقشة

#### Analysis Result & Discussion

#### ١.٣ تشخيص متغيرات الدراسة

لتشخيص استجابة العينة المبحوثة لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفقرات الفرعية وتشخيص استجابة العينة ، سنعتمد على مؤشرات التحليل الاحصائي الوصفي، إذ يمثل هذا النوع من التحليل خطوة مهمة لتحليل البيانات تحليلاً كميّاً ، كونه يعمل على وصف البيانات من خلال بيان سلوك العينة المبحوثة ، وبالتالي يعطي الباحث تصوراً واضحاً عن طبيعة البيانات ، وبالإمكان بيان نتائج هذا التحليل على شكل جداول أو أشكال بيانية تدعم بمناقشات تفصيلية للوصول الى هذا الهدف (Triola,2012:4). إذ تتجلى المؤشرات الاحصائية التي تعبر عن الإحصاء الوصفي بعدة مؤشرات منها (الوسط الحسابي) الذي يوضح استجابة العينة للمتغيرات المبحوثة ، ومؤشر (الانحراف المعياري) الذي يعبر عن مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي . كذلك تحديد (النسبة المئوية) لكل فقرة من فقرات المقياس ، بالاعتماد على قيمة الوسط الفرضي بحدود (٣) أي ان قيم الوسط الحسابي المستخرجة التي تساوي او تفوق قيمة الوسط الفرضي تعد قيمة مقبولة(وجود استجابة) وبخلافه تعد قيمة مرفوضة(ضعف او عدم وجود استجابة)، إذ تم الاعتماد على مقياس(Likert)خماسي الرتب(اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً).

#### 2.3 اختبار فرضيات الدراسة:

يتناول المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة لإثبات مدى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات وابعاد الدراسة المتمثلة بالمتغير المستقل ( مداخل القرار الاستراتيجي ) والمتغير المعتمد ( اداء العمليات ) اذ تم استخدام معامل ارتباط

بيرسون في اختبار علاقات الارتباط ، كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد في اختبار علاقات التأثير بواسطة برنامج ( Smart PLS ) .

### ١.٢.٣ اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

الارتباط هو مصطلح يقيس قوة العلاقة الخطية بين متغيرين سواء أكانوا نوعيين ام كمييين. سيحدد هذا المبحث الارتباطات الإيجابية والسلبية لمتغيري الدراسة (مداخل القرار الاستراتيجي و اداء العمليات) ، وتفسير علاقة الارتباط بينهما ، اذ يفترض الباحثان وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متغيري الدراسة ويفترض انه يتحرك فيهما كلا المتغيرين في الاتجاه نفسه هذا عندما يزيد أحد المتغيرات سيزيد الآخر والعكس صحيح ، ونتائج الاختبار موضحة في جدول ( ٣ ) الآتي.

### جدول (٣) مصفوفة الارتباط بين مداخل القرار الاستراتيجي وابعاده واداء العمليات

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y
X <sub>1</sub>	1								
X <sub>2</sub>	0.66**	1							
X <sub>3</sub>	0.41**	0.60**	1						
X	0.83**	0.92**	0.77**	1					
Y <sub>1</sub>	0.39*	0.56**	0.43**	0.55**	1				
Y <sub>2</sub>	0.36*	0.43**	0.33*	0.44**	0.73**	1			
Y <sub>3</sub>	0.47**	0.55**	0.49**	0.59**	0.62**	0.67**	1		
Y <sub>4</sub>	0.31*	0.40*	0.30*	0.40**	0.60**	0.65**	0.69**	1	
Y	0.44**	0.56**	0.44**	0.57**	0.85**	0.88**	0.86**	0.85**	1

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SmartPLS). عند مستوى معنوية

(٠.٠٥)

**الفرضية الرئيسية ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مداخل القرار الاستراتيجي و اداء العمليات )** وعلى وفق مصفوفة الارتباط تبين ان لمدخل القرار الاستراتيجي ارتباطاً ايجابياً بأداء العمليات وقد قدر معامل الارتباط (٠.٥٧) وهو معنوي عند مستوى معنوية معياري (٠.٠٥) وهذا يدل على ان مدخل القرار الاستراتيجي يتحرك بشكل مماثل مع اداء العمليات .

**الفرضية الفرعية الاولى ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مدخل القرار الحدي و اداء العمليات )** وعلى وفق مصفوفة الارتباط تبين ان للمدخل الحدي ارتباطاً ايجابياً بإداء العمليات وجاء معامل الارتباط بنسبة (٠.٤٤) وهو معنوي عند مستوى معياري (٠.٠٥) , وهذا يدل على ان المدخل الحدي يتحرك بشكل مماثل مع اداء العمليات .

**الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مدخل القرار العقلاني واداء العمليات )** وعلى وفق مصفوفة الارتباط تبين ان المدخل العقلاني ارتبط ايجابيا بإداء العمليات وقد قدر معامل الارتباط (٠.٥٦) وهو معنوي عند مستوى معياري (٠.٠٥) , وهذا يدل على ان المدخل العقلاني يتحرك بشكل مماثل مع اداء العمليات .

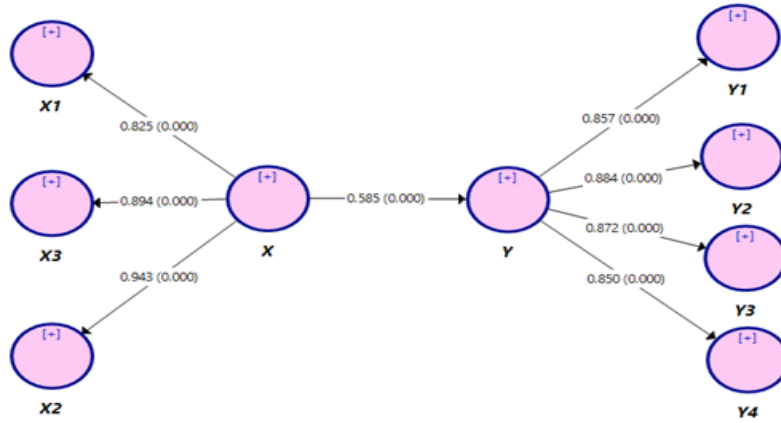
**الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مدخل القرار السلوكي و اداء العمليات )** وعلى وفق مصفوفة الارتباط تبين ان المدخل السلوكي ارتبط ارتباطاً ايجابياً بإداء العمليات وقد قدر معامل الارتباط (٠.٤٤) وهو معنوي عند مستوى معنوية معياري (٠.٠٥) وهذا يدل على ان المدخل السلوكي يتحرك بشكل مماثل مع اداء العمليات .

### ٢.٢.٣ اختبار التأثير بين متغيرات البحث

يستخدم الانحدار كأسلوب إحصائي في العلوم الادارية وبقية التخصصات الأخرى التي تحاول تحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغير تابع واحد (يُشار إليه عادةً بـ  $Y$ ) وسلسلة من المتغيرات الأخرى (المعروفة باسم المتغيرات المستقلة) ، والانحدار يساعد الباحثين على تقييم العلاقة وفهمها بين المتغيرات المدروسة ، اذ تهدف الدراسة الحالية الى تحديد مقدار تأثير مداخل القرار الاستراتيجي في اداء العمليات وقد تم افتراض ثلاث فرضيات تختبر علاقات تأثير ابعاد القرار الاستراتيجي في اداء العمليات والتعرف أيا منها أكثر تأثيرا. عند ذلك يتم قبول الفرضية عندما تكون مستوى المعنوية اقل من (٠.٠٥) وجاءت النتائج على وفق الاتي :-

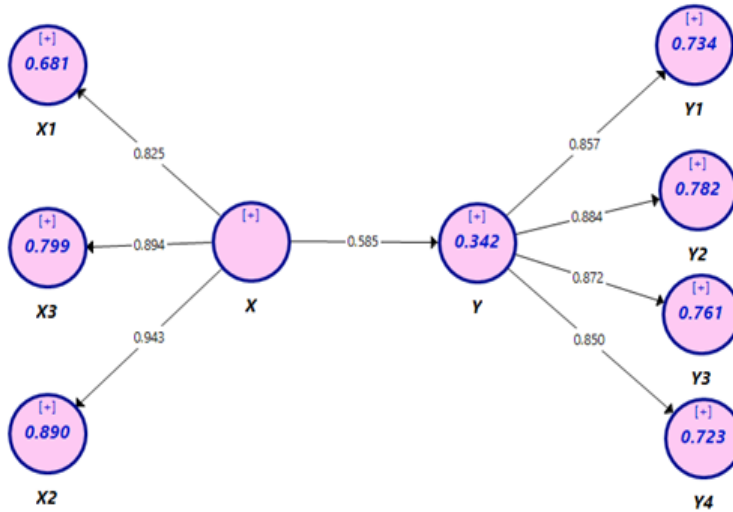
### الفرضية الرئيسية( يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين مداخل القرار الاستراتيجي واداء العمليات )

يفترض الباحث وجود تأثير طردي وذو دلالة معنوية لمداخل القرار الاستراتيجي في اداء العمليات. وسوف يتم اختبار العلاقة بين المتغيرات من خلال المعادلة الهيكلية وتظهر النتائج في الشكل ( ٢ ) الذي يعرض فقط معامل التأثير ومستوى المعنوية بينما الجدول (٣) يعرض معامل التأثير مع مستوى المعنوية فضلا عن قيمة (T) المحسوبة والانحراف المعياري وعندما يكون مستوى المعنوية اقل من (٠.٠٥) تقبل الفرضية فضلا عن ان تكون قيمة (T) اكبر من (١.٩٦) كما سيتم استخراج معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يظهر مدى تفسير مدخل القرار الاستراتيجي من التباين الحاصل في المتغير التابع اداء العمليات الذي سيتم عرضه في الشكل (٣) والنتائج كما يلي:-



الشكل (2) معامل التأثير لمدخل القرار الاستراتيجي في اداء العمليات ومستوى المعنوية

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS).



الشكل (3) معامل التحديد لمدخل القرار الاستراتيجي في اداء العمليات ومستوى المعنوية

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS).

**الجدول (٤) معامل التأثير ومستوى المعنوية وقيمة (t) لمداخل القرار الاستراتيجي في اداء العمليات**

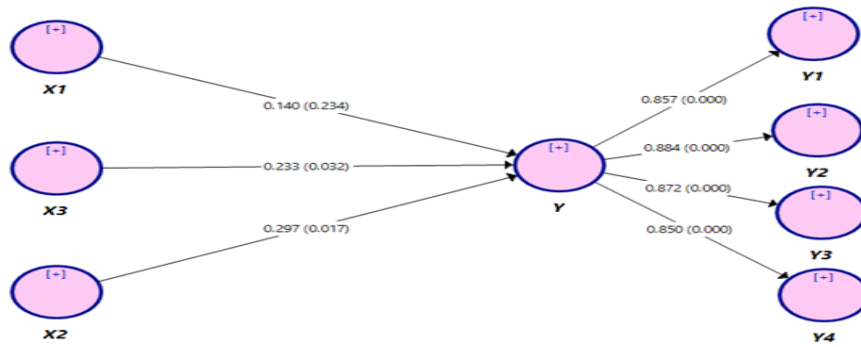
	Original	R <sup>2</sup>	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Value
	Sample (O)		الانحراف المعياري		مستوى المعنوية
X ->	0.585	0.34	0.078	7.53	0.000
Y					

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SmartPLS).

على وفق نتائج الشكل (٣) كان معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (٠.٣٤) وهذا يعني ان مدخل القرار الاستراتيجي يوضح ما مقدار (٠.٣٤) من التباين الحاصل في اداء العمليات وهي نسبة جيدة . اما الشكل (٢) والجدول (٤) فيوضحان معامل تأثير مداخل القرار الاستراتيجي في اداء العمليات اذ سجل ما نسبته (٠.٥٨٥) وهي نسبة مقبولة عند مستوى المعنوية (٠.٠٠٠) كما كانت قيمة (T) المحسوبة اكبر من (١.٩٦) وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية الثابتة ومفادها ( يوجد تأثير معنوي لمداخل القرار الاستراتيجي في اداء العمليات ) على مستوى الدراسة الحالية.

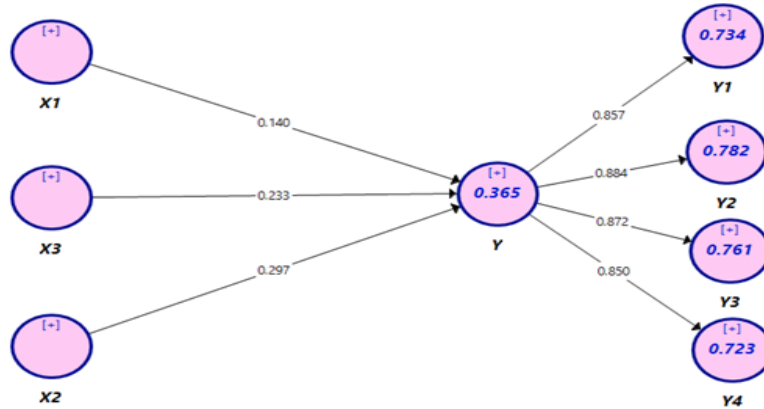
**الفرضيات الفرعية ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين مداخل القرار الاستراتيجي واداء العمليات )** يفترض الباحثان وجود تأثير ذي دلالة معنوية لأبعاد مدخل القرار الاستراتيجي في اداء العمليات. وسوف يتم اختبار العلاقة بين المتغيرات من خلال المعادلة الهيكلية وتظهر النتائج في الشكل (٤) الذي يعرض فقط معامل التأثير ومستوى المعنوية بينما الجدول (٣) يعرض معامل التأثير مع مستوى المعنوية فضلا

عن قيمة (T) المحسوبة والانحراف المعياري وعندما يكون مستوى المعنوية اقل من (٠.٠٥) تقبل الفرضية فضلا عن أن قيمة (T) تكون اكبر من (١.٩٦) كما سيتم استخراج معامل التحديد (R2) الذي يظهر مدى تفسير ابعاد مدخل القرار الاستراتيجي من التباين الحاصل في المتغير التابع اداء العمليات والذي سيتم عرضه في الشكل (٥) والنتائج كما يلي:-



الشكل (4) معامل التأثير لابعاد مدخل القرار الاستراتيجي في اداء العمليات ومستوى المعنوية

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS).



الشكل (5) معامل التحديد لابعاد مدخل القرار الاستراتيجي في اداء العمليات ومستوى المعنوية

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS).



الجدول (٥) معامل التأثير ومستوى المعنوية وقيمة (t) لمداخل القرار الاستراتيجي في أداء العمليات هنا مستوى المعنوية أكثر من ( ٠.05 ) بالنسبة للمدخل X1 يعني غير معنوية حسب هذا الجدول

	Original	R <sup>2</sup>	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values مستوى المعنوية
X1 -> Y	0.14		0.118	1.191	0.234
X2 -> Y	0.297	0.365	0.119	2.496	0.017
X3 -> Y	0.233		0.108	2.149	0.032

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SmartPLS)

على وفق نتائج الشكل (٥) يظهر أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغ (٠.٣٦٥) وهذا يعني ان ابعاد مدخل القرار الاستراتيجي يوضح ما مقدار (٠.٣٦٥) من التباين الحاصل في اداء العمليات وهي نسبة جيدة. اما اختبار الفرضيات الفرعية فهو كالاتي:

الفرضية الفرعية الاولى ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية المدخل الحدسي واداء العمليات )

يفترض الباحثان وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمدخل الحدسي في اداء العمليات. على وفق الشكل (٤) والجدول (٥) الذي عرض ان معامل التأثير للمدخل الحدسي في اداء العمليات قد سجل (٠.١٤) وهي نسبة غير معنوية استناد الى مستوى المعنوية التي تحققت وهي اكبر من (٠.٠٥) كما ان القيمة المحسوبة لل(T) كانت اقل من (١.٩٦) وهذا يدل على رفض الفرضية الفرعية الاولى ومفادها (( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمدخل القرار الحدسي في اداء العمليات )) اذ لم يثبت أن هنالك تأثيرا لهذا المدخل على مستوى الدراسة الحالية.

**الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية المدخل العقلاني واداء العمليات )**

يفترض الباحثان وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمدخل العقلاني في اداء العمليات. على وفق الشكل (٤) والجدول (٥) الذي عرض ان معامل التأثير للمدخل العقلاني في اداء العمليات قد سجل (٠.٢٩٧) وهي نسبة معنوية استناد الى مستوى المعنوية التي تحققت وهي اقل من (٠.٠٥) كما ان القيمة المحسوبة لل(T) كانت اكبر من (١.٩٦) وهذا يدل على قبول الفرضية التي مفادها يوجد تأثير للمدخل العقلاني في اداء العمليات على مستوى الدراسة الحالية .

**الفرضية الفرعية الثالثة ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية المدخل السلوكي واداء العمليات )**

يفترض الباحثان وجود تأثير طردي وذي دلالة معنوية للمدخل السلوكي في اداء العمليات. على وفق الشكل (٤) والجدول (٥) عرض ان معامل التأثير للمدخل السلوكي في اداء العمليات قد سجل (٠.٢٣٣) وهي نسبة معنوية استناد الى مستوى المعنوية التي تحققت وهي اقل من (٠.٠٥) كما ان القيمة المحسوبة لل(T) كانت اكبر من (١.٩٦) وهذا يدل على قبول الفرضية التي مفادها يوجد تأثير للمدخل السلوكي في اداء العمليات على مستوى الدراسة الحالية.

**جدول ( ٦ ) ملخص نتائج علاقات التأثير**

ت	المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل التأثير	نتيجة اختبار الفرضية
١	مدخل القرار الاستراتيجي	اداء العمليات	٠.٥٨٥	قبول
٢	المدخل الحدسي	اداء العمليات	0.14	رفض
٣	المدخل العقلاني	اداء العمليات	0.297	قبول
٤	المدخل السلوكي	اداء العمليات	0.233	قبول

المصدر : بالاعتماد على برنامج الاحصائي ( Smart PLS )

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات و التوصيات Conclusions & Recommendation

يتناول المبحث الرابع عدداً من الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة وكما يأتي:-

#### ١.٤ الاستنتاجات Conclusions

١. أفصحت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين مداخل القرار الاستراتيجي واداء العمليات على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط (٠.٥٧) اما قيمة التأثير فقد بلغت (٠.٥٨) وهذا ما يشير الى انه كلما استعانت المستشفيات بمداخل القرار الاستراتيجي ارتفعت لديها قدرات أداء العمليات

٢. ضعف برامج التدريب والتنمية البشرية للقيادات الادارية العليا في القطاع الصحي اذ انه لا توجد هنالك دورات حول دور المديرين عندما يتخذون قرارات تؤثر في اداء القطاع الصحي عموماً وللمستشفيات بصفة خاصة.

٣. لوحظ أن المستشفيات عينة الدراسة لا تخلو من تدخلات الأطراف الخارجية التي تؤثر بشكل أو بآخر على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتبناها الادارة العليا مما انعكس تأثيره بشكل كبير على اداء القطاع الصحي عموماً والمستشفيات خصوصاً

٤. اشارت الدراسة ومن خلال المتابعة الميدانية إلى أن القطاع الصحي مازال بحاجة الى قرارات استراتيجية تعالج مكامن النقص في الملاكات الطبية ولأسيما الاطباء الاختصاص في مجال الجراحة العامة وبصفة خاصة في مستشفيات الاقضية والنواحي مما انعكس ذلك سلبا على أداء العمليات فيما يتعلق بسرعة الاستجابة مما ادى ذلك الى الانخفاض في مستوى الجودة والاعتمادية ومرونة العمليات.

## Recommendations

## ٢.٤ التوصيات

ضرورة العمل من قبل ادارات المستشفيات عينة الدراسة باستمرار على تقويم ومراجعة القرارات الاستراتيجية السابقة والتوصية بإعادة النظر بمضامينها بما يتفق مع المستجدات في البيئة الصحية اذ لا يكفي ان تتخذ تلك الادارات القرارات وانما لا بد من مراجعتها باستمرار لغرض متابعة مستوى التنفيذ .

١. التركيز على التدريب والتطوير الذي يمثل استثمارا يحقق مكاسب ومردودات كبيرة في المستقبل كونه يمنح العاملين لديهم المهارة والمعرفة وينمي قدراتهم.
٢. العمل على ضرورة منح القطاع الصحي استقلالا بعيدا عن تدخلات الاطراف الخارجية التي تؤثر بشكل او باخر في رؤية المديرين عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة جيدة .

٣. من الواضح أن المنظمات الصحية تتعامل مع القضايا المتعلقة بحياة المواطنين مما يضع على عاتق اداراتها عبئا ثقيلا وارهقا نفسيا واداريا مما يفرض على تلك الادارات أن تبني وتطور قرارات استراتيجية فاعلة قادرة على تفعيل دور اداء العمليات بالاستجابة والسرعة المطلوبة في تقديم الخدمات الطبية للمرضى لأن تلك القرارات تعد المرتكز الاساسي في تحقيق ابعاد العمليات.

٤. ضرورة العمل على اتخاذ القرارات المهمة فيما يتعلق بتهيئة اختصاصات الجراحة العامة بسد العجز الحاصل في مستشفيات الأفضية والنواحي وذلك من خلال منح الحوافز والمكافئات لمن يرغب بالعمل في تلك المستشفيات او خارج مراكز المدن .

: **References** المصادر

1. Ahmed, A. H., Bwisa, H., Otieno, R. O., & Karanja, K. (2014). Strategic decision making: Process, models, and theories.
2. Aktar, M. S. (2021). Determinates service quality and its effect on patients' satisfaction of private medical college hospitals, Rangpur, Bangladesh. *Int. J. Manag. Account, 3(4)*, 91-105.
3. AL Jassim , wael Hasan Ali (2013) " An investigation of the strategic decision making process in SMEs " A thesis submitted for the degree of doctor of philosophy , Brunel Business School , Brune Universty London.
4. Alhawamdeh, H. M., & Alsmairat, M. A. (2019). Strategic Decision Making and Organization Performance: A Literature

- Review. International Review of Management and Marketing, 9(4), 95.
5. AlShehri, H. M. (2020). Top and Middle Management Teams' Strategic Decision Making Processes: Case Study of a Saudi Arabian Higher Education Institution. Nottingham Trent University (United Kingdom).
6. Alzahrani , S . Joman (2021) Investigating the Key Determinants of Competitive Advantage in Saudi Arabian Enterprises.
7. Awino , Zachary ( 2012 ) " Top Management Team Diversity, Quality Decisions and Organizational Performance in the Service Industry "
8. Azam, A. (2015). Strategic decision making in international firms: effect of top management team internationalization on international strategic decision process

9. Azim, M. D., Ahmed, H., & Khan, A. S. (2015). Operational performance and profitability: An empirical study on the Bangladeshi Ceramic companies. *International Journal of Entrepreneurship and Development Studies*, 3(1), 63–74.
10. Bendickson, J. S., & Chandler, T. D. (2019). Operational performance: The mediator between human capital developmental programs and financial performance. *Journal of Business Research*, 94, 162–171.
11. Bijańska, J., & Wodarski, K. (2017). Use of AHP method in strategic decision-making in hard coal mines in a crisis situation. Economic and technological conditions of development in extractive industries. Ed. by Izabela Jonek-Kowalska. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 7–



12. Chahal, H., Gupta, M., & Lonial, S. (2018). Operational flexibility in hospitals: Scale development and validation. *International Journal of Production Research*, 56(10), 3733–3755.
13. Chellappan, R. B. (2021). Strategic Decision Making: A Study using Computational Complexity Theory. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 3535–3543.
14. Cohu, J. (2021). Pandemic Demonstrates the Necessity of Intuitive Decision-Making Skills. 2021 Volume 24 Issue 2, (2).
15. Daft, R. L.(2020). *Organization theory and design*. Cengage learning. 4th
16. Dean Jr, J. W., & Sharfman, M. P. (1993). The relationship between procedural rationality and political behavior in strategic decision making. *Decision sciences*, 24(6), 1069–1083.

17. Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13(S2), 17-37
18. Eketu, C. A., & Chukwuemeka, W. O. (2018) Managing Political Behaviour in Strategy Implementation.
19. Engdaw, B. (2022). The effect of administrative decentralization on quality public service delivery in Bahir Dar city administration: the case of Belay Zeleke sub-city. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 2004675.
20. Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (2012). Politics in organizations: History, construct specification, and research directions (pp. 37-60)..
21. Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). Organizational behavior: Managing people and organizations. Cengage Learning. 13 th Ed
22. Hallioui, A., & Herrou, B. (2020) System approach for improving the dependability of production systems, state of the art. In Proceedings of the 5th NA International

Conference on Industrial Engineering and Operations Management (pp. 10–14).

23. Idris, F., & Naqshbandi, M. M. (2019). Exploring competitive priorities in the service sector: evidence from India. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
24. Jabir, A. S. (2019). Quality of Service and its Impact in Achieving Competitive Advantage. *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*, 27(2), 208–227.
25. Lamb, L., Becker, G. V., & Nunes, M. P. (2017). The strategic decision-making process in mergers and acquisitions: the perspective of acquired companies from the south of brazil. *BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (ISSN: 1984-8196)*, 14(2), 75–91.

26. Langabeer, J. R., & Yao, E. (2012). The impact of chief executive officer optimism on hospital strategic decision making. *Health care management review*, 37(4), 310–319
27. Litvaj, I., Ponisciakova, O., Stancekova, D., Svobodova, J., & Mrazik, J. (2022). Decision–Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality Management. *Sustainability*, 14(1), 572.
28. Madhani, P. M. (2021). Retail Supply Chain Management: Building a Customer–Focused Approach with Competitive Priorities. *IUP Journal of Supply Chain Management*, 18(2).
29. Mahasneh, M. M., Alnahdi, S. A., & Bani Hani, J. S. (2020). Innovation in health services alignment with the competitive advantage achievement in private hospitals in Saudi Arabia: Strategic evidence. *International Journal of Business and Social Science*, 11(3), 58–68

30. Memon , Muhammad. Shaikh , Sanober Salman. Shaikh , Samiuddin . Rind , Zareen Khan , (2021) , "ANALYSIS OF MIS ON STRATEGIC DECISION MAKING" , International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET) , pp.85-91
31. Nunkoo, R., Teeroovengadum, V., Ringle, C. M., & Sunnassee, V. (2020). Service quality and customer satisfaction: The moderating effects of hotel star rating. International Journal of Hospitality Management, 91,
32. Peterlin, J., Pearse, N., & Dimovski, V. (2015). Strategic decision making for organizational sustainability: The implications of servant leadership and sustainable leadership approaches. Economic and Business Review, 17(3), 273-290.
33. Robbins ,S.P, Judge , T . A (2019) " ORGANIZATIONAL BEHAVIOR"18th Ed
34. Sánchez-Úbeda, E. F., Sánchez-Martín, P., Torrego-Ellacuría, M., Rey-Mejías, Á. D., Morales-Contreras, M. F., & Puerta, J. L. (2021). Flexibility and Bed Margins of the Community of Madrid's Hospitals during the First Wave

- of the SARS-CoV-2 Pandemic. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(7), 3510.
35. Sharma, S., & Modgil, S. (2019). TQM, SCM and operational performance: an empirical study of Indian pharmaceutical industry. Business Process Management Journal
36. Slack, N. & Lewis, M. (2017), "Operations Strategy" ,5th Ed Harlow:
37. Taneja, A., & Arora, Y. (2015). The recruitment of intuitive managers. European Journal of Business and Management, 7(4), 305-308.
38. Wheelen, J. Thomas & Hunger, J. David (2018) " Concepts in Strategic Management and Business Policy" GLOBALIZATION, INNOVATION, AND SUSTAINABILITY