

تأثير تفويض السلطة على تنفيذ القرار الاستراتيجي - الدور الوسيط لمتغير الثقة

دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مستشارية الأمن القومي

The Impact of Authorization on Strategic Decision Execution: The Mediating Role of Trust Variables

Sample Survey of National Security Advisor Staff

أ. م. عامر رشيد عنيد⁽²⁾

حيدر سيد نور جلال⁽¹⁾

ameralmsoodi11@gmail.com

h.alarjy178@gmail.com

<https://doi.org/10.29124/kjeas.1549.8>

جامعة ديالى/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم الإدارة العامة

المستخلص:

يهدف البحث بصفة عامة إلى التعرف على دور وتأثير تفويض السلطة على عملية تنفيذ القرار الاستراتيجي، في مستشارية الأمن القومي، وتشخيص وتحديد العلاقة بين هذين المتغيرين، يمثل تفويض السلطة، ومتغير الثقة (المتغير الوسيط) المتغيرات المستقلة، في حين أنّ تنفيذ القرار الاستراتيجي يمثل المتغير التابع، وتَمّ التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات كأنّ من أبرزها أنّ لتفويض السلطة له التأثير الأكبر على تنفيذ القرار الاستراتيجي، وهذا مؤشر على أنّ القيادة في مستشارية الأمن القومي تثق بموظفيها ومنتسبيها وتعطيهم الصلاحية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها، كذلك تَمّ التوصل إلى أنّ القيادة تربط الشعور العميق بالهدف مع ما تقوم به المديرية. قد حققت أعلى أهمية نسبية بالنسبة لمتغير الثقة وما أكد هذا الأمر هو أنّ بُعد الثقة كان له تأثير معنوي وإيجابي على تنفيذ القرار الاستراتيجي بأبعاده.

الكلمات المفتاحية: تفويض السلطة، تنفيذ القرار الاستراتيجي، الثقة

Abstract:

This study typically aims to determine the role and impact of decentralization on the strategic decision-making execution process in national security advisors, and to diagnose

and determine the relationship between these two variables, as it represents the variables of decentralization and trust (intermediate variables). Independent variables, while the execution of strategic decisions represents a dependent variable and draws a series of conclusions, the most prominent of which is that decentralization has the greatest impact on the execution of strategic decisions, indicating that leadership National security advisors trust their employees and empower them to make and execute strategic decisions, confirming that trust has a moral and positive impact on all aspects of strategic decision-making.

Keywords: decentralization of power, execution of strategic decisions, trust

المقدمة:

تقوم المنظمات بأنشطتها ومهامها في بيئة متغيرة تركز على الجوانب الاجتماعية والسلوكية في مكان العمل ، ومع توسع نطاق أعمال المنظمة وزيادة عدد الأفراد العاملين داخلها ، هناك ضغط أكبر ومستمر لتقليل عبء العمل في مكان العمل وأداء أنشطتها لتحقيق أهداف المنظمة ، الأمر الذي يتطلب اهتمام القائد للتحقيق في الآليات التي من شأنها تعزيز الموارد البشرية. الأداء. التركيز على السلوكيات الإيجابية وكفاءات الموظفين وتقدير مساهماتهم ومهاراتهم وأهميتهم في تحقيق نتائج المنظمات ينعكس بشكل إيجابي في تحسين أداء الموظفين وزيادة أداء الشركة بطرق مختلفة. لذلك ، هناك حاجة إلى قيادة ذات حسّ الحكمة في صنع القرار ، والتعامل مع مسار الأحداث في مكان العمل ، ورعاية المرؤوسين ، وإيلاء أهمية للتغلب على التحديات التي تواجهها المنظمة والتغلب عليها.

إذ تتطلب القرارات الاستراتيجية مهارات إبداعية لمراقبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية السياسية الخارجية، هي برنامج يحاول تحقيق أفضل الظروف الممكنة لدولة بالوسائل السلمية التي لا تصل إلى حدود الحرب، وموضوع السياسة الخارجية العراقية هو البحث عن سبل لتحقيق هذه الأهداف السياسية العراقية بشكل عام والسياسة الخارجية بشكل خاص، على الرغم من أنه يمكن دراستها من وجهة نظر، تعاني حاليا من عدد من القيود الداخلية والخارجية، وأيضا لديها العديد من الفرص للاستفادة من إمكانات العمل الدبلوماسي الفعال.

ومن هذا المنطلق ارتأى الباحث أن يسلط الضوء على مدى أهمية تفويض السلطة في صنع القرار الاستراتيجي بوجود متغير الثقة كعامل وسيط يتوسط المتغيرين ،والذي عن طريقه يمكن قياس التأثير غير المباشر والمباشر لمتغير تفويض السلطة على تنفيذ القرار الاستراتيجي.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً:- مشكلة البحث:

تتضمن مشكلة البحث الرئيسة طرح التساؤل الرئيسي: هل أنّ لمتغير تفويض السلطة تأثير ذو دلالة معنوية على تنفيذ القرار الاستراتيجي بوجود متغير الثقة كمتغير وسيط للعاملين في مستشارية الأمن القومي؟ ومنه يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

أ- ما مدى تطبيق المديرية لمبدأ تفويض السلطة؟

ب- ما مدى منح القيادات العليا الثقة لمروسيها من أجل منحهم بعض الصلاحيات في تنفيذ القرار الاستراتيجي.

ت- هل يمتلك العاملين في المنظمة المبحوثة مفهوم واضح عن المتغيرات: (تفويض السلطة، القرار الاستراتيجي)؟

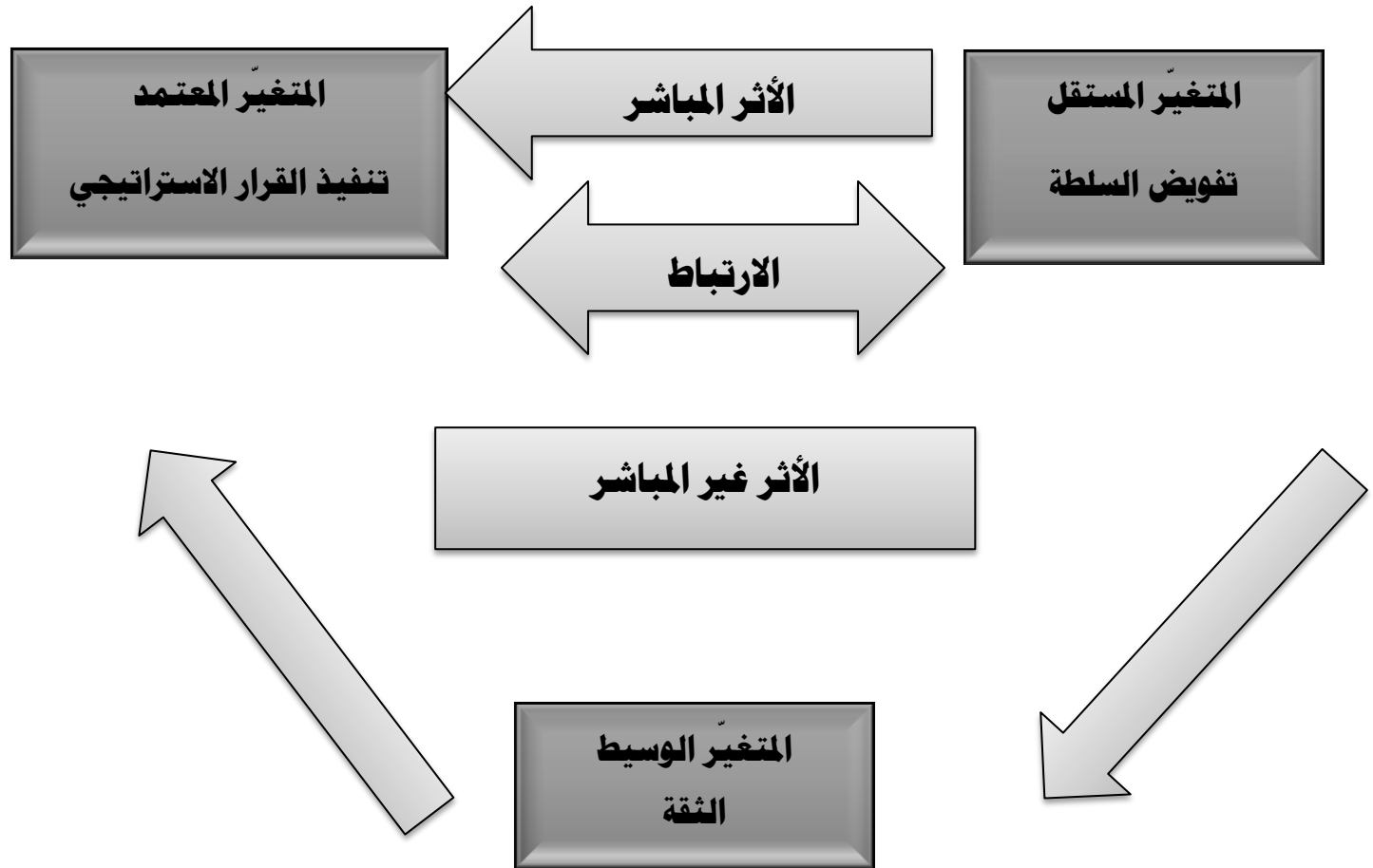
ث- هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين تفويض السلطة وتنفيذ القرار الاستراتيجي بوجود متغير الثقة كمتغير وسيط.

ثانياً:- هدف البحث:-

يهدف البحث إلى توضيح مفاهيم كُُل من تفويض السلطة والثقة وتنفيذ القرار الاستراتيجي وبيان مدى أثر تفويض السلطة على تنفيذ القرار الاستراتيجي بوجود الثقة كمتغير وسيط في مستشارية الأمن القومي، فضلاً عن توضيح بعض المفاهيم والأساليب الاحصائية في تحليل النتائج.

ثالثاً:- مخطط البحث الافتراضي:

لتحقيق غرض البحث والوصول إلى أهدافه المحددة، سيعتمد الباحث على نموذج يصف المتغيرات وربطها، للتعريف فيما إذا كان هنالك تأثير وعلاقة بين متغيرات الدراسة وكما موضح بالشكل الآتي:-



الشكل (1) المخطط الفرضي لمتغيرات البحث

رابعاً: وصف مجتمَع البحث والأفراد المبحوثين

إِ مجتمع الدراسة هم المنتسبون في مستشارية الأمن القومي، وسُحبت العينة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، ولقد جرى اختيار العينة من مجتمع الدراسة والتي بلغ حجمها (200) من المنتسبين ، إذ جرى حساب حجم العينة من خلال الصيغة الآتية:

$$n = \frac{N * P * (1 - P)}{(N - 1) \left(\frac{\alpha^2}{z^2} \right) + P(1 - p)}$$

إذ إنّ n يمثّل حجم العينة ، N يمثّل حجم المجتمع، α يمثّل مستوى المعنوية والتي تَمَثّل في بحثنا هذا 0.05 ، z القيمة الجدولية.(Steven K 2012:59-60)

رابعاً:- وصف متغيّرات البحث:

1- المتغيّر المستقلّ (تفويض السلطة) :

تفويض السلطة على أنّها تنازل القائد عن جزء من سلطته للآخرين مما يجعلهم شركاء حقيقيين في اتّخاذ القرار.

(Muktar et al،2020:39)

ت	الفقرات	موافق بشدّة	موافق	محايد	لا أوافق بشدّة	لا أوافق
	قيادة مستشارية الأمن القومي (تفويض السلطة)					
1	تشجع القيادة الموظّفين على المشاركة في القرارات الاستراتيجية					
2	تحرص القيادة على إشراك الموظّفين في حل المشاكل الخاصة باتخاذ القرارات الاستراتيجية					
3	تساعد القيادة بنشر المعلومات التي تساعد الموظّفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية					
4	تشجّع القيادة الموظّفين للعمل كفريق واحد من أجل الوصول إلى القرار الاستراتيجي الامثل					
5	يسهم تفويض السلطة من قبل القيادة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة في الوقت المناسب					

2- المتغير الوسيط (الثقة)

قابلية القيادة على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تحقيق التوافق بين الموارد المتاحة الخطط المرسومة في الرؤية لضمان التنفيذ الملائم. (Kocyigit & Akkaya, 2020: 15)

ت	البنود	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	قيادة مستشارية الأمن القومي (الثقة)					
6	تتعامل القيادة بصدق وصراحة مع الموظفين عند اتخاذ القرار الاستراتيجي					
7	تهتم كثيرا بمقترحات الموظفين حول اليات تطبيق القرارات الاستراتيجية وتنفيذها					
8	تتواصل بصورة مستمرة مع الموظفين وإعطائهم الثقة اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية					
9	تصغي بعناية لأراء الموظفين فيما يخص اتخاذ القرار الاستراتيجي					
10	تتمتع بثقة عالية عند اتخاذ القرار الاستراتيجي					

3- المتغير المعتمد (تنفيذ القرار الاستراتيجي) يمثل التنظيم والاعداد ومعرفة المهام والمسؤوليات بتحفيز العاملين ودعمهم لبذل الجهد أكبر بالاستفادة من آليات التقييم والتحليل التي تساعد لأخذ القرار . (علي حسين و رشاد الساعد، 2001:24).

ت	البنود	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	القرار الاستراتيجي (تنفيذ القرار الاستراتيجي)					
11	إن القيادة تعطي الوقت الملائم والفرصة المناسبة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية					
12	تعتمد القيادة في تنفيذ القرارات الاستراتيجية إلى					

						مبَررات منطقية تستند إلى رؤيتها وأهدافها.	
						تتناقش القيادة تنفيذ القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية مع المديرين والعاملين، لتعزيز الارتباط الوثيق لهم مع استراتيجياتها	13
						تهتم القيادة بعدم تعارض القرارات الاستراتيجية مع القوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات	14
						إن القيادة تهتم بالمشاركة الجماعية عند تنفيذ القرار الاستراتيجي.	15

خامسا: أهمية البحث:

- 1- تبرز أهمية البحث من خلال توضيح مفهوم تفويض السلطة وبيان مدى دورها في تنفيذ القرار الاستراتيجي بوجود الثقة كمتغير وسيط.
- 2- استعمال التحليل العاملي التوكيدي في تحليل العلاقة بين متغيرات البحث.
- 3- استعمال أسلوب تحليل المسار للكشف عن التأثير المباشر وغير المباشر لمتغير الثقة على المتغير تنفيذ القرار الاستراتيجي.

سادسا: الوسائل المستعملة في جمع البيانات:

- أ. المصادر المكتوبة: - إحدى أدوات التأطير للجانب النظري
- ب. الاستبانة: - تُعد المصدر الأساس لجمع المعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي وقد شملت ثلاثة محاور: تضمن المحور الأول المعلومات الشخصية ذات الصلة بعينة البحث وخصائصها. أما المحور الثاني فقد تضمن الفقرات والمتغيرات الخاصة بتفويض السلطة، في حين المتغير الوسيط فقد تمثل بالثقة، في حين تمثل المتغير المعتمد بتنفيذ القرار الاستراتيجي، وكما موضح بالجدول (1) الآتي:

نوع المتغير	المتغير الأساس	عدد الفقرات
المتغير المستقل	تفويض السلطة	5
المتغير الوسيط	الثقة	5
المتغير المعتمد	تنفيذ القرار الاستراتيجي	5

الجدول (1) تصميم فقرات الاستبانة

المصدر / من اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة

سابعا:- فرضيات البحث

H01: توجد علاقة تأثير مباشرة معنوية لمتغير تفويض السلطة على المتغير الوسيط الثقة

H02: توجد علاقة تأثير مباشرة معنوية لمتغير الثقة على المتغير تنفيذ القرار الاستراتيجي

H03: يزداد تأثير تفويض السلطة في تنفيذ القرار الاستراتيجي بتوسيط الثقة.

H04: توجد علاقة تأثير مباشرة معنوية لمتغير تفويض السلطة على المتغير تنفيذ القرار الاستراتيجي

ثامنا:- فرضيات البحث

تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي لأنه يلائم أغراض الدراسة من: وصف لمتغيرات الدراسة، وعينة الدراسة واستعمال التحليل والأساليب الإحصائية، كذلك يركز هذا المنهج على استطلاع آراء العينة وتوجهاتها، واستعمال المنهج الوصفي لوصف واقع المتغيرات التي سيتم دراستها، أما المنهج التحليلي فسيستخدم الباحث فيه البرامج الإحصائية SPSS 26.0 في تحليل واستخراج النتائج الإحصائية لتنفيذ القرار الاستراتيجي ووضع الاستنتاجات التي على أساسها تبني التوصيات.

تاسعا:- حدود البحث:

تضمن هذا الجزء التعريف بحدود الدراسة وكما يلي: -

- 1- الحدود الزمانية: المدة 2022/2/15 ولغاية 2023/2/20.
- 2- الحدود المكانية: موظفي مستشارية الأمن القومي في العراق
- 3- الحدود البشرية: يقتصر البحث على عينة من الموظفين في مستشارية الأمن القومي ضمن المستويات الإدارية في الادارة العليا ،والادارة الوسطى، والادارة الدنيا والبالغ عددهم 200 موظف.
- 4- الحدود الموضوعية: تضمنت كل من متغير تفويض السلطة والثقة وتنفيذ القرار الاستراتيجي.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: مفهوم تفويض السلطة

إنّ تفويض السلطة هو تحويل بعض أو جزء من الصلاحيات للآخرين ،وبالوقت ذاته تحفيزهم لتحقيق الأعمال المناطة بهم. وتعمل القيادة الحكيمة على تمكين التابعين من خلال منحهم قوة مصدرها السلطة الإدارية المخولة لهم ما يُنمي فيهم روح الشجاعة في اتخاذ القرارات المناسبة وبالوقت المناسب (Muktar et al,2020:39). في ضوء ذلك نستنتج أنّ تفويض السلطة هو "تنازل القائد عن جزء من سلطته للآخرين ما يجعلهم شركاء حقيقيين في اتخاذ القرار".

وقد جرى التطرّق إلى مفهوم تفويض السلطة من قبل العديد من الكتاب والباحثين من ذوي الاختصاص في هذا المجال، إذ يشير (عبد المنعم، عادل،1994:41) أنّ التفويض هو أنّ يعهد الرئيس الإداري وفقاً لما يسمح به القانون لأحد مرؤوسيه بممارسة بعض الاختصاصات التي تدخل في مهام وظيفته التي يشغلها ، وهو أسلوب من أساليب عدم التركيز في العمل الإداري تفادياً لمساوئ عدم التركيز الإداري لجمع السلطات في يد الرئيس، ما يؤدي إلى كثرة الضغط في العمل، والبتّ في الأمور دون فحص ودراسة كافية، ما يعني تأخير العمل ، والوقت.

أما (اثرتون) (. 1999 45 Atherton) فقد عرف التفويض بأنه ايلاء المسؤولية والصلاحيات إلى شخص آخر لإتمام واجب محدّد بوضوح متفقّ عليه تحت الاشراف.

وهناك من عرّف التفويض بأنه عملية اساس للمنظمة إذا أرادت تحقيق أهدافا، وهي ضرورية ،لأنّ المدير ليس لديه الوقت الكافي للقيام بالأعمال كافة . (السامرائي،83:2001)

كذلك عرّف التفويض بأنه "العملية التي يقوم من خلالها المسؤول بمنح مرؤوسيه التفويض اللازم لمساعدته في اتخاذ القرارات الخاصة والمهمة، واعطائهم المرونة والحرية المناسبة في العمل وصولاً لتحقيق الأهداف التي ترمي اليها المنظمة التي يديرها". (الجزائري، 742007)

لذلك يرى الباحث أنّ تفويض السلطة هو ليس تنازلاً عن صلاحيات المدير بقدر إعطاء جزء من صلاحياته إلى بعض مرؤوسيه ،لغرض توفير الوقت والجهد من أجل تنفيذ قرارات أخرى تهتم المنظمة.

ثانياً: مفهوم الثقة

تمثل الثقة حالة نفسية يكتسبها الفرد منذ الطفولة، وذلك يتم في محيط الأسرة، إذ تظل هذه السمة تلازمه وتحفزّه وتدفعه للنجاح والتفوق لمستقبل ناجح، ويظهر ذلك من خلال إحساس الشخص بكفاءة جسمية ونفسية واجتماعية وقدرة على إنجاز الأعمال وتقبل الآخرين له، (السعدي والمياحي، 2022، 181) وتعمل الثقة على توسيع مدارك الأفراد عند مواجهة المواقف وتوفير اطار ممتاز ينظم ويوجه سلوكهم ، وعلى المستوى الإداري فإن الثقة تشكل نمط السلوك المطلوب داخل التنظيم (طارش، 2022، 564)، إذ أن القائد الذي يمتاز بالثقة المقرونة بالتفاؤل والإيمان المطلق تساعده بتحقيق النتائج. (Kocyigit & Akkaya, 2020: 15)، إذ أن الثقة تشكل عنصراً رئيسياً لنجاح القيادة الحكيمة ، وفي هذا الصدد يوضح الباحث على أن الثقة على مستوى الإدارات العليا هي قابلية القيادة على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تحقيق التوافق بين الموارد المتاحة للخطط المرسومة في الرؤية لضمان التنفيذ الملائم.

ثالثاً: مفهوم تنفيذ القرار الاستراتيجي

تعددت مفاهيم القرار الاستراتيجي كأحد المفاهيم التي تنوّه على أنه ذلك صنع القرار الذي يحدّد اتجاه المنظمة الرئيس في ضوء العناصر التي حصلت في البيئة الداخلية والخارجية (Mintzaberg, 1991) كما يعرف بأنه مجموعة من القرارات غير الروتينية التي يصنعها قيادة هرم الإدارة أو إدارة السلطة في المنظمة، والتي تؤثر بشكل كبير وواضح على مستقبل المنظمة (Johansson & scholes, 1999) أما (Rosenzweig, 2013) فعرفه بأنه القرار جميعاً التي تنتج عن تجاوب مع متطلبات البيئة وتؤثر على مستقبل المنظمة وتتمّ تحديده أيضاً هو عبارة عن النشاطات العامة والشاملة التي تستخدم في إرشاد سياسات وتوجيهها وهي الخطة طويلة المدى والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف. (Lampel, Ghoshal et al, 2014).

من خلال المفاهيم السابقة يتضح أهمية القرارات الاستراتيجية من حيث لأنها تنطوي على عنصر عدم التأكد بسبب المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية فمن الضروري التعاون والتكيف مع المتغيرات بسهولة، إذ أن القرارات الاستراتيجية تتطلب من صناع القرار مهارات وابداعات وفكر متغير عن الآخرين ولها رؤيا مستقبلية (Jacob, 2015) فضلاً عن إنّ القرار الاستراتيجي عامل مهم لتعزيز القدرة على توسعة الفروع لتكون منافسة وربحية ولها دور أكبر ورئيس في دورة حياة المنظمة والعاملين فيها (Gregory, 2016). فلا يكفي لشاغل الوظيفة في المنظمات أن يكون فطن فقط وإنما لابد من توافر الامكانيات المتفردة لديه في مجال استعمال الامكانيات العقلية والذهنية وفق منظور استراتيجي الأمر الذي يستلزم منها اتسام مسؤوليها بسمات الذكاء الاستراتيجي بما يؤهلها لتجويد عملياتها في تنفيذ القرار الاستراتيجي (الشيخ التاج، 2017، 273).

وقد برز تنفيذ القرار الاستراتيجي كأبرز المفاهيم في مجال القرار الاستراتيجي، إذ تمّ تعريف تنفيذ القرار الاستراتيجي بأنه القرارات التي يتخذها كبار قادة المنظمة والتي تؤثر بشدة على صحة المنظمة وبقائها كما تعدّ قرارات مهمة من حيث الإجراءات المتخذة والموارد الملتزم بها. (Eisenhardt & Zbaracki, 1992: 17)

ومن جانب آخر يمكن ابراز أهم النقاط حول أهمية تنفيذ القرار الاستراتيجي: (ابراهيم، 2015، 249-252)، (عديلة، 2013: 33)، (عودة، 2018: 310).

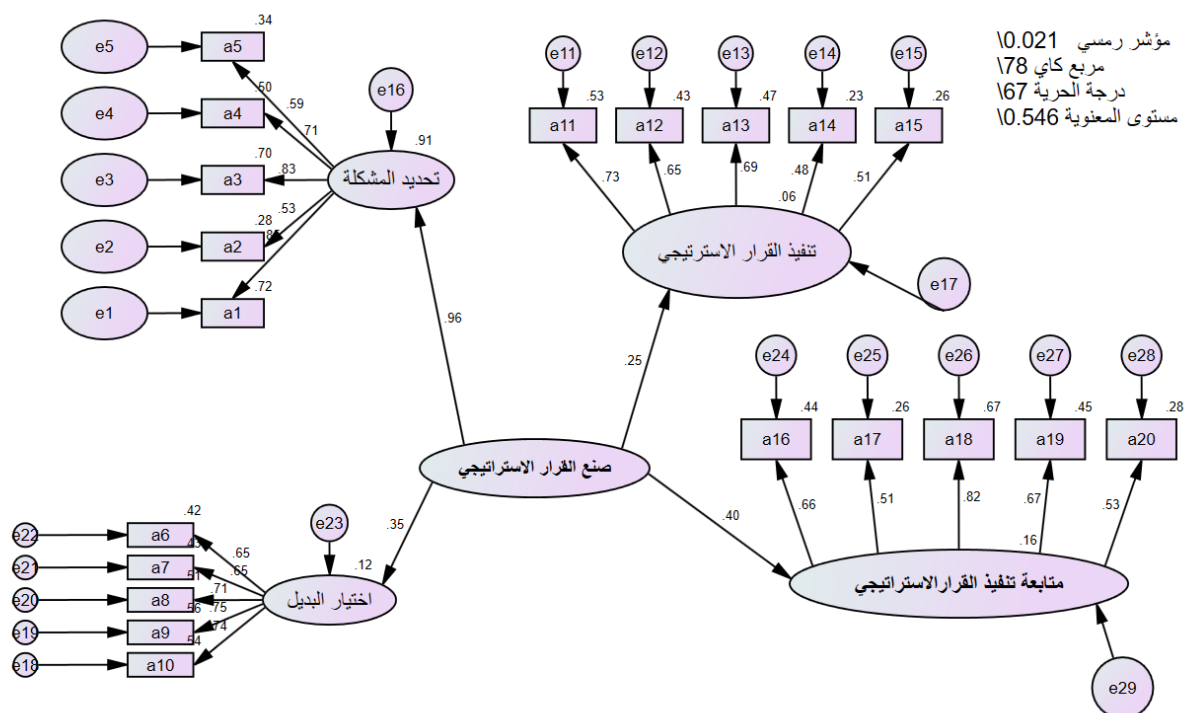
- تُعدّ عملية تنفيذ القرار الاستراتيجي من الامور المهمة وتشكّل تأثيراً اساساً وفعال في المؤسسات، وكذلك المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- تكتسب عملية تنفيذ القرار الاستراتيجي بأنّها عملية واسعة لارتباطها بالنشاط الدافع لاكتشاف اهداف جديدة أو تعديل الأهداف الحالية، ويحرز صناعة القرار الاستراتيجي ذي أهمية كبيرة، لأنّه يعطي بعد الرؤية.
- يعود نجاح صناعة القرارات الاستراتيجية على المؤسسة بكثرة الأرباح وتهيئة المساحة التنافسية وزيادة أسعار الاسهم أو الحصّة السوقية، وأنّ القرار له دور رئيس وجوهري لتأثير في حياة المؤسسة ومخرجاتها التي تؤثر فيما على العاملين بها.

وعلى هذا الأساس يرى الباحث أنّ تنفيذ القرار الاستراتيجي يتطلب توفير العناصر الأساس لصناعة القرار الاستراتيجي ومن ثم توفير البدائل واختيار البديل الأمثل للوصول إلى أفضل قرار بأقلّ التكاليف.

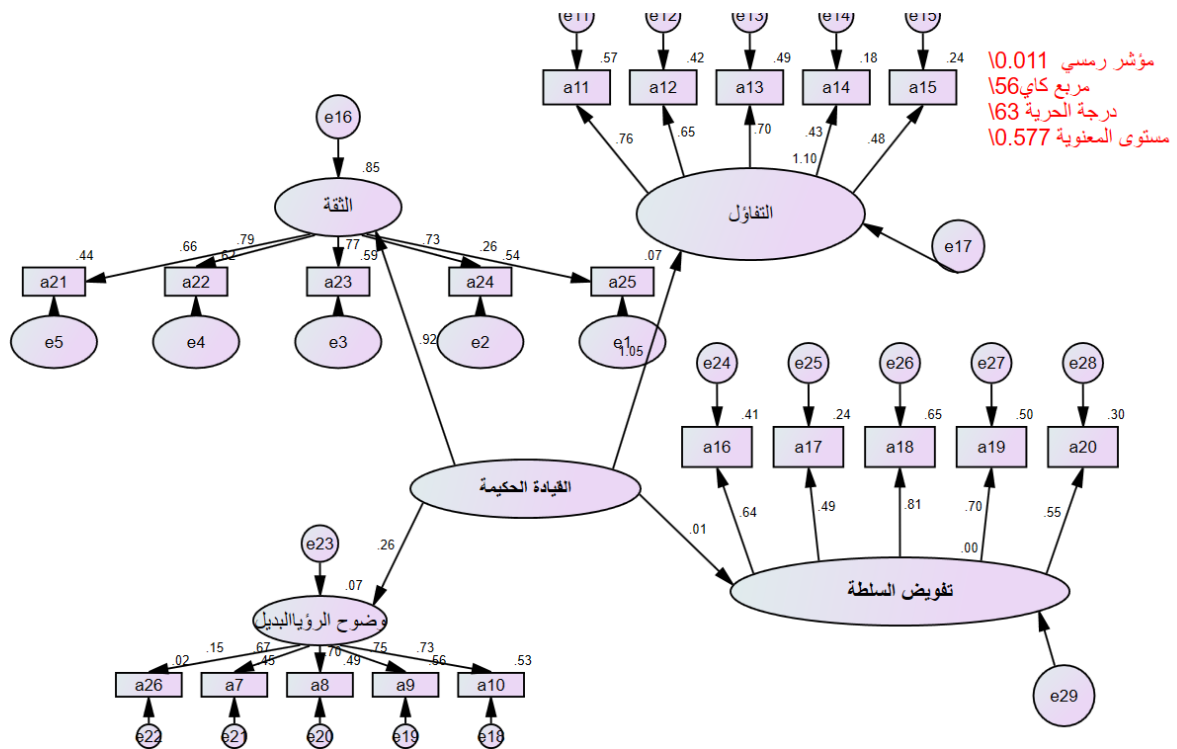
المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولاً:- الخصائص السيكومترية :

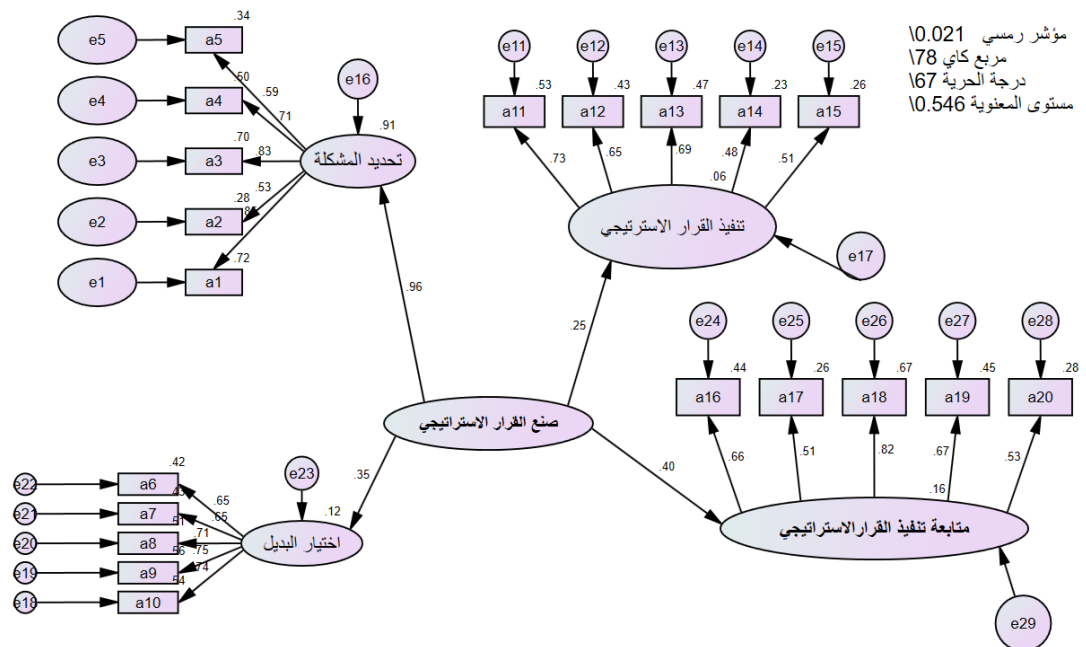
1- الصدق التوكيدي: بعد الانتهاء من اعداد الصياغة الأولية للاستمارة، وبهدف التأكد من صلاحية الاستبانة في قياس متغيّرات الدراسة، خضعت الاستمارة لاختبار الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء والبالغ عددهم أربعة خبراء في العلوم الإدارية والتسويق والإحصاء، وقد تمّ استطلاع آرائهم بشأن موضوعية ووضوح فقرات الاستبانة فضلاً عن الدقّة العلمية، وبعد ذلك تمّ التأكد من الصدق التوكيدي للبنية الهيكلية للنموذج المقدر وكما يأتي:



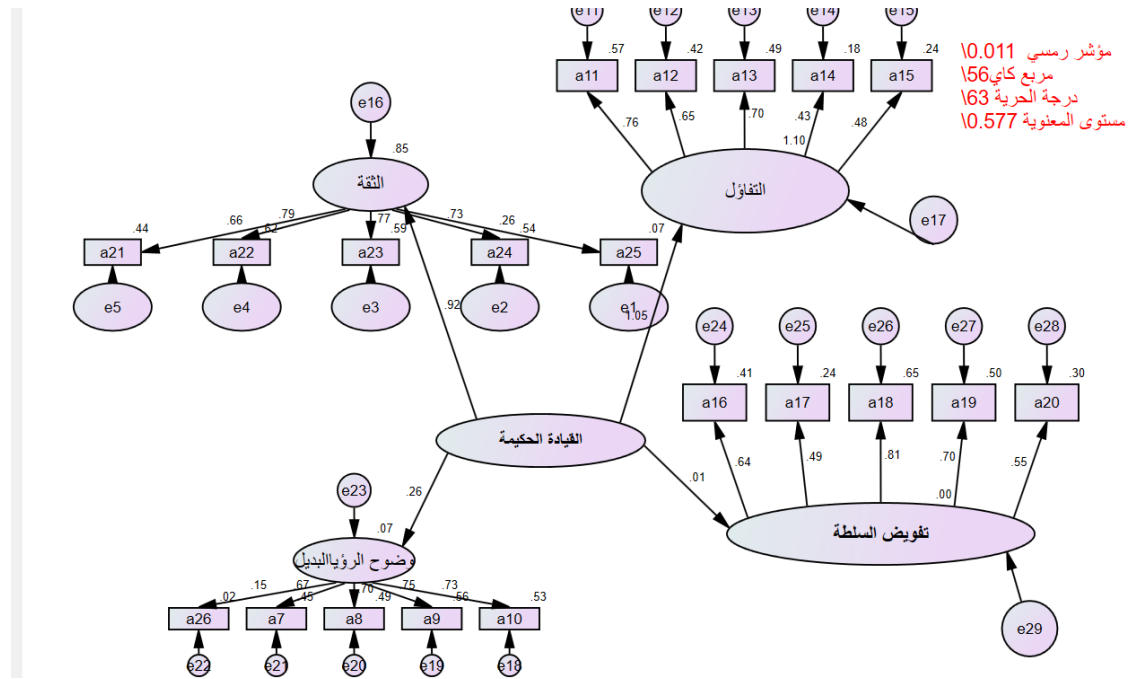
يلاحظ من الشكل المذكور آنفاً والتي تبين قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات، إذ يلاحظ أن إحصاء الاختبار مربع كاي والتي تمثل المقارنة للبيانات الخاصة بالنموذج أي القيم الملاحظة والقيم التوقعية، وأن مستوى الدلالة والبالغة (0.546) غير دالة احصائياً، وهذا مؤشر بعدم وجود فروق بين النموذج المفترض والبيانات فيما يخص متغير (تنفيذ القرار الاستراتيجي)، والجدول الآتي يبين المؤشرات الأخرى والتي هي من ضمن عائلة مربع كاي:



يلاحظ من الشكل المتقدم والتي تبين قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات، أنّ احصاءة الاختبار مربع كاي والتي تمّثل المقارنة للبيانات الخاصة بالنموذج أي القيم الملاحظة والقيم التوقعية، وأنّ مستوى الدلالة والبالغة (0.577) غير دالة احصائيا، وهذا مؤشر بعدم وجود فروق بين النموذج المفترض والبيانات فيما يخص متغير (القيادة الحكيمة)،



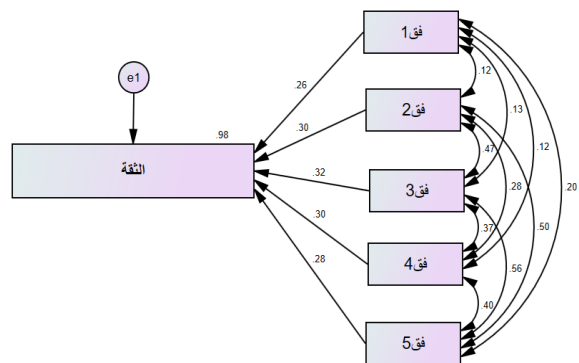
بالاعتماد على المؤشرات السابق توضيحها النموذج يتّصف بالصدق البنائي لأنّ المؤشرات ضمن المدى المسموح به.



بالاعتماد على المؤشرات السابقة توضيحها النموذج يتصف بالصدق البنائي لأن المؤشرات ضمن المدى المسموح به.

تضمن هذا المبحث حساب بعض المؤشرات الإحصائية الخاصة بفقرات محاور الاستبانة والمتضمنة الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري، فضلا عن الأهمية النسبية على مستوى الفقرات وعلى مستوى المحاور، وتم الاعتماد بالدرجة الأساس على الحزمة الإحصائية APSS في استخراج النتائج وكما يأتي:

2- متغير الثقة



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
t6	<---	a26	.191	.008	24.861	***	par_1
t6	<---	a27	.210	.009	24.514	***	par_2
t6	<---	a28	.212	.009	24.557	***	par_3
t6	<---	a29	.203	.008	26.042	***	par_4
t6	<---	a30	.179	.009	20.358	***	par_5

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
t6	<---	a26	.261
t6	<---	a27	.302
t6	<---	a28	.322
t6	<---	a29	.297
t6	<---	a30	.276

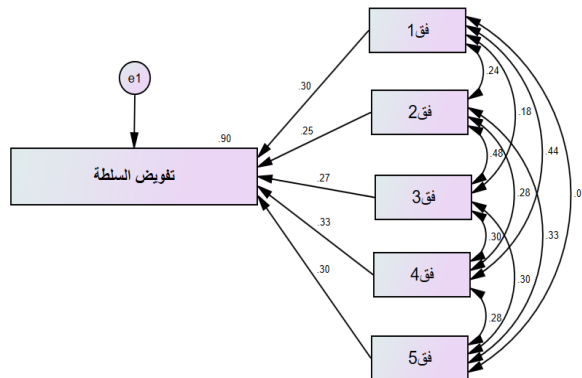
يلاحظ من النتائج المتقدمة أنّ الفقرات تؤثر وبشكل معنوي على متغير الثقة لأنّ القيم الاحتمالية للاختبار أقلّ من مستوى المعنوية 5%، وأنّ الفقرة الأولى على سبيل المثال تؤثر بنسبة 26.1% من التغيرات الحاصلة في الثقة.

البند	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	حجم العينة	متوسط حسابي	انحراف معياري	الأهمية النسبية	اتجاه العينة
تتعامل بصدق وصراحة مع الموظفين عند اتّخاذ القرار الاستراتيجي	174	50	7	3	1	235	4.67	0.64	93.4	موافق جدا
تهتمّ كثيرا بمقترحات الموظفين حول اليات تطبيق القرارات الاستراتيجية	158	70	3	3	1	235	4.62	0.62	92.4	موافق جدا

وتنفيذها									
تواصل بصورة مستمرة مع الموظفين وتعطيهم الثقة اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	156	70	5	4	235	4.61	0.62	92.2	موافق جدا
تصغي بعناية لآراء الموظفين فيما يخص اتخاذ القرار الاستراتيجي	148	75	9	1	235	4.56	0.67	91.2	موافق جدا
تتمتع بثقة عالية عند اتخاذ القرار الاستراتيجي	143	78	4	7	235	4.49	0.78	89.8	موافق جدا
الدرجة الكلية للمحور						4.59	0.67		موافق جدا

يلاحظ من الجدول المذكور آنفاً أن الفقرة (تتعامل بصدق وصراحة مع الموظفين عند اتخاذ القرار الاستراتيجي) قد احتلت المرتبة الأولى من ناحية الأهمية النسبية بمتوسط 4.67 وانحراف معياري 0.64 وهذا يدل على تجانس إجابات العينة باتجاه موافق جداً أما الفقرة (تتمتع بثقة عالية عند اتخاذ القرار الاستراتيجي) قد احتلت المرتبة الأخيرة من ناحية الأهمية النسبية بمتوسط (4.49) وانحراف معياري قدره (0.78) ، علماً أن المحور ككل قد حظي بموافق جداً بمعدل 4.59.

1- متغير تفويض السلطة



2- Regression Weights: (Group number 1 - Default

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
t7	<---	فق1	.173	.014	12.685	***	par_1
t7	<---	فق2	.175	.018	9.906	***	par_2
t7	<---	فق3	.202	.019	10.879	***	par_3
t7	<---	فق4	.185	.014	13.276	***	par_4
t7	<---	فق5	.216	.017	12.933	***	par_5

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model) -3

			Estimate
t7	<---	فق1	.303
t7	<---	فق2	.248
t7	<---	فق3	.268
t7	<---	فق4	.331
t7	<---	فق5	.300

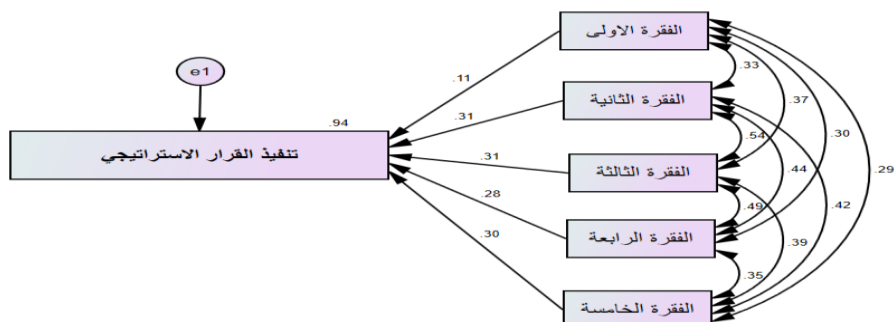
البنود	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	حجم العينة	متوسط حسابي	انحراف معياري	الأهمية النسبية	اتجاه العينة
تشجّع القيادة الموظّفين على المشاركة في القرارات الاستراتيجية	171	50	9	3	2	235	4.64	0.7	92.8	موافق جدا
تحرصّ القيادة على إشراك الموظّفين في حل	150	66	3	9	7	235	4.46	0.93	89.2	موافق

المشاكل الخاصة باتخاذ القرارات الاستراتيجية										جدا
تساعد القيادة بنشر المعلومات التي تساعد الموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	156	50	5	16	8	235	4.4	1.05	88	موافق جدا
تشجع القيادة الموظفين للعمل كفريق واحد من أجل الوصول إلى القرار الاستراتيجي الامثل	148	65	19	1	2	235	4.51	0.73	84.2	موافق جدا
يسهم تفويض السلطة من قبل القيادة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة في الوقت المناسب	140	78	3	9	5	235	4.44	0.87	81.8	موافق جدا
الدرجة الكلية للمحور							4.49	0.87		

يلاحظ من النتائج المذكورة أنّ الفقرات تؤثر وبشكل معنوي على متغير تفويض السلطة لأنّ القيم الاحتمالية للاختبار أقلّ من مستوى المعنوية 5%، وأنّ الفقرة الأولى على سبيل المثال تؤثر بنسبة 30.3% من التغيرات الحاصلة في تفويض السلطة.

يلاحظ من الجدول المذكور أنّ الفقرة (تشجع القيادة الموظفين على المشاركة في القرارات الاستراتيجية) قد احتلت المرتبة الأولى من ناحية الأهمية النسبية بمتوسط 4.64 وانحراف معياري 0.7 أما الفقرة (يسهم تفويض السلطة من قبل القيادة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة في الوقت المناسب) قد احتلت المرتبة الأخيرة من ناحية الأهمية النسبية بمتوسط (4.44) وانحراف معياري قدره (0.87)، وهذا يدل على تجانس إجابات العينة باتجاه موافق جدا، علماً أنّ المحور ككل قد حضي بموافق جدا بمعدل 4.49.

1- تنفيذ القرار الاستراتيجي



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
t3	<---	a11	.081	.013	6.137	***	par_1
t3	<---	a12	.212	.014	14.691	***	par_2
t3	<---	a13	.223	.015	14.591	***	par_3
t3	<---	a14	.204	.014	14.367	***	par_4
t3	<---	a15	.220	.014	15.636	***	par_5

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
t3	<---	فق1	.112
t3	<---	فق2	.307
t3	<---	فق3	.312
t3	<---	فق4	.285
t3	<---	a15	.297

يلاحظ من النتائج أعلاه أنّ الفقرات تؤثر وبشكل معنوي على متغير تنفيذ القرار الاستراتيجي كون القيم الاحتمالية للاختبار اقل من مستوى المعنوية 5%، وأنّ الفقرة الأولى على سبيل المثال تؤثر بنسبة 11.2% من التغيرات الحاصلة في تنفيذ القرار الاستراتيجي.

البنود	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	حجم العينة	متوسط حسابي	انحراف معياري	الأهمية النسبية	اتجاه العينة
أنّ القيادة تعطي الوقت الملائم والفرصة المناسبة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية	158	70	3	3	1	235	4.62	0.62	92.4	موافق جدا

موافق جدا	92.2	0.62	4.61	235	4	5	70	156	تعتمد القيادة في تنفيذ القرارات الاستراتيجية إلى مبررات منطقية تستند إلى رؤيتها وأهدافها.
موافق جدا	91.2	0.67	4.56	235	2	1	9	75	تناقش القيادة تنفيذ القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية مع المديرين والعاملين لتعزيز الارتباط الوثيق لهم مع استراتيجياتها
موافق جدا	89.8	0.78	4.49	235	3	7	4	78	تهتم القيادة بعدم تعارض القرارات الاستراتيجية مع القوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات
موافق جدا	77.6	1.09	3.88	335	5	30	100	65	أن القيادة تهتم بالمشاركة الجماعية عند تنفيذ القرار الاستراتيجي.
موافق بشدة	86.6	0.95	4.33						الدرجة الكلية للمحور

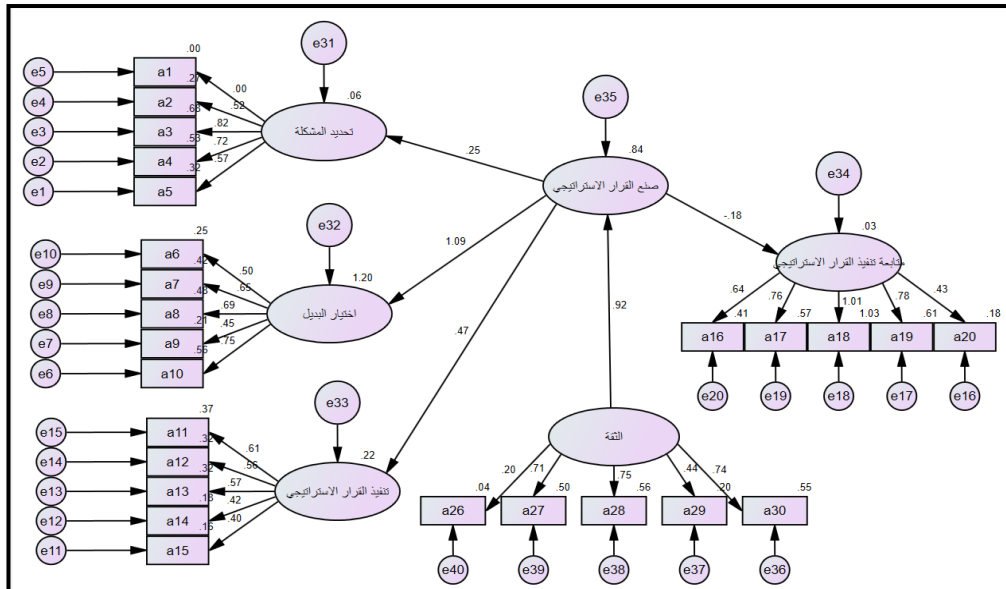
يلاحظ من الجدول المذكور آنفاً أن الفقرة (أن القيادة تعطي الوقت الملائم والفرصة المناسبة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية) قد احتلت المرتبة الأولى من ناحية الأهمية النسبية بمتوسط 4.64 وانحراف معياري 0.7 أما الفقرة (يسهم تفويض السلطة من قبل القيادة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة في الوقت المناسب أن القيادة تهتم بالمشاركة الجماعية عند تنفيذ القرار الاستراتيجي) قد احتلت المرتبة الأخيرة من ناحية الأهمية النسبية بمتوسط (4.44) وانحراف معياري قدره (0.87) وهذا يدل على تجانس إجابات العينة باتجاه موافق جداً، علماً أن المحور ككل قد حظي (بموافق جداً) بمتوسط 4.49.

اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة

تأثير الثقة على بعد تنفيذ القرار الاستراتيجي:

يبين الشكل الذي سيرد نتائج تقدير الثقة على بعد تنفيذ القرار الاستراتيجي، وتبين أن هنالك أثر معنوي كون القيمة الاحتمالية للاختبار أقل من مستوى المعنوية 5% وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي كانت مساوية إلى 0.92 أي أن القيادة في المديرية تسهم في تنفيذ القرار الاستراتيجي بنسبة 92% من التغيرات الحاصلة في تنفيذ القرار الاستراتيجي.

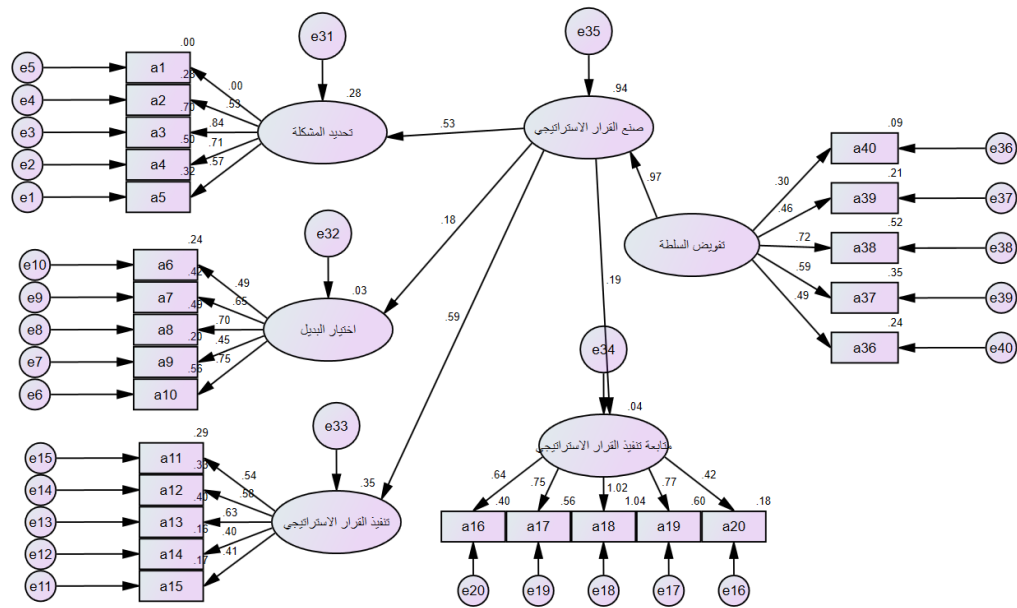
المتغير المفسر	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate	Srw	p.value
الثقة	→	تنفيذ القرار الاستراتيجي	0.92	0.487	0.000



تأثير تفويض السلطة على بعد تنفيذ القرار الاستراتيجي:

يبين الشكل الذي سيرد نتائج تقدير الثقة على بعد تنفيذ القرار الاستراتيجي، وتبين أنّ هناك تأثير معنوي لأنّ القيمة الاحتمالية للاختبار أقلّ من مستوى المعنوية 5% وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي كانت مساوية إلى 0.92 أي أنّ القيادة في المديرية تساهم في تنفيذ القرار الاستراتيجي بنسبة 92% من التغيرات الحاصلة في تنفيذ القرار الاستراتيجي.

المتغير المفسر	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate	Srw	p.value
وضوح الرؤية	→	تنفيذ القرار الاستراتيجي	0.92	0.487	0.000



مناقشة النتائج الخاصة بمتغير الثقة:

احتلت الفقرة (تتعامل بصدق وصراحة مع الموظفين عند اتخاذ القرار الاستراتيجي) المرتبة الأولى من ناحية الأهمية النسبية، وهذا نابع من ثقة القيادة بمنتهبها، إذ تعبر الثقة وبحسب (الطاهر: 2021، 274) أن الثقة تشكل عنصر رئيس لقابلية القيادة على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تحقيق التوافق بين الموارد المتاحة والخطط المرسومة.

مناقشة النتائج الخاصة بمتغير تفويض السلطة:

احتلت الفقرة (تشجع القيادة الموظفين على المشاركة في القرارات الاستراتيجية) المرتبة الأولى من ناحية الأهمية النسبية، وهذا دليل على أن القيادة تعي الدور المهم لتفويض بعض المسؤولين ببعض الصلاحيات من أجل تخفيف العبء على القيادات العليا عند اتخاذ القرار، وبحسب (موسى: 2013، 83) وأن تفويض السلطة يكون على مستويات مختلفة، وهي الدرجة المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة وحسب كفاءة الموظف المخول بتفويض السلطة إليه.

مناقشة تنفيذ القرار الاستراتيجي:

احتلت الفقرة (أن القيادة تعطي الوقت الملائم والفرصة المناسبة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية) احتلت المرتبة الأولى من ناحية الأهمية النسبية، وبحسب (أبو نجم: 2018، 23) أن يكون البديل الأفضل المختار قابلاً للتنفيذ.

الاستنتاجات:

من خلال النتائج الموجودة في متن البحث تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- إن الفقرة (تساعد بأنشاء رؤية واضحة تحقق أهداف عالية المستوى) قد حققت أعلى أهمية بالنسبة للمتغير وضوح الرؤية.

- 2- أن الفقرة (تتعامل بصدق وصراحة مع الموظّفين عند اتّخاذ القرار الاستراتيجي) قد حقّقت أعلى أهمية بالنسبة إلى متغيّر الثقة.
- 3- إنّ الفقرة (تربط القيادة الشعور العميق بالهدف مع ما تقوم به المديرية) قد حقّقت أعلى أهمية نسبية بالنسبة للمتغيّر التفاؤل.
- 4- إنّ الفقرة (تشجع القيادة الموظّفين على المشاركة في القرارات الاستراتيجية) قد حقّقت أعلى أهمية نسبية بالنسبة إلى متغيّر تفويض السلطة.
- 5- إنّ استقراء الواقع من قبل القيادة يمنح القدرة على تحديد المشكلة التي تحيط بالمنظمة بالاعتماد على المصادر والمتعاونين.
- 6- إنّ القيادة لها إمكانية عرض البدائل المتاحة كافة لاختيار البديل المناسب بعد القيام بجمع المعلومات وتحليلها تدعم عملية اتّخاذ القرار المناسب
- 7- إنّ القيادة تعطي الوقت الملائم والفرصة المناسبة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية
- 8- إنّ القيادة لها قابلية التحقق من تنفيذ القرار، يتمّ وفقا للصورة المرسومة له، وتصحيح القرارات السلبية ودراسة الاثار المترتبة عليها
- 9- إنّ القيادة في المديرية لها دور كبير في متغيّر اختيار البديل ومن ثم تنفيذ القرار الاستراتيجي و يليه تحديد المشكلة ومن ثم متابعة تنفيذ القرار الاستراتيجي.
- 10- كان هنالك تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد القيادة الحكيمة على ابعاد تنفيذ القرار الاستراتيجي.

التوصيات:

من خلال ما تمّ التوصل اليه في متن البحث يوصي الباحث بما يأتي:

- 1- العمل على ابراز دور وأهمية العمل كفريق واحد لتحقيق رؤية المديرية وأهدافها ، من خلال نشر التوعية وإشراك الموظّفين بالمحاضرات والدورات الخاصة بأهمية العمل الجماعي وبيان دوره في تحقيق الأهداف المنشودة.
- 2- ضرورة أن تمتلك القيادات العليا المستوى العالي من الثقة عند صنع القرارات الاستراتيجية واتّخاذها لغرض الوصول إلى الحل الأمثل عند اختيار البدائل وباقل التكاليف.
- 3- أن تكون لدى القيادات العليا رؤى مستقبلية حول توقع الأفضل عندما تحيط بعملية اتّخاذ القرار الاستراتيجي ظروف عدم التأكد.
- 4- أن تعطي القيادات والإدارات العليا بعض الثقة لمرووسيتها وتخولهم ببعض الصلاحيات وتفويض السلطة عند اتّخاذ القرارات الاستراتيجية وحسب إمكانية المرووسين.
- 5- ضرورة امتلاك القيادات والإدارات العليا استراتيجية واضحة تتناسب مع القيادة والمديرية رؤى وأهدافها.
- 6- ضرورة أن تمتلك القيادات العليا المعلومات البدائل كافة من أجل الوصول إلى القرار الاستراتيجي الأفضل.
- 7- ضرورة أن تكون لدى القيادة ثقافة المشاركة الجماعية عند تنفيذ القرار الاستراتيجي، من أجل الوصول إلى الحل الأمثل.
- 8- أن تكون لدى القيادة لائحة المعايير المتبعة كافة عند تقويم القرارات الاستراتيجية.

المقترحات:

- 1- دراسة أبعاد أخرى لمتغير القيادة الحكيمة على تنفيذ القرار الاستراتيجي
- 2- اجراء دراسات حول تأثير القيادة الحكيمة في اتخاذ القرار الاستراتيجي
- 3- اختيار ابعاد أخرى لتنفيذ القرار الاستراتيجي وبيان تأثير القيادة الحكيمة عليها ،واستكشاف أهم العوامل المؤثرة عليها باستعمال أسلوب التحليل الاستكشافي.

المصادر العربية:

1. . آلاء عبد الموجود العاني، أحمد عبد الستار الطالبي (2022) " إسهام أبعاد القيادة الحكيمة في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2022، المجلد 18، العدد 57، part 2، الصفحات 205-222.
2. ابو الغنم ، خالد محمد عبد العزيز.(2015).تأثير الذكاء الاستراتيجي في فعالية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة : دراسة ميدانية . مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية ، المجلد الثاني ، العدد الخامس . 139-172.
3. أبو حمدي، وآخرون. (2005) تأثير العوامل الانسانية والبيئية والتنظيمية علي عملية اتخاذ القرار لدي مديري المدارس في إقليم الجنوب .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك/الأردن.
4. ابو نجم ، ميرنا ابو نجم .(2018) . تأثير التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات." دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية".
5. احمد، أحمد ابراهيم (2002):الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.
6. أسماء عبد الرحيم خضر الخياط، سرمد محمود حميد العكيدى (2022) "دارة الكفاءات لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل وعلاقتها بتنفيذ القرار الاستراتيجي لديهم من وجهة نظر التدريسيين" مجلة إشراقات تنموية، 2022، المجلد 7، العدد 33، الصفحات 191-230.
7. أضواء كمال حسين الجراح (2023) " خصائص القيادة الحكيمة ودورها في تعزيز الاندماج الوظيفي دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الموصل" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2023، المجلد 19، العدد 61، part 1، الصفحات 383-401.
8. الجبوري ، محمد حيدر علي ،(2017)،المزايا المتحققة من تأثير العوامل البيئية والتنظيمية والسلوكية في سرعة تنفيذ القرار الاستراتيجي "دراسة مقارنة بين شركتي اسيا سيل وكورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة في العراق " رسالة ماجستير ادارة اعمال.
9. الدسوقي، حنان زكريا السيد ،(2022) الذكاء الاستراتيجي كاليه للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية ،مج 10، ع.2 ، 161-244
10. سرمد حمزة الشمري، عادل داود سلمان، . مكية كريدي الكعبي (2017)" مداخل صناعة القرار الاستراتيجي ودورها في كفاءة تسويق الخدمات: دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة " المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، 2017، المجلد 9، العدد 1، الصفحات 40-53.

11. سيد وآخرون، جابر عوض (2014) : الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
12. الشيخ، بابكر مبارك عثمان، التاج. محمد محمد علي (2017): تأثير الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمين لعينة من هيئة التدريس بجامعة نجران، بحث منشور في مجلة جامعة الأنبار، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (19) الجزء (9)، العراق.
13. الطاهر ، محمد حسن صاحب ، وعدنان رحيم حمود .(2021): القيادة الحكيمة وتأثيرها في الاستدامة الاستراتيجية. 268-286.
14. عبدالله فتحي عزيز، عامر عبدالرزاق عبدالمحسن (2022) " دور القيادة الحكيمة في تعزيز تعلم الفرق الافتراضية: دراسة تحليلية" تنمية الرافدين، المجلد 41، العدد 133، الصفحات 309-339.
15. عثمان ، مداحي عثمان .(2018). أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات.
16. العجمي، فلاح سعد طامي. (2006). العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري لدي مديري ومديرات المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان للدراسات التربوية العليا، عمان-الأردن.
17. العلاق، بشير. (2010) القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، الأردن.
18. علي، حسين علي والساعد، رشاد. (2001). نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي. عمان: دار زهران.
19. الفتلاوي، علي تركي شاكر،(2012)، رؤية مستقبلية لواقع التعلم الثانوي في محافظة كربلاء المقدسة "مجلة العلوم الانسانية ، جامعة بابل ، المجلد 1 العدد 11.
20. كنعان، نواف سالم. (2007). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1 الإصدار السابع: دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. عبدالله محمود عبدالله، كمال مجيد وهاب (2019) " تأثير الأنماط المعرفية في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي دراسة استطلاعية في مصارف أهلية مختارة" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2019، المجلد 15، العدد 48، part 2، الصفحات 210-231.
22. محمد حسن صاحب الطاهر، عدنان رحيم حمود (2021) " القيادة الحكيمة وتأثيرها في الاستدامة الاستراتيجية" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2021، المجلد 17، العدد 3، الصفحات 268-286.
23. موسى، محمد بن موسى. (2013) : تأثير تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.
24. ميسون عبد الله أحمد الشلعة، أحمد وليد طلال الحمد (2023) " تشخيص أبعاد القيادة الحكيمة لدى القيادات العاملة في مديرية بلدية الموصل دراسة إستطلاعية" مجلة الجامعة التقنية الشمالية للعلوم الإدارية والانسانية، 2023، المجلد 3، العدد 2، الصفحات 194-215.
25. ولدان مهدي جهاد، سهير عادل حامد (2020) " تأثير الاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي- دراسة تحليلية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2020، المجلد 26، العدد 124، الصفحات 214-236.

1. (Ibidunni, 2011) "Marketing mix as tool for achieving competitive advantage in Nigerian market place: multi-national and indigenous companies in perspective".
2. (Keramati, 2012). "Relationship between marketing mix and sales performance In the context Iranian steel private firms".
3. (Li,Ragu-Nathan,Ragu-Nathan&Rao, 2006) The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance" omega 34(2)
4. Abdalkrim, G. M. "The impact of strategic planning activities on private sector organizations performance in Sudan: An empirical research". International Journal of Business and Management, vol. 8(10), 2013, pp134-143.
5. Ahmed,Qarni,Alsharqi,Qalai&Kadi, 2013(The Impact of Marketing Mix Strategy on Hospital Performance Measured "by Patient Satisfaction: An Empirical Investigation on Jeddah Private Sector Hospital Senior Mangers Perspectives"

Al-Debi, H., & Mustafa, A. (2014). The Impact Of Services Marketing Mix 7P's In Competitive Advantage To Five Stars HotelCase Study Amman, Jordan. In The Clute Institute International Academic Conference Orlando, Florida, USA (pp. 39-48