

ELEMENTS OF STRATEGIC MANAGEMENT AND ITS IMPACT IN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE (A PROSPECTIVE STUDY FOR A NUMBER OF WORKERS IN PRIVATE HOSPITALS IN BAGHDAD)

Raed Ghanim Raheem ¹, Balsam Saad Ismael ²

College of Administration and Economics, University of Uruk. Baghdad, Iraq..

rgrm@uruk.edu.iq

Abstract This study sought to find out the relationship between the elements of strategic management and organizational performance. The study adopted the descriptive analytical approach in collecting data and information through personal interviews and field visits, as well as a questionnaire. The study aimed at diagnosing the influence relationship and its analysis of the elements of strategic management in organizational performance. The study reached a set of conclusions, there are significant correlations among the study variables. There was a significant effect between elements of strategic management on organizational performance.



Crossref  [10.36371/port.2022.2.5](https://doi.org/10.36371/port.2022.2.5)

Keywords: Elements of military management, dimensions of organizational performance.



عناصر الادارة الاستراتيجية وأثرها في الاداء التنظيمي (دراسة استطلاعية لعدد من العاملين في المستشفيات الخاصة في بغداد)

رائد غانم رحيم * & بلسم سعد اسماعيل

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة اوروك، بغداد، العراق.

الخلاصة:

سعت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين عناصر الادارة الاستراتيجية والاداء التنظيمي، وقد تبني الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات من خلال المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية، فضلاً عن استمارة الاستبانة. وقد هدفت الدراسة الى تشخيص العلاقة التأثيرية وتحليلها لعناصر الادارة الاستراتيجية في الاداء التنظيمي. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها: تحقق وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة على مستوى المستشفيات الخاصة قيد الدراسة. تحقق وجود تأثير معنوي بين متغيرات الدراسة على مستوى المستشفيات الخاصة قيد الدراسة.

الكلمات الدالة: عناصر الادارة الاستراتيجية، ابعاد الاداء التنظيمي.

المقدمة

الاستراتيجية والاداء التنظيمي، فضلاً عن الواقع الميداني لعمل عدد من المستشفيات الخاصة في بغداد قيد الدراسة. وبناءً على ما تقدم فقد تضمن هذا المبحث ما يأتي:

• منهجية الدراسة:

يتناول هذا المبحث الطريقة العلمية المنظمة لمسار الدراسة لتحديد مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وعرض المخطط الافتراضي لها، والفرضيات التي انبثقت عنه، فضلاً عن تحديد منهج البحث العلمي المعتمد عليه وفق التبويب الآتي:

أولاً: مشكلة الدراسة:

من خلال استعراض الدراسات التي تخص الموضوع وبعض الأدبيات الادارية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والاداء التنظيمي، قام الباحثان بدراسة استطلاعية أولية لعدد من المنظمات الخدمية كالمستشفيات الخاصة في محافظة بغداد عاصمة العراق للمدة من 2019/4/20 ولغاية 2019/11/30.

وتوصل الباحثان الى محدودية معرفة المديرين والعاملين لديها بالمفاهيم الحديثة نسبياً لهذه المتغيرات، فضلاً عن عدم معرفتهم بمدى تأثير عناصر الإدارة الاستراتيجية في الاداء التنظيمي، الامر الذي زاد من اهتمام الباحث لتناول هذا الموضوع المهم في المجال الصحي.

وبناءً على ما تقدم فأنت طرح التساؤلات المؤشرة في ادناه يمكن ان تسهم في ايضاح مضامين مشكلة الدراسة:

- (1) هل هناك تصور واضح للمديرين والعاملين في المستشفيات الخاصة قيد الدراسة بعناصر الإدارة الاستراتيجية وابعاد الاداء التنظيمي؟
- (2) ما مستوى إدراك المديرين والعاملين في المستشفيات قيد الدراسة لعناصر الإدارة الاستراتيجية وابعاد الاداء التنظيمي؟
- (3) ما الأولوية لعناصر الإدارة الاستراتيجية في المستشفيات قيد الدراسة في ضوء استجابة افراد العينة للاستبانة؟
- (4) ما طبيعة علاقة الارتباط بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وابعاد الاداء التنظيمي في المستشفيات قيد الدراسة؟
- (5) ما مستوى تباين الاداء التنظيمي للمستشفيات قيد الدراسة تبعاً لتباين تأثير عناصر الإدارة الاستراتيجية؟

لدى مراجعة اسهامات الكتاب في مجال عناصر الادارة الاستراتيجية ومجال ابعاد الاداء التنظيمي، تبين ان هناك العديد من الاسهامات المميزة المقدمة من قبل مجموعة من الكتاب، وهي في الوقت ذاته تمثل طبيعة هذه المتغيرات التي جرى تقديمها كلاً على حدة، وقد حاولت هذه النماذج تشخيص هذه المجالات وتحديد اتجاهاتها الاساسية.

ان الاستجابة لتشخيص ماهية هذه المجالات ومدى الاستفادة منها في بيئة الاعمال المعاصرة، هو كيفية تكوين نموذج شامل قادر على تفسير تأثير المتغيرات المستخدمة في بعضها البعض للوصول الى اداء تنظيمي متميز، لذلك قدم الباحثان نموذجاً حاولا من خلاله ان يمازجان بين اسهامات الكتاب المختلفة لتقديم هذا النموذج، فهناك العديد من الفروقات الجوهرية التي اعتمدها الكتاب في مجالات الإدارة الاستراتيجية والاداء التنظيمي، واغلب هذه النماذج متشابهة من حيث المضمون لكنها تختلف من حيث التسميات او التفسير.

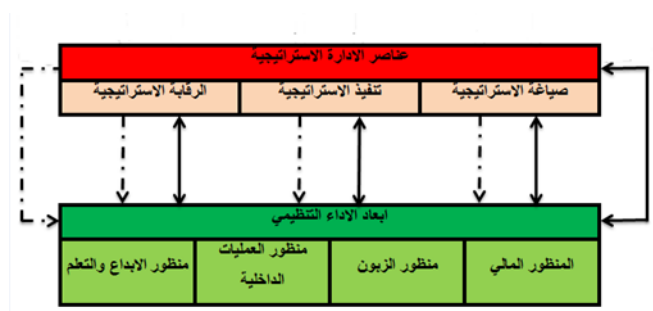
وبعد دراسة وتحليل نماذج عناصر الادارة الاستراتيجية وابعاد الاداء التنظيمي، سعى الباحثان الى تطوير نموذج جديد يبين علاقات الارتباط والأثر بين عناصر الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل وابعاد الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة كمتغير معتمد.

وقد تكونت هذه الدراسة من اربعة مباحث، المبحث الاول يتناول منهجية الدراسة والدراسات السابقة، بينما تناول المبحث الثاني الجانب النظري، وتناول المبحث الثالث الجانب العملي، اما المبحث الرابع فتناول الاستنتاجات والتوصيات.

• المبحث الاول

(منهجية الدراسة والدراسات السابقة): يتطلب التمهيد للآطار النظري للدراسة فضلاً عن الآطار الميداني عرض عدد من الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من جهة وعرض المنهجية التي اعتمد عليها الباحثان في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وبناء مخططاتها وفرضياتها والاساليب المتبعة في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، فضلاً عن وصف مجال ومجتمع الدراسة ومسوغات اختياره وفق الآطر التي قدمتها اسهامات الفكر الاداري في مجال الادارة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء الإطار النظري ومضامينه الميدانية تصميم مخطط افتراضي ممثلاً بالشكل (1) والذي يشير الى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة. وبعد دراسة وتحليل عناصر الادارة الاستراتيجية وابعاد الاداء التنظيمي، سعى الباحثان الى تطوير نموذج جديد يبين علاقات الارتباط والأثر بين عناصر الادارة الاستراتيجية كمتغير مستقل وابعاد الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة كمتغير معتمد. اذ ان المتغير المستقل (الادارة الاستراتيجية)، استند الى نموذج (Wheelen & Hunger) [1]. واستند المتغير المعتمد (الاداء التنظيمي)، الى الكاتبان (Kaplan & Norton) [2] في مقالتهما التي تحمل عنوان (The Balanced Score Card: Translating strategy into action) والتي حددت من خلالها بطاقة الاداء المتوازن ذات الابعاد الاربعة (البعد المالي وبعد الزبائن العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد العاملين)، وهذه الأبعاد تترابط فيما بينها. ويمكن توضيح مخطط الدراسة في الشكل (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة:

- (1) الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر الادارة الاستراتيجية مجتمعة وبين ابعاد الاداء التنظيمي مجتمعة في المستشفيات قيد الدراسة.
- (2) الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعناصر الادارة الاستراتيجية مجتمعة في ابعاد الاداء التنظيمي مجتمعة في المستشفيات قيد الدراسة.
- (3) الفرضية الرئيسية الثالثة: يتباين تأثير عناصر الادارة الاستراتيجية في تحقيق ابعاد الاداء التنظيمي من حيث الاهمية والتأثير في المستشفيات الخاصة قيد الدراسة.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية عناصر الادارة الاستراتيجية في المنظمات بعامه والمنظمات الخدمية بخاصة، اذ تعد عناصر الادارة الاستراتيجية من الموضوعات الحديثة نسبياً والذي يسعى الباحثان الى تناولها ومحاولة ربطها بموضوع الاداء التنظيمي. ولعل ذلك ما يبرز أهمية الدراسة في إطار اهتمامات بحثية متنامية لإيضاح اداء المنظمات الخدمية كأداء المستشفى والذي يتأثر بعدد من المتغيرات ومنها عناصر الادارة الاستراتيجية. كما تتجلى أهمية الدراسة في محاولة الربط بين متغيرات الدراسة بموضوع واحد، اذ سيتم تسليط الضوء على عناصر الادارة الاستراتيجية في المستشفيات قيد الدراسة ومدى تأثيرها في الاداء التنظيمي ومن ثم امكانية تعزيز هذا الاداء للمستشفيات قيد الدراسة. وتحديد وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين عناصر الادارة الاستراتيجية وابعاد الاداء التنظيمي، ومن ثم فأن معرفة هذه العلاقات وتحليلها سوف يغدو محور اهتمام الجانب الميداني لهذه الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها فأن هدف الدراسة الرئيس يتمثل في تشخيص العلاقة التأثيرية وتحليلها لعناصر الادارة الاستراتيجية في الاداء التنظيمي وتحديد مضامين هذه العلاقة على مستوى المستشفيات قيد الدراسة. ومن هذا الهدف الرئيس يمكن للباحث تأشير أهداف الدراسة على النحو الآتي:

- (1) وصف وتشخيص عناصر الادارة الاستراتيجية وابعاد الاداء التنظيمي في المستشفيات قيد الدراسة.
- (2) التعرف على طبيعة العلاقة ودرجة معنويتها بين عناصر الادارة الاستراتيجية وبين الاداء التنظيمي.
- (3) التعرف على دور علاقات التأثير وتحديد درجة المعنوية بين متغيرات الدراسة.
- (4) التوصل الى نتائج علاقات الارتباط والأثر وتحليلها بين متغيرات الدراسة للمستشفيات قيد الدراسة.

رابعاً: مخطط الدراسة:

من 2021/1/12 لغاية 2021/5/27 بالتعرف على اقسام وشعب المستشفيات الخاصة قيد الدراسة وكيفية تعاملها مع الخبرات الموجودة لديها ومدى تطبيق الادارة الاستراتيجية فيها ومدى التطور الحاصل في الاداء.

ت- استمارة الاستبانة: اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، مستندين بذلك على دقة صياغتها وشمولها لجميع المتغيرات من خلال تحكيمها لدى خبراء في علم الادارة وفي ضوء دراسات عالمية معروفة وادخالها في تصميم الاستبانة.

تاسعا: الوسائل الاحصائية المستخدمة:

بالاستناد الى اهداف وتوجهات هذه الدراسة وبهدف اختبار فرضياتها، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Ver. 25) لإجراء التحليلات الاحصائية التي يحتاجها الباحثين لإتمام هذه الدراسة.

ب) الدراسات السابقة:

تمهيدا للإطار النظري الخاص بالدراسة يرى الباحثان ضرورة استعراض مجموعة من الدراسات التي اسهمت في رسم تصور لدى الباحثين في اعداد مخطط الدراسة وتأطير منهجيتها بخاصة، وان هذا الموضوع يتسم بالحدثة النسبية ويعد من الموضوعات المهمة لتناوله متغيرين رئيسيين مع ابعادهما الفرعية والعائدة لكل متغير.

عليه سيستعرض الباحثان عدداً من الدراسات التي تخص الموضوع ومجالات الاستفادة منها وكالاتي:

(1) دراسة (Ayanda:2014) [3] عنوان الدراسة (Relationship Between Strategic Management and Firms' Performance in Nigerian Banking Industry)

العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الشركات في صناعة البنوك في نيجيريا. وقد تم اختيار خمسة بنوك بشكل عشوائي وتمت إدارة مائة استبيان. واستخدم البحث الاستقصائي. وتم استخدام البيانات الأولية للدراسة مع الاستبيانات كأدوات البحث. تم اعتماد التقنيات الإحصائية للتعبير عن المتغيرات في المصطلحات الإحصائية القابلة للقياس. تم اختبار الفرضية

سادساً: منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز هذه الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة:

- (1) الحدود المكانية: جمهورية العراق – مدينة بغداد – المستشفيات الصحية الخاصة في بغداد.
- (2) الحدود الزمانية: تمثلت حدود الدراسة بالمدة الزمنية من (2020/10/15) الى (2021/4/15).
- (3) الحدود البشرية: تم اختيار عينة قصدية تمثلت بالعاملين في المستشفيات الصحية الخاصة في مدينة بغداد وفق المناصب (مدير مستشفى، مدير قسم، مدير شعبة، بدون منصب).

ثامناً: اساليب جمع البيانات والمعلومات:

- (1) الجانب النظري: استند الباحثان الى ما متوفر من الدراسات العربية والاجنبية لتغطية الجانب النظري من الدراسة في مجال الادارة الاستراتيجية ومجال الاداء التنظيمي، واعتمد الكتب والاطاريح والرسائل والدوريات ومواقع الانترنت.
- (2) الجانب الميداني: ان دقة النتائج المستخرجة من الدراسة كانت من خلال اعتماد الباحثين لمقاييس عالمية لكتاب معروفين تم جمعها في استبانة وتم تحكيم هذه الاستبانة من قبل اساتذة الادارة المعروفين بخبراتهم وكفاءاتهم، ومن خلال الزيارات الميدانية التي اجراها الباحثان للمستشفيات قيد الدراسة ومن خلال مقابلات بعض المديرين والاداريين والعاملين في هذه المستشفيات وكما يأتي:

- أ- المقابلات الشخصية: أجري الباحثان مقابلات شخصية مع اعداد من الاداريين العاملين في المستشفيات الخاصة قيد الدراسة من مدير مستشفى ومديري اقسام ومديري شعب واداريين بدون مناصب في مختلف اقسام وشعب المستشفيات وقد استخدم الباحثان اسلوب الاسئلة المفتوحة بهدف الحصول على معلومات دقيقة تسهم في انجاز هذه الدراسة.
- ب- الزيارات الميدانية: قام الباحثان ومن خلال زيارتهما الميدانية الى المستشفيات الخاصة قيد الدراسة للمدة

قضايا مؤسسات التعليم العالي وأهم المشكلات والتحديات التي تواجه الجامعات. وضرورة تشجيع الإدارة العليا للاهتمام بأسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومها المعاصر نظراً لارتباطها الوثيق بنجاح وتطور المنظمات التعليمية في السودان.

3) **دراسة (ذور:2010) [5]** عنوان الدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية).

تكونت العينة من طبقة الإدارة العليا والتي تتكون من المدير العام ونوابه ومساعديه ومديري الشركات التابعة ومديري الإدارات الرئيسية لجميع شركات الاتصالات السودانية ماعدا شركة زين للاتصالات التي لم تقبل تقديم المعلومات المطلوبة للباحث ولذلك استثناءها من الدراسة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم أسلوب التحليل الإحصائي، وتحديد برنامج (SPSS) لتحليل الاستبيانات واختبار الفروض. وقد كانت متغيرات الدراسة هي الادارة الاستراتيجية، كفاءة وفعالية الاداء.

وقد هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على اثر تطبيقها على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع. والتعرف على أداء شركات الاتصالات العاملة في السودان من خلال تقييم الإدارة العليا للأداء مقارنة بالمنافسين وكذلك من خلال تقييم وتنظيم الهيئة القومية للاتصالات لأداء هذه الشركات. وقد استنتجت الدراسة ان هنالك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الشخصية والديمقراطية للمبحوثين والمعرفة والإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية. وتوسط ممارسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركات الاتصالات، كما تبين منها أن الغالبية العظمى من المبحوثين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية في هذه الشركات، وأن نسبة (90٪) من المبحوثين لهم قناعة أكيدة بضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية فيها. وأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي الى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات، وأن هذه الشركات لديها اهتمام بالتدريب عموماً، إلا أن هناك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الاستراتيجية.

باستخدام اختبار T والانحدار المتعدد بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

هدفت الدراسة الى بيان مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي مع التركيز على بعض البنوك المختارة في نيجيريا. والى تقييم العلاقة المهمة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي. وتقييم الصعوبات المرتبطة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تعيق الأداء التنظيمي الفعال.

توصلت الدراسة الى ان للإدارة الاستراتيجية أثر كبير على الأداء التنظيمي. وأظهر العمل البحثي أيضاً أن مدى جودة تنفيذ الخطة، إذا لم ينفذ بشكل صحيح فأن فشل الأعمال أمر لا مفر منه لذلك فالإبداع يجب ان يكون حاضراً دائماً.

أوصت الدراسة بناءً على النتائج، بضرورة التقيد الصارم بعملية الإدارة الاستراتيجية من أجل أن تكون المنظمة متميزة في أدائها (أي الميزة التنافسية) وبالتالي تظل واقفة على قدميها في البيئة التنافسية الديناميكية.

2) **دراسة (حمزة:2013) [4]** عنوان الدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الأداء في الجامعات السودانية دراسة حالة جامعة الزعيم الازهري (2000 – 2012).

وكانت ادوات القياس هي المنهج التاريخي الاستردادي والمنهج الاستقرائي الاستنباطي والتحليلي الوصفي. وان متغيرات الدراسة هي الادارة الاستراتيجية، كفاءة الاداء.

اهم الاهداف هي التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السودانية. ومعرفة أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالجامعات على كفاءة أداء الجامعات. وصياغة بعض المقترحات والرؤى التي قد تسهم في تطوير الإدارة الاستراتيجية في الجامعات.

توصلت الدراسة الى ان تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية بجامعة الزعيم الازهري ساهم في تحقيق جملة من الاهداف الاستراتيجية اهمها كفاءة الأداء والمواكبة والتطور. وان ثقافة التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية التي انتهجتها ادارة الجامعة ساهمت في تحسين مستويات الاداء.

واوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات الجامعات للتطبيق السليم والعلمي لمنهج الإدارة الاستراتيجية حتى تساهم في معالجة

ان عملية صياغة الاستراتيجية تعني تحديد غايات واهداف المنظمة الرئيسية في ضوء رؤيتها المستقبلية الشاملة من خلال تحليل الجوانب الداخلية والخارجية للمنظمة وتعزيز جوانب القوة وتقليل اثر جوانب الضعف، وادراك مميزات البيئة الخارجية المتمثلة بالفرص مع تلافي وتقليل اثر التحديات والمخاطر، وتتضمن عملية صياغة الاستراتيجية ادراك وتحديد البدائل الاستراتيجية، ثم اختيار البديل الاستراتيجي الامثل. [7]

ثانياً: تنفيذ الاستراتيجية (Strategy implementation):

يتعلق تنفيذ الاستراتيجية بالوسيلة التي تكون فيها الاستراتيجية المنشودة منجزة وجاهزة للعمل. ان مرحلة التنفيذ الاستراتيجي تعرف بأنها، مجموعة من الأنشطة والفعاليات تطبق لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، في ضوء البرامج التنفيذية والإجراءات والموازنات المالية. [8] وتعد هذه المرحلة من العمليات الهامة جداً للإدارة الاستراتيجية، اذ أن التنفيذ الفاعل للاستراتيجيات المصاغة بصورة جيدة، يفضي الى النجاح، بيد أن التنفيذ غير الفاعل لنفس الاستراتيجيات المصاغة بصورة جيدة ايضاً، يؤدي إلى بروز مشكلات عديدة. ويسهم التنفيذ الفاعل في ردم فجوات الاستراتيجية المصاغة بصورة غير جيدة ويتخطى الأخطاء المحتملة، في حين ان الفشل سيكون حليف الاستراتيجيات المصاغة بشكل غير جيد، وتليها عمليات تنفيذ غير فاعلة.

مما تقدم يرى الباحثان أن تنفيذ الاستراتيجية هو مجموع الأنشطة المطلوبة لتنفيذ خطة استراتيجية واضحة المعالم، من خلال تحويل العمليات والنتائج إلى قرار استراتيجي ووضعه موضع التنفيذ في ضوء سلسلة من الإجراءات الرئيسية وأنظمة التحكم المصممة لضبط الأداء فيما يتعلق بالأهداف المنشودة.

ثالثاً: رقابة الاستراتيجية (Strategic Control):

وهي نوع من الرقابة الإرشادية والتي يكون عادةً أفقها الزمني منذ بدء تنفيذ الاستراتيجية ولغاية تحقيق النتائج المنشودة، والتي قد يتخللها الكثير من التطورات والتغيرات على كافة العوامل التي صيغت الاستراتيجية وتنفيذها بناءً عليها، ولذلك قد يجري عليها تعديل او تغيير في أي من هذه العوامل، سواء كانت تتعلق بالاستراتيجيات أم بالأهداف الاستراتيجية أم

كما اوصت الدراسة بالاهتمام بالتدريب والتركيز عليه في مجال الإدارة الاستراتيجية، خاصة في مجال التخطيط والتحليل والرقابة. وتوصي الدراسة الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة، وان تستعين بذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة الاستراتيجية، وتوصي الدراسة شركات الاتصالات بضرورة الاهتمام بالبحث العلمي وتشجيعه ورعايته، وتقتصر إنشاء وحدات متخصصة داخل هذه الشركات تعني بهذا الشأن، والتعاون مع الباحثين وتقديم العون لهم.

المبحث الثاني (الجانب النظري)

عناصر الادارة الاستراتيجية (elements of strategic management)

أولاً: صياغة الاستراتيجية (Strategy formulation):

تتكمال عملية صياغة وتصميم الاستراتيجية مع غايات منظمة الاعمال وأهدافها الرئيسية، وذلك من خلال مراعاة رؤية المنظمة المستقبلية الشاملة، وفي ضوء وضوح وتعيين رسالة منظمة الاعمال، ومن خلال تحليل العوامل الداخلية للمنظمة والعوامل الخارجية التي تؤثر فيها، لغرض الاستفادة من جوانب القوة، وتقليل أثر الضعف، واستغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية.

وتتضمن عملية صياغة او تصميم الاستراتيجية التحديد الدقيق والشامل لما يأتي: [6]

- 1) صياغة رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها.
- 2) صياغة وتطوير الاستراتيجيات على المستوى التنظيمي وعلى مستوى وحدات الاعمال وعلى المستوى الوظيفي، ووضع السياسات الخاصة بتنفيذ القواعد والاجراءات.
- 3) التحليل الاستراتيجي ويتضمن:
 - A. تحليل البيئة الخارجية لمعرفة وأدراك الفرص والتهديدات.
 - B. تحليل البيئة الداخلية ومعرفة وأدراك نواحي القوة والضعف في المنظمة.
- 4) تحليل الخيارات الاستراتيجية لكافة المستويات، (التنظيمي، وحدة الاعمال، الوظيفي).

يبلغ (40) مستشفى خاصة، وقد تم اخذ عينة من المستشفيات في بغداد تتكون من (10) مستشفيات خاصة، وأن مجتمع الدراسة يبلغ (490) فرداً، وعينة الدراسة من الافراد الذين يعملون في ادارات المستشفيات تبلغ (490) فرداً.

التحليل الوصفي:

توضح الجداول الآتية خصائص الافراد المبحوثين في المستشفيات قيد الدراسة وكالاتي:

الجدول (1) توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	148	٪67.3
انثى	72	٪32.7
المجموع	220	٪100

من الجدول (1) يتبين ان افراد العينة الذكور أكثر من الاناث اذ بلغت نسبة الذكور (67.3 ٪)، بينما بلغت نسبة الاناث (32.7 ٪) من مجموع افراد العينة. من الجدول (2) يتبين ان اغلب افراد العينة كانوا ممن يحملون شهادة البكالوريوس اذ بلغت نسبتهم (69.1 ٪)، بينما اقل نسبة كانت لحملة شهادة الدكتوراه اذ بلغت (4.5 ٪) من مجموع افراد العينة.

الجدول (2) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	40	٪18.2
بكالوريوس	152	٪69.1
ماجستير	18	٪8.2
دكتوراه	10	٪4.5
المجموع	220	٪100

من الجدول (3) يتبين ان اغلب افراد العينة كانوا بأعمار تتراوح من (41 – 50) سنة اذ بلغت نسبتهم (45.5 ٪)، بينما اقل نسبة كانت للأعمار فوق 50 سنة اذ بلغت نسبتهم (5.5 ٪) من مجموع افراد العينة. من الجدول (4) يتبين ان اغلب افراد العينة كانوا من الموظفين الذين لم يشغلوا منصب اذ بلغت نسبتهم (60 ٪)، بينما اقل نسبة كانت للذين يشغلون منصب مدير مستشفى، اذ بلغت نسبة كلاً منهم (5.4 ٪) من مجموع افراد العينة.

بالأهداف التشغيلية، بناء على ما برز من نتائج الرقابة في المراحل التي انتهت. [9]

عرفت [10] رقابة الاستراتيجية بأنها عملية مستدامة تأخذ مكانها في جميع مستويات المنظمة، إذ يضطلع بها المديرون الاستراتيجيون لدى المنظمة، وتستهدف تقويم ما خطط له، لمنع وقوع الاخطاء قبل حدوثها، وتقويم عملية التنفيذ لرفع أداء المنظمة.

- الاداء التنظيمي (Organizational Performance):

لا يوجد اتفاق بين اراء الكتاب حول مفهوم الاداء التنظيمي، فهناك من يربطه بتحقيق اهداف محددة للمنظمة، وهناك من وصف المنظمة بمجموعة من الاهداف، وهناك من اتفق على ان الاداء التنظيمي هو مجال متعدد الابعاد، وان ابعاده هي: الكلفة والفاعلية والكفاءة والتكيف. [11]

ولعل أبرز التعريفات التي تناولها الكتاب لمفهوم الاداء التنظيمي هي كالاتي، فقد عرفه [12] من خلال منظارين، الاول، الاداء المالي، وهو مفهوم اداء الاعمال الذي يشدد على استخدام مخرجات المنظمة البسيطة، والتي تعتمد المؤشرات المالية. والثاني، الاداء العملياتي، وهو اوسع مفهوم لأداء الاعمال، فهو يقاس في ضوء مؤشرات حصة السوق. وعرف [13] الاداء التنظيمي بانه، المؤشر الاساسي في استخدام الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية بصورة تحقق أكبر الفوائد، فضلاً عن إشباع رغبات العاملين وزيادة روحهم المعنوية.

وعرفه [14] بأنه مجموع المنجزات التي تحققها المنظمة لغرض إنجاز اهدافها خلال مدة زمنية معينة. ومما تقدم يرى الباحثان ان الاداء التنظيمي يشتمل على تحليل النتائج أو المخرجات الحقيقية للمنظمة مقارنة بالنواتج المقصودة.

المبحث الثالث (الجانب العملي)

يتناول هذا المبحث وصف مجتمع وعينة الدراسة، ويتناول ايضاً اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحليلها.

اولاً: وصف مجال ومجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجال ومجتمع الدراسة من (المستشفيات الخاصة في بغداد)، اذ ان العدد الكلي للمستشفيات الخاصة في مدينة بغداد

76	34.5%	من 5 – 10 سنوات
28	12.7%	من 11 – 15 سنة
30	13.6%	اكثر من 15 سنة
220	100%	المجموع

من الجدول (5) يتبين ان اغلب افراد العينة كانوا ممن لهم خدمة اقل من (5) سنوات، اذ بلغت نسبتهم (39.1 %)، بينما اقل نسبة كانت لمن أمضي في الخدمة من (11 – 15) سنة، اذ بلغت نسبتهم (12.7 %) من مجموع افراد العينة.

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحليلها: *

اختبار الفرضية الرئيسة الاولى: هذه الفرضية تنص على انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر الادارة الاستراتيجية مجتمعة وبين ابعاد الاداء التنظيمي مجتمعة في المستشفيات قيد الدراسة".

ولغرض معرفة وتحديد هذه العلاقة قام الباحث بأعداد الجدول (6) والذي يبين طبيعة ونوع العلاقات بين عناصر الادارة الاستراتيجية مجتمعة وابعاد الاداء التنظيمي مجتمعة على مستوى المستشفيات الخاصة قيد الدراسة.

الجدول (3) توزيع افراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	24	10.9%
31 – 40 سنة	84	38.2%
41 – 50 سنة	100	45.5%
اكثر من 50 سنة	12	5.5%
المجموع	220	100%

الجدول (4) توزيع افراد العينة حسب المنصب

المنصب	التكرارات	النسبة المئوية
بدون منصب	132	60%
مدير شعبة	64	29.1%
مدير قسم	14	6.4%
مدير مستشفى	10	4.5%
المجموع	220	100%

الجدول (5) توزيع افراد العينة حسب سنوات العمل بالمنصب الحالي

سنوات العمل بالمنصب	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	86	39.1%

الجدول (6) نتائج علاقات الارتباط بين عناصر الادارة الاستراتيجية مجتمعة وابعاد الاداء التنظيمي مجتمعة

F		R ²	عناصر الإدارة الاستراتيجية مجتمعة		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد
3.884	173.438*	0.851	10.66 (15.133) *	0.573	ابعاد الأداء التنظيمي

N = 220 *P ≤ 0.0

هذه النتيجة مع دراسة [5] والتي أكد فيها أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي الى كفاءة وفعالية الأداء في منظمات الاتصالات. ودراسة [3] التي أكد فيها ان الإدارة الاستراتيجية ترتبط ارتباط كبير مع الأداء التنظيمي وان زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية سيسهم في تحسين الاداء التنظيمي.

الاداء التنظيمي مجتمعةً بعدها متغيراً معتمداً. اذ بلغت قيمة F المحسوبة * (173.438) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة

اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (*0.815) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على قوة العلاقة بين هذين المتغيرين، اذ ان هذه النتيجة تشير الى انه كلما زادت ادارات المستشفيات قيد الدراسة من اهتمامها بعناصر الادارة الاستراتيجية مجتمعة، ادى ذلك الى تحقيق اهداف ابعاد الاداء التنظيمي مجتمعة. وتتفق

ويتبين من الجدول (6) وجود تأثيراً معنوياً لعناصر الادارة الاستراتيجية مجتمعةً بوصفها متغيراً مستقلاً في تحقيق ابعاد

- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بهذا الخصوص (يتباين تأثير عناصر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق ابعاد الاداء التنظيمي من حيث الاهمية والتأثير في المستشفيات الخاصة قيد الدراسة.

من خلال استخدام برنامج (SPSS 25) وعمل تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise) ظهرت نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول (8) التي تشير الى وجود تباين في التأثير من المتغيرات المستقلة في تحقيق ابعاد الاداء التنظيمي وعلى النحو الآتي:

الجدول (8) الانحدار المتدرج (Stepwise) بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وابعاد الاداء التنظيمي

المرحلة	المتغيرات المستقلة	R ²
الأولى	صياغة الاستراتيجية	0.785
الثانية	صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية	0.820
الثالثة	صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، رقابة الاستراتيجية	0.870

نلاحظ من الجدول (8) ان عنصر صياغة الاستراتيجية يعد بوصفه أحد عناصر الإدارة الاستراتيجية ويفسر لوحده (78.5٪) من التغيرات الحاصلة في تحقيق ابعاد الاداء التنظيمي، وان (21.5٪) تعود الى متغيرات عشوائية متضمنة وغير متضمنة في نموذج هذه المرحلة، وأنه إذا ما ادخل عنصر تنفيذ الاستراتيجية الى جانب عنصر صياغة الاستراتيجية فأن القدرة التفسيرية للنموذج ستزداد من (78.5٪) الى (82.0٪). وفي الوقت ذاته اذا ما ادخل عنصر رقابة الاستراتيجية الى جانب العنصرين السابقين فأن القدرة التفسيرية للنموذج ستزداد من (76.5٪) (82.0٪) الى (87.0٪). وتأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة على مستوى المستشفيات الخاصة قيد الدراسة.

المبحث الرابع

أولاً: الاستنتاجات:

الاستنتاجات الخاصة بوصف وتشخيص عناصر الإدارة الاستراتيجية: كشفت نتائج تحليل الادراك الاول للأفراد المبحوثين في المستشفيات الخاصة قيد الدراسة فيما يتعلق بعناصر الإدارة الاستراتيجية عن الآتي:

(3.884) عند درجتي حرية (1,218) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة معامل التحديد (0.851) (R²) وهذا يعني ان (85.1٪) من الاختلافات المفسرة في ابعاد الاداء التنظيمي مجتمعة تعود الى تأثير عناصر الإدارة الاستراتيجية مجتمعة ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير موجودة في انموذج الانحدار اصلاً. ومن متابعة قيمة معامل B1 البالغة (10.66) واختبار T لها تبين ان قيمة (T) المحسوبة بلغت * (15.133) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.651) عند درجتي حرية (1,218) ومستوى معنوية (0.05). وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى على مستوى المستشفيات الخاصة قيد الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص هذه الفرضية على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعناصر الإدارة الاستراتيجية مجتمعة في ابعاد الاداء التنظيمي مجتمعة في المستشفيات قيد الدراسة". ولتحديد هذا التأثير قام الباحث بأعداد الجدول (7) الذي يبين فيه تأثير عناصر الإدارة الاستراتيجية مجتمعة في الاداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة في المستشفيات قيد الدراسة.

الجدول (7) العلاقة بين عناصر الإدارة الاستراتيجية مجتمعة وابعاد الاداء التنظيمي مجتمعة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
عناصر الإدارة الاستراتيجية	ابعاد الاداء التنظيمي
	*0.815

وهذه النتيجة تشير الى ان تحسين وتطوير عناصر الإدارة الاستراتيجية مجتمعة سيسهم في تحقيق ابعاد الاداء التنظيمي مجتمعة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة [4] والتي اشار فيها الى ان عناصر الإدارة الاستراتيجية يمكن ان تسهم في تحسين الاداء التنظيمي وان تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية بجامعة الزعيم الازهري ساهم في تحقيق جملة من الاهداف الاستراتيجية اهمها كفاءة الأداء والمواكبة والتطور.

اتساقاً مع ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى المستشفيات الخاصة قيد الدراسة.

الرابعة على مستوى المستشفيات الخاصة قيد الدراسة بمعدل وسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.447).

الاستنتاجات المتعلقة بتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة في المنظمات قيد الدراسة:

- (1) تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر الادارة الاستراتيجية مجتمعة وابعاد الاداء التنظيمي مجتمعاً. ويشير ذلك الى ان زيادة اهتمام المستشفيات الخاصة قيد الدراسة بعناصر الادارة الاستراتيجية مجتمعة سيسهم في تحسين الاداء التنظيمي.
- (2) تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل عنصر من عناصر الادارة الاستراتيجية منفرداً وابعاد الاداء التنظيمي مجتمعاً. ويشير ذلك الى ان زيادة اهتمام ادارات المستشفيات الخاصة قيد الدراسة بكل عنصر من عناصر الادارة الاستراتيجية منفرداً سيسهم في تحسين الاداء التنظيمي.

الاستنتاجات المتعلقة بتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة في المنظمات قيد الدراسة:

- (1) تحقق وجود تأثير ذو دلالة معنوية لعناصر الادارة الاستراتيجية مجتمعة في تحقيق ابعاد الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة قيد الدراسة. وهذا يشير الى امكانية تأثير عناصر الادارة الاستراتيجية مجتمعة في تحقيق ابعاد الاداء التنظيمي مجتمعة في هذه المستشفيات.
- (2) تحقق وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين كل عنصر من عناصر الادارة الاستراتيجية منفرداً في تحقيق ابعاد الاداء التنظيمي مجتمعة في المستشفيات الخاصة قيد الدراسة. وان اعلى تأثير معنوي كان لعنصر صياغة الاستراتيجية، اذ بلغت قيمة $B1 = 0.371$ ، بينما كان اقل تأثير معنوي هو لعنصر رقابة الاستراتيجية، اذ بلغت قيمة $B3 = 0.298$.

- (1) اتفق اغلب المبحوثين على اهمية عناصر الادارة الاستراتيجية كأدوات تسهم في تحسين الاداء التنظيمي للمستشفيات الخاصة قيد الدراسة.
- (2) ان الاهمية النسبية لتبني عناصر الادارة الاستراتيجية حسب الادراك الاولي للأفراد المبحوثين في المستشفيات الخاصة قيد الدراسة جاءت من خلال حصول عنصر (صياغة الاستراتيجية) على المرتبة الاولى من وجهة نظر المبحوثين بمعدل وسط حسابي (4.64) وانحراف معياري (0.228)، وجاء عنصر (رقابة الاستراتيجية) بالمرتبة الثانية بمعدل وسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.258)، ومن ثم عنصر (تنفيذ الاستراتيجية) بالمرتبة الثالثة والاخيرة على مستوى المستشفيات الخاصة قيد الدراسة بمعدل وسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.240).

الاستنتاجات الخاصة بوصف وتشخيص الاداء التنظيمي:

كشفت نتائج تحليل الادراك الاولي للأفراد المبحوثين في المستشفيات الخاصة قيد الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الاداء التنظيمي عن الآتي:

- (1) ان المعدل العام لإدراك الافراد المبحوثين كان جيداً ومع الاتجاه الايجابي مما يؤكد ان الافراد المبحوثين يولون اهتماماً متزايداً بأبعاد الاداء التنظيمي للمستشفيات الخاصة قيد الدراسة.
- (2) ان الاهمية النسبية لتبني ابعاد الاداء التنظيمي حسب الادراك الاولي للأفراد المبحوثين في المستشفيات الخاصة قيد الدراسة جاءت من خلال حصول بعد (منظور العمليات الداخلية) على المرتبة الاولى من وجهة نظر المبحوثين بمعدل وسط حسابي (4.83) وانحراف معياري (0.158)، وجاء بعد (المنظور المالي) بالمرتبة الثانية بمعدل وسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.270)، ومن ثم بعد (منظور الابداع والتعلم) بالمرتبة الثالثة بمعدل وسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.236)، واخيراً بعد (منظور الزبون) بالمرتبة

هذه البرامج على محاضرات مستمرة وحلقات نقاشية وصولاً الى استضافة بعض الخبراء في هذه المجالات لتعزيز العصف الذهني لدى المديرين والعاملين وبالتالي ادراك هذه المجالات بشكل جيد.

(2) ضرورة التنسيق بين ادارات المستشفيات الخاصة قيد الدراسة مع الجامعات الحكومية بهدف اقامة ورش عمل ودورات تدريبية تطويرية تنموية للمديرين والعاملين في هذه المستشفى وبشكل مستمر لغرض تطوير وتنمية المهارات والقدرات والامكانات المعرفية لهم في مجالات الادارة الاستراتيجية والاداء التنظيمي، فضلاً عن اقامة الندوات والعمل على مشاريع بحثية مشتركة لتحسين الاداء والبقاء في عالم الاعمال.

والخبرات التي يمتلكها العاملين في المستشفيات الخاصة قيد الدراسة.

(6) العمل بشكل جدي على رقابة الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات ان وجدت في المستشفيات الخاصة قيد الدراسة لغرض معالجتها قد تفاقم الفجوة الموجودة بين الاهداف الفعلية المتحققة والاهداف التي من المفترض الوصول اليها. واتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة وجود فجوة.

(7) الاهتمام بأبعاد الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة قيد الدراسة لغرض قياس مستوى الاداء لدى المديرين والعاملين في هذه المنظمات وفق المنظور المالي ومنظور الزبون ومنظور العمليات الداخلية ومنظور الابداع والتعلم.

الاستنتاجات المتعلقة بتحليل التباين في المنظمات قيد الدراسة:

اوضح تحليل التباين لعناصر الادارة الاستراتيجية من حيث الهمية والتأثير، ان عنصر صياغة الاستراتيجية يحظى بالأولوية في التأثير في ابعاد الاداء التنظيمي، اعقبه في ذلك عنصر تنفيذ الاستراتيجية الذي جاء بالمرتبة الثانية من حيث الهمية والتأثير في ابعاد الاداء التنظيمي، وجاء عنصر رقابة الاستراتيجية بالمرتبة الثالثة والاخيرة من حيث الهمية والتأثير في ابعاد الاداء التنظيمي.

ثانياً: التوصيات:

- 1) تطوير واعداد برامج فصلية او سنوية تعزز مفاهيم عناصر الادارة الاستراتيجية وابعاد الاداء التنظيمي، على ان تشمل
- 3) ضرورة اشراك المديرين في كافة المستويات عند صياغة وتنفيذ ورقابة الاستراتيجية وبصورة مستمرة ومباشرة وذلك للحصول على عمل فاعل وكفوء مقبول من جميع الاطراف ليضمن امكانية تحسين الاداء التنظيمي.
- 4) الاهتمام بطريقة صياغة الاستراتيجية وفق تفكير عقلائي منطقي بعد التأكد من امكانية تطبيقها وارشاد المديرين والعاملين بشكل صحيح الى مضمون هذه الاستراتيجية كونها توصل المستشفى الى تحقيق اهدافها إذا كانت مصاغة بطريقة فاعلة.
- 5) التركيز على فاعلية وكفاءة تنفيذ الاستراتيجية بشكل احترافي من قبل عاملين متخصصين في ضوء الامكانات

REFERENCES

- [1] Wittenbrink, P. (2015). Carbon Footprint – Konzept und Ansätze zur Messung der CO2-Emissionen (pp. 5–11). https://doi.org/10.1007/978-3-658-10692-8_2
- [2] Al-Sabagh, R. S., & Al-Taweel, A. A. R. (2018). Role Of Entrepreneurship Strategies In Promoting Technical Innovation Dimensions -Prospective Study Of The Opinions Of A Sample Of Employees In The General Company of The Manufacture Of Ready-Made Clothes In Mosul. *TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, 37(119), 514–527. <https://doi.org/10.33899/tanra.2018.159443>
- [3] Khan, H., Sureda, A., Belwal, T., Çetinkaya, S., Süntar, İ., Tejada, S., ... Aschner, M. (2019, July 1). Polyphenols in the treatment of autoimmune diseases. *Autoimmunity Reviews*. Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.autrev.2019.05.001>

- [4] Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2019). *Operations Management Ninth edition*. Pearson Education Limited (pp. 76–77).
- [5] Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2016). *Operations Management: Processes and Supply Chains: Global Edition*. Operations Management (p. 675). ryerson.ca. Retrieved from <https://www.dawsonera-com.proxy.library.lincoln.ac.uk/abstract/9780273766841>
- [6] Sushil, G., & Starr, M. (2014). *Production and operations management systems*. Production and Operations Management Systems (pp. 1–475). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.1201/b16470>
- [7] Cetinkaya, A., Ishii, H., & Hayakawa, T. (2019, February 1). An overview on denial-of-service attacks in control systems: Attack models and security analyses. *Entropy*. MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/e21020210>
- [8] Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). Research Method for Business Textbook: A Skill Building Approach. *John Wiley & Sons Ltd.*, 1–420.
- [9] Prasetya, R. G. (2017). FACTORS INFLUENCING THE CHOICE OF CAREER PATHWAYS AMONG HIGH SCHOOL STUDENTS IN MIDLANDS PROVINCE, ZIMBABWE. همایش بین المللی افق های نوین در علوم انسانی, (January), 6–18.
- [10] Weeratunge, R. A. D. D., & Herath, R. (2017). THE DIMENSIONS OF GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PRACTICES (pp. 123–132). TIIKM. <https://doi.org/10.17501/wcosm.2017.2111>
- [11] Qazi, F. H. (2016). *Effect of Green Supply Chain Management Practice on Sustainability Performance of ISO14001 SMEs*. Uthm. Retrieved from <http://eprints.uthm.edu.my/id/eprint/9090>
- [12] Adelina, W., & Kusumastuti, R. D. (2017). Green supply chain management strategy selection using analytic network process: Case study at PT XYZ. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 166). Institute of Physics Publishing. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/166/1/012026>
- [13] Heizer, J., & Render, B. (2006). Principles of Operations Management. *Genes Genetic Systems*.
- [14] Al Khatatb, S. A., Abu-Rumman, A. H., & Massad, M. M. (2015). The Impact of the Green Supply Chain Management on Environmental-Based Marketing Performance. *Journal of Service Science and Management*, 08(04), 588–597. <https://doi.org/10.4236/jssm.2015.84059>
- [15] Gábel, M. (2016). Green Supply Chain Management - Motivation, Methods and Expectations - in Hungarian Automotive Oems. *Theory, Methodology, Practice*, 12(1). <https://doi.org/10.18096/tmp.2016.01.05>
- [16] Chin, T. A., Tat, H. H., & Sulaiman, Z. (2015). Green supply chain management, environmental collaboration and sustainability performance. In *Procedia CIRP* (Vol. 26, pp. 695–699). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.07.035>
- [17] Sun, X., & Feng, Y. (2012). Analysis of Barriers and Strategies for China's Green Power Market. *Energy Procedia*, 17, 1401–1407. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2012.02.259>
- [18] Khouri, S., Rosova, A., Straka, M., & Behun, M. (2018). Logistics performance and corporate logistic costs, their interconnections and consequences. *Transformations in Business and Economics*, 17(2A), 426–446.
- [19] Zhang, G., Dehua, L., Zhiping, W., & Chenglin, M. (2010). Research on green packaging of circular economy. In *Proceedings - 2010 International Conference on Optoelectronics and Image Processing, ICOIP 2010* (Vol. 2, pp. 229–232). <https://doi.org/10.1109/ICOIP.2010.238>
- [20] Kadam, S. D., Karvekar, A. A., & Kumbhar, V. J. (2017). Traditional & Green Supply Chain Management – A Review. *IARJSET*, 4(1), 38–41. <https://doi.org/10.17148/iarjset/ncdmete.2017.11>
- [21] Sugandini, D., Muafi, M., Susilowati, C., Siswanti, Y., & Syafri, W. (2020). Green supply chain management and green marketing strategy on green purchase intention: SMEs cases. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(1), 79–92. <https://doi.org/10.3926/jiem.2795>
- [22] Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., Gracia, F. J., Nishanthi, H. M., Kailasapathy, P., ... Benson, J. (2013). 濟無No Title No Title. *Strategic Management Journal*, 26(2), 1689–1699.

- [23] Nukman, Y., Farooqi, A., Al-Sultan, O., Alnasser, A. R. A., & Bhuiyan, M. S. H. (2017). A Strategic Development of Green Manufacturing Index (GMI) Topology Concerning the Environmental Impacts. In *Procedia Engineering* (Vol. 184, pp. 370–380). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.107>
- [24] Dou, J. S. & Y. (2017). *Green Supply Chain Management A concise Introduction. Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, p. 188). Routledge.
- [25] Dheeraj, N., & Vishal, N. (2012). An Overview of Green Supply Chain Management in India. *Research Journal of Recent Sciences*, 1(6), 77–82.
- [26] Port, E. S., & Session, R. P. (2014). *3rd Erasmus Smart Port Rotterdam / Port Research Centre Rotterdam-Delft Poster Session. 3rd Erasmus Smart Port Rotterdam / Port Research Centre Rotterdam-Delft Poster Session* (p. 126). Retrieved from http://www.erim.eur.nl/fileadmin/centre_content/smart_port/book_3rd_poster_session_web_version.pdf
- [27] Slack, N., Brandon-Jones, A., & Jhonston, Ro. (2013). *Operations Management, Seventh Edition. Pearson Education.*
- [28] Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2016). *Operations Management: Processes and Supply Chains: Global Edition. Operations Management* (p. 675). ryerson.ca. Retrieved from <https://www.dawsonera-com.proxy.library.lincoln.ac.uk/abstract/9780273766841>
- [29] Sugandini, D., Muafi, M., Susilowati, C., Siswanti, Y., & Syafri, W. (2020). Green supply chain management and green marketing strategy on green purchase intention: SMEs cases. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(1), 79–92. <https://doi.org/10.3926/jiem.2795>
- [30] Al-Taweel, dr. A., & Al--Dabbag, M. (2009). Possibility of Applying World-Class Manufacturing An Investegation Study For The Opinon Of Many Managers In Samra and Ninavah Drugs Companies. *TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, 31(93), 144–162. <https://doi.org/10.33899/tanra.2009.161833>
- [31] Brown, S., Bessant, J., & Jia, F. (2020). Introduction to Operations Management. In *Strategic Operations Management* (pp. 3–41). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315123370-1>
- [32] Al-Taweel, Dr. A., & Al-Keeky, G. (2010). Relationship between the Activities of Materials Management and the Dimensions of Operations performance A Case Study in the Factory of Ready-Made Clothes at Mosul City. *TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, 32(97), 280–309. <https://doi.org/10.33899/tanra.2010.161917>
- [33] Al-Taweel, dr. A., & Kashmoola, N. (2009). The Relationship between Suitable Quality Purchasing Dimensions and Operation Performance Dimensions: A Pilot Study on the General Com-pany of Ready-Made Clothing at Mosul. *TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, 31(96), 222–250. <https://doi.org/10.33899/tanra.2009.161790>
- [34] Al-Taweel, Dr. A., & AL-Samak, B. (2010). The Relationship between Intellectual Capital Components and Establishing the Essentials of Mass Customization Technique. *TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, 32(98), 168–189. <https://doi.org/10.33899/tanra.2010.161895>
- [35] Al-Taweel, Dr. A., & Al-Keeky, G. (2010). Relationship between the Activities of Materials Management and the Dimensions of Operations performance A Case Study in the Factory of Ready-Made Clothes at Mosul City. *TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, 32(97), 280–309. <https://doi.org/10.33899/tanra.2010.161917>
- [36] Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2016). *Operations Management: Processes and Supply Chains: Global Edition. Operations Management* (p. 675). ryerson.ca. Retrieved from <https://www.dawsonera-com.proxy.library.lincoln.ac.uk/abstract/9780273766841>
- [37] Al-taweel, Dr. A., & Al-Rawi, S. (2006). The Impact of Task Environmental Factors on the Possibility of Applying of Introducing New Product: An Investigation Study of Managers Opinions in a Sample of Industrial Companies/Nineveh. *TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, 28(83), 71–88. <https://doi.org/10.33899/tanra.2006.161641>
- [38] Roberta S.Russell, B. W. T. (2010). *Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain, Seventh Edition. wiley* (Vol. 7th editio, p. 834).
- [39] Brown, S., Bessant, J., & Jia, F. (2020). Strategic Operations Management. In *Strategic Operations Management* (pp. 43–99). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315123370-2>
- [40] The Open University. (2015). *Book1: Exploring management. The Open University* (pp. 1–112).

- [41] Martinsuo, M. (2013). Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*, 31(6), 794–803. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.013>
- [42] Ruiz, E., Sanchez De Pablo, J. D., Muñoz, R. M., & Peña, I. (2018). The influence of Total Quality Management on firms' intellectual capital. *South African Journal of Business Management*, 49(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v49i1.396>