

## الوضوح الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاجماع الاستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من شركات الانترنت في محافظة السلیمانیة

وريا نجم رشيد<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>قسم ادارة التسويق، جامعة السلیمانیة، السلیمانیة، العراق

<sup>2</sup>قسم ادارة الاعمال، جامعة جيهان- السلیمانیة، السلیمانیة، العراق

Email: wrya.rashid@univsul.edu.iq<sup>1</sup>, wirya.najm@sulicihan.edu.krd<sup>2</sup>

### الملخص:

يهدف البحث الحالي الى دراسة الدور الذي يلعبه الوضوح الاستراتيجي من خلال ابعاده المتمثلة بـ (وضوح الاهداف، وضوح الانشطة والاجراءات، وضوح استخدام الموارد، وضوح دور الموظف، وضوح الهيكل التنظيمي) في تحقيق الاجماع الاستراتيجي، ولتحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استمارة الإستبيان لجمع البيانات من (71) قائدا في شركات الانترنت في محافظة السلیمانیة.

وتم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28.) توصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط موجبة بين الوضوح الاستراتيجي والاجماع الاستراتيجي، وكذلك وجود تأثير معنوي للوضوح الاستراتيجي وابعادها في تحقيق الاجماع الاستراتيجي. وفي الختام، تم الاشارة الى مجموعة من الاستنتاجات التي من شأنها ان تساعد في تقديم عدد من المقترحات، واهمها ضرورة ان تنسم الاستراتيجية بالوضوح في شركات الانترنت عندما ترغب ان تحصل اجماع على هذه الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** الوضوح الاستراتيجي، الاجماع الاستراتيجي، شركات الانترنت، محافظة السلیمانیة.

### پوخته:

ئامانجی ئه م توێژینهوهیه ده ست نیشان کردنی رۆلی رۆونی استراتیجیه، وه رههه نده کانی که (روونی ئامانج، رۆونی چالاکی پروسه کان، رۆونی به کارهینانی که ره سه کان، رۆونی رۆلی فه رمانبه ر، رۆونی پهیکه ری ریکخستن)، له ده سه به رکردنی کۆکبونی استراتیجی، وه بۆ جیهه جیکردنی ئه م ئامانجه پشت به مهنه جی وه سفی شیکاری به سترای رێگای دارشتنی راپرسی بۆ کۆکردنهوی داتا له (71) سه رکرده ی ئیداری له کومپانیاکانی ئه نته رنیت له پارێزگای سلیمانی.

وه له رێگای به کارهینانی پرۆگرامی (SPSS V.28) داتاكان شیکرایه وه، وه توێژینهوهکه گهیشته کۆمهڵێک ده ره نهج که گرنگترینیان هه بونی په یوه ندی له نیوان رۆونی استراتیجی کۆکبونی ستراتیجی، جگه له بوونی کاریگهری رۆونی ستراتیجی له سه ر کۆکبونی ستراتیجی. له کوتایدا جه ند پێشنیاریک بيشکه ش کرا، که گرنگترینیان پێویسته ستراتیجیه کانی کومپانیاکانی ئه نته رنیت رۆون بن ئه که ر بیانه ویت کۆکبونی له سه بیت.

**کلیله وشهکان:** رۆونی استراتیجی، کۆکبونی استراتیجی، کومپانیاکانی ئه نته رنیت، پارێزگای سلیمانی.

**Abstract:**

The current research aims to study the role that strategic clarity plays through its dimensions represented by (clarity of goals, clarity of the employee's role, clarity of the use of resources, clarity of activities and procedures, clarity of the organizational structure) in achieving strategic consensus. To achieve the research objectives, the descriptive analytical approach was relied upon by designing a questionnaire to collect data from (71) administrative leaders in Internet Companies in Sulaymaniyah Governorate.

A set of statistical tools have been used to analyze the data through (SPSS V.28). The results found that there is a positive relationship between strategic clarity and strategic consensus, in addition to the presence of a significant effect of strategic clarity and its dimensions at the macro and micro levels in achieving strategic consensus. Finally, a set of conclusions were indicated that would help in presenting a number of recommendations, the most important on of which is the need for the strategy to be clearly characterized in Internet companies when they want to obtain consensus on this strategy.

**Keywords:** Strategic clarity; Strategic consensus; Internet Companies; Sulaymaniyah Governorate.

**المبحث الاول: الاطار العام ومنهجية البحث**

يستعرض الباحث في هذا المبحث الاطار العام ومنهجية البحث، والتي تشمل (المشكلة، الاهداف، النموذج، وفرضيات البحث)، اضافة الى منهجية البحث والمجتمع وعينة البحث وكذلك اساليب جمع البيانات.

**أولاً/ مشكلة البحث**

تتسم بيئة الأعمال في العصر الحالي بكثرة التعقيدات والتغيرات المتسارعة اضافة الى المنافسة القائمة بين المنظمات، وخلال العقد الأخير شهدت قطاع الاتصالات في كردستان تطورات ملحوظة، وازدادت عدد شركات الانترنت، وأصبحت الخدمات المقدمة من قبل تلك الشركات متشابهة بشكل كبير، لذلك اشتدت المنافسة فيما بينهم، ولأجل التغلب على هذه العقبات على شركات الانترنت صياغة استراتيجيات عدة وتنفيذها بشكل سليم، ولكن التنفيذ الناجح يتطلب وجود اجماع على تلك الاستراتيجية.

حيث ان موضوع الاجماع الاستراتيجي من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا بين منظمات الاعمال، باعتبار وجود اتفاق بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية ضروري لتنفيذ الاستراتيجية الموضوعية بشكل ناجح، وان المنظمات العاملة بمنظور الوضوح الاستراتيجي تستطيع التغلب على منافسيها بتميز عن طريق التفوق في الأداء، والقيام بمعالجة الاختلافات بين المستويات الادارية بوضع إستراتيجية واضحة ومعتدلة. وهناك جدل حول الوضوح الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاجماع الاستراتيجي من قبل المستويات المتعددة في المنظمات لتنفيذه الاستراتيجية المتبعة بشكل ناجح وسليم، باعتبارها الخيار المفضل لدى المنظمة ومفتاح النجاح المستقبلي للمنظمات. حيث ان الغموض في الاستراتيجية او عدم الوضوح الاستراتيجي، يربك الأفراد العاملين داخل المنظمة ويشجع على عدم التنفيذ الصحيح للإستراتيجية الموضوعية، وتولد بعض الإجراءات والالتباس في التنفيذ.

ولكن هناك قلة من الدراسات تبين دور الوضوح الاستراتيجي في تحقيق الاجماع الاستراتيجي، لذا جاءت هذه الدراسة لسد تلك الفجوة من خلال الاجابة على السؤال الرئيسي التالي: (ما هو الدور الذي يلعبه الوضوح الاستراتيجي في تحقيق الاجماع الاستراتيجي في شركات الانترنت في محافظة السليمانية)، وتتفرع منه الاسئلة الآتية:

- 1- ما مدى ادراك عينة البحث عن متغيرات الدراسة؟
- 2- ما هي طبيعة العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي والاجماع الاستراتيجي؟
- 3- هل يؤثر الوضوح الاستراتيجي في الاجماع الاستراتيجي؟

## ثانياً/ أهمية البحث

**الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية الأكاديمية للدراسة الحالية في النقاط الآتية:

- 1- يستمد الدراسة الحالية أهميته النظرية من موضوع البحث والتخصص في حد ذاته فهو يمثل محاولة في تاطير متضمنات موضوع (الوضوح الاستراتيجي والاجماع الاستراتيجي) على نحو يكشف الحاجة الى معرفة دور الوضوح الاستراتيجي المتمثلة بابعاده في تحقيق الاجماع الاستراتيجي.
  - 2- سد الفجوة المعرفية بين متغيري الوضوح الاستراتيجي والاجماع الاستراتيجي، من خلال وضع الأسس النظرية والفكرية لبناء النموذج الذي يظهر طبيعة العلاقة والاثار بينهما.
  - 3- على الرغم من قلة الدراسات التي تناولت متغيري الوضوح الإستراتيجي والاجماع الاستراتيجي، إلا إن الدراسة الحالية ساهمت في تقديم إطار نظري يمثل خلاصة لدراسات وبحوث مختلف المفكرين والباحثين في هذا المجال المعرفي، فضلاً عن وضع أهم الأسس الفكرية والنظرية لتحديد أهم الأبعاد لكلا المتغيرين.
- الأهمية العملية:** ويكتسب البحث الحالي أهميته الميدانية من:

- 1- إجراء الدراسة الحالية في شركات الانترنت والتي تعد من أهم القطاعات الحيوية في البلد، وتقدم خدمات الى المواطنين ولها تأثير كبير في زيادة الدخل القومي.
- 2- اثارة اهتمام شركات الانترنت المبحوثة عن الوضوح الاستراتيجي، فضلاً عن ذلك زيادة ادراكهم وتصوراتهم مما يؤدي الى تبنيه وصولاً الى تحقيق الاجماع الاستراتيجي.
- 3- تسهم الدراسة الحالية في تقديم عدد من الإستنتاجات والتوصيات التي تساعد إدارات شركات الانترنت وصانعي القرار فيها من الاستفادة منها لغرض العمل على توضيح استراتيجياتها من أجل الحصول على اجماع على تلك الاستراتيجية من قبل جميع المستويات الادارية، وتنفيذها بشكل ناجح.

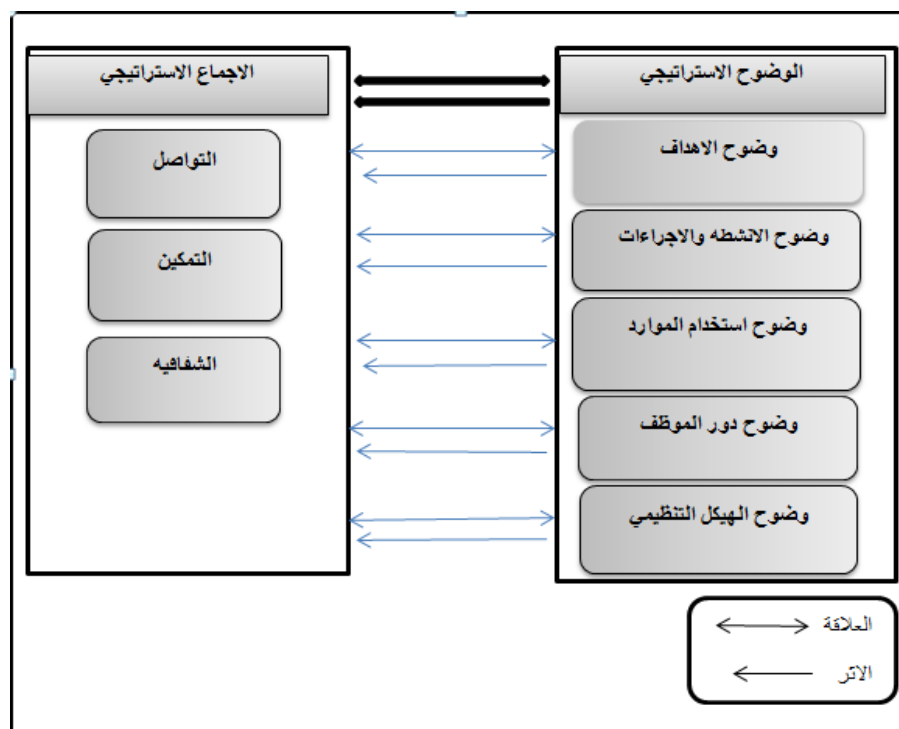
## ثالثاً/ اهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى التحقق من دور الوضوح الاستراتيجي في تحقيق الاجماع الاستراتيجي، ويمكن ذلك من خلال تحقيق الاهداف الآتية:

- 1- معرفة مدى اهتمام عينة البحث بمتغيرات الدراسة.
- 2- تحليل العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي والاجماع الاستراتيجي على المستوى الكلي و الجزئي.
- 3- تحديد اثر الوضوح الاستراتيجي وابعادها في الاجماع الاستراتيجي.

## رابعاً/ نموذج البحث

تم وضع مخطط فرضي للبحث كما في الشكل (1) والذي يشير الى علاقة الارتباط والتاثير بين الوضوح الاستراتيجي وابعادها مع الاجماع الاستراتيجي.



الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

#### خامساً/ فرضيات البحث

اتساقاً مع أهداف البحث وانسجاماً مع نموذجها، قام الباحث بصياغة فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الوضوح الاستراتيجي والاجماع الاستراتيجي. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين وضوح الاهداف والاجماع الاستراتيجي.
- 2- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين وضوح الانشطة والاجراءات والاجماع الاستراتيجي.
- 3- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين وضوح استخدام الموارد والاجماع الاستراتيجي.
- 4- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين وضوح دور الموظفين والاجماع الاستراتيجي.
- 5- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين وضوح الهيكل التنظيمي والاجماع الاستراتيجي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للوضوح الاستراتيجي في الاجماع الاستراتيجي. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لوضوح الاهداف في الاجماع الاستراتيجي.
- 2- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لوضوح الانشطة والاجراءات في الاجماع الاستراتيجي.
- 3- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لوضوح استخدام الموارد في الاجماع الاستراتيجي.
- 4- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لوضوح دور الموظفين في الاجماع الاستراتيجي.
- 5- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لوضوح الهيكل التنظيمي في الاجماع الاستراتيجي.

## سادساً/ منهجية البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، وبعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والانسانية ومناسبا لظاهرة البحث، حيث يمكن من خلال المنهج الوصفي التحليلي الحصول على بيانات واقعية ودقيقة حول مشكلة البحث، اضافة الى وضع حلول منطقية لها.

## سابعاً/ المجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بالمديرين ومديري الفروع مع رؤساء الوحدات في عدد من شركات الانترنت في محافظة السلبيانية والبالغ عددهم (6) شركات والمتمثل بشركات (كوران نيت، تيشك نيت، IQ، نوروز 4G، Fast link، Brosk net) اما عينة البحث فهم جميع القيادات في تلك الشركات والبالغ عددهم (82) قائدا اداريا.

وتم توزيع الاستبانة عليهم واسترجعت (71) استمارة صالحة للتحليل. وان اسباب اختيار شركات الانترنت لاجراء هذا البحث ترجع الى التطورات التي يشهدها هذا القطاع في الاقليم، وازدياد اعدادها، واصبحت الخدمات المقدمة من قبل تلك الشركات متشابهة بشكل كبير، لذلك تشتد المنافسة فيما بينها، وتتبع استراتيجيات متعددة رغبة في الحفاظ على مركزها في السوق ومحاولة كل منها اكتساب الحصة السوقية الأكبر من خلال تقديم ما هو جديد أو تطوير الخدمات المقدمة حالياً بحيث تلبي احتياجات العملاء، مما يتوجب على المستويات الادارية المختلفة ان تولد اجماعاً على كل استراتيجية ضماناً لتنفيذها بشكل ناجح. يظهر الجدول رقم (1) التالي لمحة عن عينة الدراسة و الاستثمارات الموزعة و المسترجعة.

الجدول رقم (1) عينة الدراسة و الاستثمارات الموزعة و المسترجعة

العدد	اسم الشركة	عدد المدراء المجتمع الاصلي	الاستثمارات الموزعة	المسترجع صالحة للتحليل	النسبة %
1	كوران نيت	8	8	7	87.5%
2	تيشك نيت	16	16	14	87.5%
3	I Q	24	24	21	87.5%
4	نوروز 4G	14	14	12	87.5%
5	Fast link	11	11	10	90.9%
6	Brosk net	9	9	7	77.7%
	المجموع	82	82	71	86.6%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Excel.

## ثامناً/ اساليب جمع البيانات

لاجل تحقيق اهداف البحث واختبار فرضياته ومن اجل جمع البيانات، اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في الجانب الميداني، ومتكونة من ثلاث محاور الاول يتعلق بالمعلومات الشخصية، والثاني بخصوص الوضوح الاستراتيجي وتم الاستفادة من مقاييس كل من (الحكيم والقصير، 2014) وكذلك (Dunham & Puente, 2008) ام الثالث فهو متعلق بالاجماع الاستراتيجي وتم الاستفادة من مقياس (الحكيم والزامل، 2023).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لدراسة فقرات ومحاور الدراسة، والذي تراوح بين (اتفق تماماً – اتفق – محايد – لا اتفق – لا اتفق تماماً) وتم تصميم درجة الموافقة في الاستبانة الى ثلاثة مستويات وكالاتي: ان الوسط الحسابي بين (1.0 - 2.4) يعتبر منخفضاً، وبين (2.41 - 3.5) يعتبر متوسطاً، في حين بين (3.51 - 5.00) يعتبر مرتفعاً.

وبهدف قياس الصدق والثبات للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (10) محكماً من ذوي الاختصاص في مجال الادارة بشكل عام والادارة الاستراتيجية بشكل خاص. وبعد الاخذ بآراءهم تم التصميم النهائي للاستبانة، اضافة الى قياس كرونباخ الفا (Cronbach, Alpha) لفقرات الاستبانة، وتبين بان جميع فقرات الاستبانة حصلت على أكثر من (0.6) كما في الجدول (2)، وهذا يعتبر مقبولا للدراسات الانسانية (Sekran, et al. 2016).

الجدول رقم (2) معام كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة

العدد	المتغيرات	عدد الفقرات	معام كرونباخ الفا
1	الوضوح الاستراتيجي	25	0.829
1a	وضوح الاهداف	5	0.853
1b	وضوح الانشطة والاجراءات	5	0.706
1c	وضوح استخدام الموارد	5	0.860
1d	وضوح دور الموظفين	5	0.899
1e	وضوح الهيكل التنظيمي	5	0.862
2	الاجماع الاستراتيجي	15	0.857
2a	التواصل	5	0.856
2b	التمكين	5	0.894
2c	الشفافية	5	0.822

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي من برنامج SPSS-28.

### المبحث الثاني: الاطار النظري

يستعرض الباحث في هذا المبحث الجانب النظري لمتغيرات الدراسة، والتي تشمل متغيرين رئيسيين مع متغيراتها الفرعية، وهما الوضوح الاستراتيجي والاجماع الاستراتيجي من حيث المفهوم والاهمية وكذلك الابعاد الفرعية لكل متغير من متغيرات الدراسة.

#### أولاً: الوضوح الاستراتيجي

##### 1-1 مفهوم الوضوح الاستراتيجي

يعد الوضوح الاستراتيجي مفهوماً حديثاً نسبياً وحظي باهتمام كبير من قبل الباحثين في أواخر القرن التاسع عشر باعتبار أن معظم المنظمات لديها استراتيجية محددة، وأحياناً قد تواجه المنظمات صعوبة في ترجمة خططها إلى إجراءات محددة، وهذه الصعوبة قد تكمن في عدم وضوح هذه الاستراتيجية، ولتفادي حالة الغموض التي تؤثر على مستوى الأداء في المنظمات ذات الأنشطة المختلفة، دفع الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية إلى البحث عن منظور جديد يساهم في تحقيقها على مستوى عال من الأداء التنظيمي مما يساهم في رفع مستوى الأداء والتميز (Qadir, 2023: 167). تمتلك العديد من المنظمات استراتيجيات محددة ولكنها تواجه تحديات في ترجمة هذه الخطط إلى خطوات قابلة للتنفيذ، ويرجع ذلك غالباً إلى عدم الوضوح في استراتيجيتها.

إن معالجة هذا الغموض الذي يمكن أن يؤثر على الأداء عبر مختلف الأنشطة التنظيمية، دفع الإدارة الإستراتيجية إلى البحث عن وجهات نظر جديدة لرفع مستوى الأداء التنظيمي إلى مستويات متفوقة، يمكن لمنظمة فعالة تحقيق أهم ما يمكن الاستفادة منها خلال استراتيجية محددة والاستفادة من العوامل المادية والبشرية والسيطرة عليها لتحقيق أهدافها وتحقيق أفضل النتائج (Zacher et al., 2023: 155).

الوضوح الاستراتيجي هو أداة تستخدمها الإدارة لتحديد وصياغة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، مع التركيز على تنسيق الجهود لتحقيق الانسجام مع الهيكل التنظيمي ووضع الخطط الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة تنفيذها دون أن تنفصل عن هيكلها التنظيمي، وكذلك الثقافات الداخلية المختلفة أو التقنيات الحديثة التي تستخدمها (Ludviga & Kalvina, 2023: 156). ويضيف (Adams, 2005) ( ) إنه أداة تستثمرها الإدارة لتحقيق الأهداف وذلك من خلال التركيز على تنسيق الجهود من أجل تأكيد الانسجام مع الهيكل التنظيمي، ووضع خطة قابلة للتنفيذ لا تتعارض مع تكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية.

ويرى (Hoffjann, 2022: 56) الوضوح الاستراتيجي على أنه نتاج التفكير الاستراتيجي وليس التخطيط الاستراتيجي، كما يأتي من وجود الشفافية بشأن القيم والمواقف في المنظمة وما يجب أن تكون عليه النتيجة، أي القدرة على المثابرة ومعرفة ما يجب فعله في أي موقف.



وبناء على ما سبق فإن التعريف الاجرائي للوضوح الاستراتيجي هي عبارة عن أداة يعالج حالة الغموض والارتباك في استراتيجية المنظمة، مما يساعد على تحقق الاجماع عليها وتنفيذها بشكل سليم، من خلال وضوح الأهداف، والإجراءات، وبساطة الهيكل التنظيمي، وكفاءة استخدام الموارد، وإزالة الصراع بين أدوار ومهام الموظفين. فإن الوضوح الاستراتيجي هو الدعامية الأساسية لبناء المنظمات الناجحة.

## 2-1 أهمية الوضوح الاستراتيجي

يبرز أهمية الوضوح الاستراتيجي من كونها منهج متكامل، يعمل على تحقيق الترابط التنظيمي والفهم المشترك للمنظمة، وتحسين الأداء الفردي والتنظيمي من خلال المعايير والأهداف والدور التنظيمي، وكذلك تطوير الاستراتيجيات وآليات التنفيذ (Covin 17: et al., 2020). و اضاف (Dunham & Puente, 2008:510) الى انها تساعد المديرين على فهم كيفية تحديد اجراءات العمل ويساعد على بناء الاسس عند التخطيط الاستراتيجي ويعمل على التعرف على الثغرات والفجوات في اداء المنظمة. في حين اشار (الحكيم والقصير، 2015:6) الى ان الوضوح الاستراتيجي يساعد المنظمة في التحول الى منظمة استراتيجية وتتميز بالمرونة وتتكيف مع المخاطر المحتملة وغير المتوقعة.

ويرى الباحث ان الوضوح الاستراتيجي يمكن ان يساعد العاملين على فهم هذه الاستراتيجية وبالتالي تتولد لديهم حالة من الاتفاق او الاجماع على تنفيذها بشكل سليم.

## 2-2 أبعاد الوضوح الاستراتيجي

اختلف الباحثون في اختيار ابعاد الوضوح الاستراتيجي فقد اعتمد كل من (جريمخ، 2021: )، (الحكيم والقصير، 2015) على ستة ابعاد لقياس الوضوح الاستراتيجي وهي (وضوح الأهداف، وضوح الموارد، وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الهيكل، وضوح دور الموظفين، وضوح ادوار القيادة)، وفي البحث الحالي تم الاعتماد على الابعاد الخمسة: (وضوح الأهداف، وضوح الموارد، وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الهيكل، وضوح دور الموظفين) لقياس الوضوح الاستراتيجي والذي ذكره كل من (Dunham & Puente, 2008) و (الكبيسي و حسن، 2021) و (حربي و محمود، 2019) ويتم شرح مختصر لهذه الابعاد وكالاتي:

### 1- وضوح الأهداف

الأهداف هي نقطة البداية، والموجه لأي عمل في المنظمة (MI'AD& SAAED, 2021:2501). وهو بيان للمستقبل المنشود الذي ترغب المنظمة في تحقيقها، وهو مصدر داخلي للتحفيز والالتزام، ودليل للعمل ووسيلة لقياس الأداء، وقد تكون الأهداف استراتيجية وترتبط بمستقبل المنظمة، وقد تكون تكتيكية تتعلق بتحديد نتائج الوحدات في المنظمة (Famsworth et al, 2019:1). وضوح الأهداف يعني توافق هدف كل موظف داخل المنظمة مع أهداف المجموعة والمنظمة، وعدم وجود تعارض بينهما. عندما يحقق العمال أهدافاً واضحة، فإنهم يفهمون نوايا المنظمة بشكل أفضل، مما يعزز شعورهم بالانتماء والارتباط بالمنظمة (157: Hansen & Kjeldsen, 2018).

ومن الجدير بالذكر أن عدم وضوح الأهداف يؤدي إلى الفوضى التنظيمية والتي تعبر عن حالة غياب الغرض أو الهدف، وتولد نوعاً من العدائية (Çakar & Alakavuklar, 2011:32). وتستند حالة الفوضى إلى العشوائية والتعقيد، كذلك تؤثر الفوضى على مدى قوة النظام واستعداده لتقبل مثل هكذا حالات، وتعرف الفوضى بوصفها حالة من عدم الاستقرار نتيجة القطيعة مع النظام الديناميكي. (Guo et al., 2009:102) ومن هنا تنبع أهمية وضوح الأهداف وشفافيتها كي تحقق اجماعاً على هذه الاستراتيجية.

### 2- وضوح الأنشطة والإجراءات

تعد وضوح الأنشطة والإجراءات من الأدوات المهمة التي تعتمد عليها المنظمات لرفع اداءها التنظيمي، ويتطلب ان تتصف هذه الاجراءات والانشطة بالوضوح والدقة وكذلك البساطة (جريمخ، 2021:1322). ولكي تحقق المنظمة أهدافها فعليها تحديد أنشطتها اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والأنشطة هي هياكل رئيسية يتم من خلالها تنشيط العمل (Larson, 2018:52). ومن خلال مجموعة من الإجراءات، التي تعتبر جوهر عمل المنظمة، وتحديد كيفية تنفيذ أية مهمة أو تنفيذ أية خطوة بالتفصيل (Kim et al, 2020:36).

لذلك تتجه المنظمات إلى تطوير الإجراءات التي تمكنها من استثمار الموارد على النحو الأمثل، مما يزيد قيمة المنظمة (26): (Adams, 2005).

تعرف (Taghavi, 2009:38) وضوح الأنشطة والإجراءات بأنها مجموعة من المهام المطلوبة للوفاء بالمسؤوليات والواجبات، بشرط أن تتضمن معلومات تشير إلى كيفية أدائها بشكل مناسب من قبل العاملين.

### 3- وضوح استخدام الموارد

لكي تتمكن المنظمات من البقاء، فإنها تحتاج إلى موارد لاستدامة عملياتها، وتعرف بأنها جميع الأصول التي يمكن للمنظمة توظيفها أو الحصول عليها من أجل تحقيق أهدافها (Ozbag, 2013: 10). حيث أن المنظمة لديها نوعان من الموارد، الأول هو الموارد المحركة للقيمة، وهي الموارد التي تدفع القيمة للمنظمة بأكملها والجهات ذات العلاقة، وهي أصول غير ملموسة مثل (رضا العملاء، جودة المنتج، الثقة في المنتج والسمعة والثقافة التنظيمية)، والثاني هو تمكين الموارد التي تمتلكها جميع المنظمات والمتمثلة في الأصول الملموسة (الموارد البشرية والتنظيمية والمالية والمادية)، حيث أن نجاح المنظمات وتميزها يعتمد على قدرتها على استثمار الموارد التمكنية، التي ينعكس تأثيرها في الموارد الدافعة، وبالتالي فهي تخلق قيمة أكبر للمنظمة.

### 4- وضوح دور الموظف

يعد الموظفون أحد الركائز الأساسية في المنظمة، ومن خلال الاستثمار الرشيد لجهودهم يمكن تحقيق النجاح والتميز بالعمل، تعتمد المنظمات على المورد البشري الموجود فيها، فهو مورد استراتيجي زادت أهميته في المنظمات الحديثة والمعروف بأنه القوة القادرة على توجيه العمل ودعم المنظمة في تحقيق الأهداف والاستراتيجيات، ولذلك تنظر المنظمات الحديثة إلى ذلك المورد باعتباره العنصر الحي الذي يشكل محور جميع الأنشطة التي تدور حوله، وبالتالي فإن أي سلوك من هذا المورد يؤثر على النتائج التنظيمية: (Nadra, 2014: 13). وأنها تعني جميع الأفراد في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو ممرضين، والذين يعملون على أداء جميع وظائف المنظمة، في ظل الثقافة التنظيمية التي تنظم وتوحد الأنماط السلوكية، بالإضافة إلى السياسات واللوائح والإجراءات التي تنظم مهامها، الموجهة نحو تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، حيث أن استمرارية المنظمة مرهون بفهم العاملين لأدوارهم داخل المنظمة ((Mahmoud & Harbi, 2019:81).

### 5- وضوح الهيكل التنظيمي

يشير الهيكل إلى الترتيب الرسمي للأدوار الوظيفية وآليات الإدارة والتكامل المتسلسل لأنشطة العمل لتحقيق أهداف العمل، وهو عامل استراتيجي داخلي متكامل يشمل الوظائف والعلاقات بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ويحدد هذا الوضوح مستوى التعاون بين هذه الوحدات، ويحدد كفاءاتها المحددة أو يؤكد على الترابط وتنسيق الأعمال. تعطي المنظمات الأولوية للهيكل التنظيمي الواضح لأنه يحدد قدرتها على التكيف مع ظروف بيئة العمل المتطورة، ويعمل هذا الهيكل بمثابة مخطط يوجه المنظمات حول مدى فعالية الاستجابة للاحتياجات المتغيرة ضمن المشهد التشغيلي الخاص بها (Chermik, 2021: 158).

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها، حيث يتم تقسيم هذه الأهداف إلى مهام، ثم يتم تجميعها إلى وظائف، ومن ثم إلى الأقسام، ومن ثم يتكون الهيكل التنظيمي الذي يمثل الأداة التي تربط الأهداف والموارد والإجراءات وتوضح العلاقات السببية بينها (Dunham & Puente, 2008). وهو إطار للعلاقات بين الوظائف والأنظمة والعمليات، وعمل الأفراد ومجموعات العمل الذين يبذلون الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويؤثر الهيكل على كافة العمليات التنظيمية حيث يوضح خطوط السلطة والمسؤولية والتواصل وتدفق المعلومات والتفويض باتخاذ القرار. (Ahmady et all., 2016).



## ثانياً: الاجماع الاستراتيجي

## 1-2 مفهوم الاجماع الاستراتيجي

تناول الباحثون موضوع الاجماع كاحد مواضيع الادارة الاستراتيجية منذ ستينات القرن الماضي ولكن بتسميات مختلفة من بينها التماسك (Cohesiveness)، والاتفاق (Agreement)، ومن ثم الاجماع (Consensus) (رشيد والعبادي، 2014: 342). وكان (Stagner) من أوائل الباحثين الذين تناولوا موضوع الاجماع بين مجموعة من المدراء حول القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المنظمة وتحقيق الرضا عن عملية صنع القرارات، ويعرف الاجماع على انه الاتفاق بين طرفين مختلفين بشأن القرار الصادر من المجموعة، وهو ادراك مدراء وحدات الاعمال الاستراتيجية للاستراتيجيات الخاصة بوحدهم، يعتبر الإجماع أمراً حاسماً في حل الخلافات، وتعزيز الاتجاه الموحد للمنظمة، وزيادة الالتزام الاستراتيجي، وتعزيز التنفيذ الناجح لاستراتيجية معينة (Rapert: 302, et al., 2002)، باعتبار ان الاجماع الاستراتيجي هو اتفاق على المحتوى والعملية الاستراتيجية عبر جميع مستويات المنظمة، وكذلك الفهم المشترك للاولويات الاستراتيجية بين المديرين والعاملين في جميع مستويات المنظمة.

يعد الاجماع الاستراتيجي مهمة ليس فقط في تطوير الاستراتيجيات ولكن ايضا في تنفيذها (Joshi, 2003: 359). يرى (رشيد والعبادي، 2014: 34) بان الاجماع الاستراتيجي هو اتفاق بين صانع الاستراتيجية على الاسبقيات الاستراتيجية للمنظمة والالتزام بتلك الاسبقيات والتي تضمن تحقيق اهداف المنظمة عبر الاستراتيجيات التي تضمن تحقيق تلك الاهداف، ويشمل المديرين في جميع المستويات التنظيمية بهذه العملية. او درجة التوافق في التفكير والانسجام السلوكي بين اعضاء الفريق، وتسهيل الاتصالات وتنسيق الاجراءات وتحسين الاداء الجماعي والتنظيمي (السعيد، 2022: 50).

واستناداً الى ماسبق يمكن تعريف الاجماع الاستراتيجي بانه توليد الفهم المشترك والاتفاق لدى المدراء والعاملين حول استراتيجية معينة ويعملون معا لتنفيذها دون اي اعتراض وبالشكل الناجح، وخاصة عندما تكون هذه الاستراتيجية واضحة من حيث الاهداف والاجراءات ودور العاملين وكيفية استخدام الموارد وكذلك وضوح الهيكل التنظيمي.

## 2-2 أهمية الاجماع الاستراتيجي

ان للاجماع الاستراتيجي اهمية كبيرة للمنظمات ومنها: (السعيد، 2022: 53-54)، (رشيد والعبادي، 2014: 36):

- 1- تحسين كفاءة المنظمة، حيث يساعد الاجماع الاستراتيجي في تحسين كفاءة وفعالية المنظمات، من خلال تقليل الخلافات والنزاعات.
- 2- تعزيز الابتكار، يمكن أن يخلق الاجماع الاستراتيجي بيئة داعمة للتعاون والمشاركة، مما يؤدي إلى الابتكار والتطوير.
- 3- زيادة رضا الموظفين، فالاجماع الاستراتيجي يمكن أن يمنح الموظفين شعوراً بالانتماء والالتزام بالمنظمة، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم.
- 4- يساعد الاجماع الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
- 5- يقلل الاجماع الاستراتيجي مقاومة التغيير للعاملين عن القرارات التي تتخذها المنظمة.

## 3-2 أبعاد الاجماع الاستراتيجي

لم يكن هناك اتفاق بين الباحثين حول اختيار الأبعاد الفرعية لقياس الاجماع الاستراتيجي فقد اعتمد (رشيد والعبادي، 2014) على بعدين: (الاجماع حول الاهداف الاستراتيجية، والاجماع حول الاسبقيات التنافسية)، بينما ذكر (الحكيم والزامل، 2023) (التواصل، والتمكين، والشفافية) كأبعاد لقياس الاجماع الاستراتيجي، وفي البحث الحالي تم الاعتماد على الأبعاد التي ذكرها (الحكيم والزامل، 2023: 34-36). وسوف نشرح هذه الأبعاد وكالاتي:

## 1- التواصل

التواصل هو عملية التفاعل بين طرفين ليتشاركا فكرة او معلومة او مهارة، وتلعب الاتصال دورا مهما في المنظمة سواء كان هذا الاتصال بين المستويات الادارية او بين العاملين (الحكيم والزامل، 2023: 235). ويُنظر إلى التواصل على أنه عنصر حاسم في المنظمة، فهو الأداة المستخدمة لتوحيد جميع الموظفين والتأكد من أن الجميع يقومون بالعمل المطلوب لتنفيذ وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات والغايات الشاملة للمنظمة (Liaw et al., 2018:4). أن المنظمات التي لديها مديرون يعتمدون استراتيجيات اتصال فعالة قادرة على تحسين الإنتاجية الإجمالية (Zambas, 2019:8). وإنهم يحققون ذلك من خلال إعطاء تعليمات واضحة وتعزيز العلاقات الجيدة مع الموظفين، مما يعزز العمل الجماعي بحيث يعمل جميع الموظفين لتحقيق هدف مماثل، وأن المديرين الذين يطبقون استراتيجيات اتصال فعالة أبلغوا عن ارتفاع مستوى رضا الموظفين ومشاركتهم وحالات أقل من الموظفين الذين يقدمون شكاوى (Hussein et al., 2014:3-13).

## 2- التمكين

يتعلق مفهوم التمكين بالادارة التشاركية واشراك العاملين (Johansson, 2015:92) ويشير التمكين الى امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة لتطوير المهنة واتخاذ خيارات مهنية حكيمة تناسب نقاط القوة وتعزز الموهبة والانتقال بفعالية من دور الى اخر (Craig, 2016:70). ويركز التمكين على منح الإدارة العليا الثقة والقوة للعاملين للقيام بأدوارهم ومهامهم بحرية مما يمنحهم الشعور بالرضا ويزيد من مسؤولياتهم ويخلق شعورا إيجابيا بينهم ويمكنهم من السيطرة على العمل والأداء من خلال المسؤولية والسلطة على مستويات متعددة ضمن الهيكل التنظيمي (الدليمي، 2019: 70). كذلك منح المرؤوسين الحق في المشاركة في صنع القرار، وهو أمر أساسي لزيادة المشاركة في العمل في بيئة الأعمال شديدة التنافسية. كما يعتبر احد عوامل نجاح المنظمات وتميزها عن بعضها البعض لأنها القوة الدافعة للسلوكيات المختلفة (Tsang et al., 2022:2)، ويمد العاملين بالطاقة ويزيد من حماسهم للتصرف في اتجاه محدد من أجل تحقيق اهداف المنظمة وخاصة في ظل ظهور المنظمات الذكية في عصر العولمة (Dirgantara, 2022:37).

## 3- الشفافية

ويقصد به حرية تدفق المعلومات وإمكانية الوصل إليها بصورة مباشرة خاصة للأطراف المعنية من أصحاب المصلحة والأطراف الذين يتأثرون بالقرارات المتخذة (حسن، 2020: 94-92)، وكذلك الإفصاح عن الأنشطة والإجراءات وطرح الأفكار والآراء والتنسيق والتعاون بين الاعضاء، وكذلك تعني ان جميع الاجراءات التي تحصل تكون واضحة مع نظام يسهل من خلاله الحصول على المعلومات الدقيقة وكذلك سهولة تطبيقها من قبل العاملين (العربي، 2020: 30-39). يرغب العاملين عادة في الشفافية في عملية صنع القرار اي من يتخذ القرارات وكيف يتم اتخاذها (Farrell, 2016: 444-445).

## ثالثا: الوضوح الاستراتيجي والاجماع الاستراتيجي

بالرغم من عدم وجود اية دراسة تربط الوضوح الاستراتيجي بالاجماع الاستراتيجي بصورة مباشرة، ولكن بالاستفادة من بعض الدراسات السابقة والتي تشير الى هذه العلاقة بشكل غير مباشر ومن خلال الابعاد الفرعية لهم، يحاول الباحث بيان هذه العلاقة. فالاجماع الاستراتيجي هو اتفاق على المحتوى والعملية الاستراتيجية عبر جميع مستويات المنظمة، وكذلك الفهم المشترك للاولويات الاستراتيجية بين المديرين والعاملين في جميع مستويات المنظمة، وهي مهمة ليس فقط في تطوير الاستراتيجيات ولكن ايضا في تنفيذها (Joshi, 2003:359). حيث أن معظم المنظمات لديها استراتيجية محددة، وأحيانا قد تواجه صعوبة في ترجمة خططها إلى إجراءات محددة، وهذه الصعوبة قد تكمن في عدم وضوح هذه الاستراتيجية، ولتفادي حالة الغموض التي تؤثر على مستوى الأداء في المنظمات ذات الأنشطة المختلفة (Qadir, 2023:168).

باعتبار الوضوح الاستراتيجي هي أداة تستثمرها الإدارة لتحقيق الأهداف وذلك من خلال التركيز على تنسيق الجهود من أجل تأكيد الانسجام مع الهيكل التنظيمي، ووضع خطة قابلة للتنفيذ لا تتعارض مع تكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية (Adams, 2005:24). وانها نتاج التفكير الاستراتيجي وليس التخطيط الاستراتيجي، كما يأتي من وجود الشفافية بشأن القيم والمواقف في المنظمة وما يجب أن تكون عليه النتيجة، أي القدرة على المثابرة ومعرفة ما يجب فعله في أي موقف (Hoffjann, 2022). من خلال ما سبق يظهر بان الاجماع على الاستراتيجية لن تحقق اذا كانت الاستراتيجية غامضة او غير واضحة من قبل جميع العاملين

في مختلف المستويات التنظيمية، لذا من أجل الحصول على اتفاق من قبل الجميع على استراتيجية معينة يجب ان تتسم هذه الاستراتيجية بوضوح.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### اولاً/ وصف الأفراد المبحوثين

انسجاماً مع توجه البحث قام الباحث بتوزيع ( 82 ) استمارة استبيان على مديرين في (6) شركات انترنت في مدينة السليمانية، وتم استرجاع ( 71 ) استمارة صالحة للتحليل اي بنسبة (86.6 %) تقريباً، ويوضح الجدول رقم (3) وصف الافراد المبحوثين، وكما يلي:

الجدول رقم (3) وصف الافراد المبحوثين

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	40	56%
	انثى	31	44%
العمر	21 - 30	36	50.7%
	31 - 40	26	36.7%
	41 - 50	9	12.6%
المنصب الوظيفي	مدير عام	5	7.1%
	مساعد مدير	9	12.6%
	مدراء الفروع	21	29.6%
	مدراء الاقسام والوحدات	36	50.7%
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	26	36.6%
	6 - 10	31	43.7%
	11 - 15	6	8.4%
	16 - 20	5	7.1%
	اكثر من 20 سنة	3	4.2%
	اعدادية	10	14.1%
التحصيل الدراسي	دبلوم	22	30.9%
	بكالوريوس	34	47.9%
	دبلوم عالي	5	7.1%
المجموع		71	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-28).

من خلال الجدول ( 3 ) نلاحظ بان اغلبية افراد عينة البحث هم من الذكور والبالغ عددهم (40) اي بنسبة (56%)، ويمكن ان يرجع ذلك الى توجه الاناث بشكل اكثر نحو العمل في القطاع العام. وان اكثرية افراد عينة البحث تتراوح اعمارهم بين (21- 30) سنة، اي بنسبة (50.7%) وهذا يتوافق مع السؤال الخاص بخبرة العمل لدى عينة البحث وكذلك عدم اتاحة فرص العمل في القطاع العام في السنوات الاخيرة، وان اغلبية افراد العينة لديهم خبرة في العمل الحالي بين (6 - 10) سنة، اي بنسبة (43.7%) ويرجع ذلك الى حداثة شركات الانترنت في كردستان، اما بالنسبة للتحصيل الدراسي فان اغلب افراد عينة البحث لديهم الشهادة الدراسية (بكالوريوس) اي بنسبة (47.9%) مما يعني ان الشركات المبحوثة يفضلون مدراء ذات شهادات جامعية.

ثانياً/ وصف متغيرات الدراسة: يوفر الاحصاء الوصفي المعلومات عن اتجاه البيانات، في ضوء استجابة عينة الدراسة، وقد تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الاجابات. في هذا الدراسة تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي في اجابات عينة الدراسة للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (5-1) بثلاث مستويات. وكانت نتائج اجابات أفراد العينة عن المتغيرات التي تناولتها الاستبانة، بناءً على تحليل تلك الاجابات والمتعلقة بالمتغيرات، وكما يلي:

**1- وصف وتشخيص الوضوح الاستراتيجي:** يوضح هذا الجزء الاحصاء الوصفي للمتغير المستقل والمتغيرات الفرعية، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال ابعادها (1 - 5) والتي يبدأ من 1 - 5 فان الاجابة عن تلك الابعاد تبين اتجاهات عينة البحث عن هذا المتغير ومدى تشخيصها. وكما مبين في الجدول رقم (4):

**جدول رقم (4) نتائج وصف وتشخيص الوضوح الاستراتيجي**

الترتيب	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير وابعادها
1	76.34%	19.44%	0.74	3.82	وضوح الاهداف
4	72.45%	20.22%	0.73	3.62	وضوح الأنشطة والاجراءات
2	74.20%	18.33%	0.68	3.71	وضوح استخدام الموارد
5	70.82%	20.71%	0.73	3.54	وضوح دور الموظف
3	73.86%	18.44%	0.68	3.69	وضوح الهيكل التنظيمي
			<b>0.54</b>	<b>3.68</b>	<b>الإجمالي المتغير المستقل</b>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج في برنامج (SPSS- V.28).

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (4)، وصف متغير الوضوح الاستراتيجي حيث تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة ابعاد فرعية، وقد بلغ الوسط الحسابي الاجمالي الموزون للوضوح الاستراتيجي (3.68) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.54) ويشير النتائج الى ان الوضوح الاستراتيجي في شركات الانترنت حسب وجهة نظر عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع بحسب اجابتهم على فقرات الاستبانة، ويأتي بالترتيب الأول بعد (وضوح الاهداف) بوسط حسابي مقداره (3.82) و الانحراف المعياري (0.74) و (وضوح دور الموظف) جاء في الترتيب الأخير والحاصل على الوسط الحسابي (3.54) وانحراف معياري قدره (0.73). مما يعني ان الشركات المبحوثة تميل دائما الى توضيح استراتيجياتها للعاملين من خلال وضع اهداف واضحة، ولكن هناك حاجة الى توضيح دور الموظفين والمدراء بشكل اكثر مما يساعدهم على فهم ادوارهم والعمل بالشكل المطلوب. وهذا يؤكد بان المدربين في الشركات المبحوثة لديهم ميل نحو صياغة استراتيجيات واضحة.

**2- وصف وتشخيص الاجماع الاستراتيجي:** تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد والتي يمثل كل منها مكونا للاجماع الاستراتيجي وبالتالي فان الاجابة عن هذه المقاييس الفرعية تعكس اتجاهات عينة الدراسة ومدى توافرها، وكما هي مبينة نتائجها بالجدول رقم (5).

**الجدول رقم (5) نتائج وصف وتشخيص الاجماع الاستراتيجي**

الترتيب	أهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير وابعادها
2	74.03%	19.76%	0.73	3.70	التواصل
1	75.72%	19.41%	0.73	3.79	التمكين
3	73.41%	22.35%	0.82	3.67	الشفافية
			<b>0.70</b>	<b>3.72</b>	<b>الإجمالي المتغير التابع</b>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS- V.28).

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (5) ان الوسط الحسابي الموزون لـ (الاجماع الاستراتيجي) بلغ (3.72) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري نسبته (0.70) مما يشير الى ان الاجماع الاستراتيجي من وجهة نظر المستجيبين جاءت بدرجة مرتفعة بحسب اجابتهم على فقرات الاستبانة، ويأتي بعد (التمكين) بالترتيب الأول بالوسط الحسابي (3.79) و الانحراف المعياري قدره (0.73) وجاء بعد (الشفافية) بالترتيب الأخير بالوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري (0.82). ويدل هذه النتائج الى ان الشركات المبحوثة تأخذ بنظر الاعتبار تمكين العاملين لتحسين اداءهم، ويتطلب منهم ان يكونوا اكثر شفافية في اتخاذ القرارات، وهذا يؤكد بان المدربين في الشركات المبحوثة لديهم رغبة في توليد الاجماع الاستراتيجي.

### ثالثاً/ اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار فرضية الارتباط: لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث المتغير المستقل والمتمثل ب(الوضوح الاستراتيجي) وابعادها مع المتغير المعتمد والمتمثل ب (الاجماع الاستراتيجي) تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كما وردت في الجدول رقم (6) كالآتي:

الجدول (6) نتائج تقدير العلاقة بين (الوضوح الاستراتيجي وابعادها) مع الاجماع الاستراتيجي

الوضوح الاستراتيجي وابعادها						العلاقة	
الوضوح الهيكل التنظيمي	وضوح دور الموظف	وضوح استخدام الموارد	وضوح الأنشطة والاجراءات	وضوح الاهداف	الوضوح الاستراتيجي		
0.789**	0.672**	0.581**	0.478**	0.422**	0.767**	الارتباط	الاجماع الاستراتيجي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الاحصائية	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج افي برنامج (SPSS- V.28)؛ (\*\* معنوية عند (0.01)).

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (6) ان هناك ارتباط بين الوضوح الاستراتيجي وابعادها مع الاجماع الاستراتيجي والعلاقة كانت معنوية بمقارنة قيمة الدلالة الإحصائية مع مستوى دلالة معنوية حيث كانت اقل من مستويات المعنوي الافتراضي (0.01)، وكانت العلاقة إيجابية وتشير تلك القيمة الموجبة الى العلاقة الطردية بين المتغيرين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث يساوي (0.767) عند المستوى المعنوي (0.00)، وكانت اكبر قيم الارتباط لابعاد الوضوح الاستراتيجي لبعد (وضوح الهيكل التنظيمي) مع الاجماع الاستراتيجي والتي كانت (0.789) عند المستوى المعنوي (0.00) وهذا يدل على اهمية وضوح الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالاجماع الاستراتيجي في الشركات المبحوثة، بينما اقل قيم الارتباط كانت بين وضوح الاهداف والاجماع الاستراتيجي بنسبة (0.422) عند المستوى المعنوي (0.00) مما يدل على ان العلاقة متوسطة القوة بين وضوح الاهداف والاجماع الاستراتيجي، وقيم الابعاد الاخرى للوضوح الاستراتيجي (وضوح الأنشطة والاجراءات، وضوح استخدام الموارد، وضوح دور الموظف) مع الاجماع الاستراتيجي كانت على التوالي (، 0.478، 0.581، 0.672)، تزداد من المتوسط الى العالي وهذا ما يؤكد ميل العلاقة للزيادة بين المتغيرين، ودليل على انه كلما زاد اهتمام شركات الانترنت بتوضيح الأنشطة والموارد وكيفية استخدام مواردها والادوار المطلوبة من موظفيها كانت الاجماع الاستراتيجي اولى بالتحقيق. وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية التي انبثقت منها بصيغة الاثبات.

2- اختبار فرضية التأثير: ولجل اختبار فرضية التأثير في الدراسة الحالية تم استخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

الجدول رقم (7) نتائج تقدير التأثير

المتغير التابع (الاجماع الاستراتيجي)			الارتباط	المتغير المستقل (الوضوح الاستراتيجي وابعادها)
الدالة الاحصائية P-value	معامل الانحدار	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد		
0.000	0.990	0.588	0.767	الوضوح الاستراتيجي
**0.000	0.400	0.178	0.422	وضوح الاهداف
**0.000	0.458	0.228	0.478	وضوح الأنشطة والاجراءات
**0.000	0.600	0.338	0.581	وضوح استخدام الموارد
**0.000	0.645	0.452	0.672	وضوح دور الموظف
**0.000	0.814	0.623	0.789	وضوح الهيكل التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج افي برنامج (SPSS- V.28)؛ (\*\* معنوية عند (0.01).

نلاحظ من النتائج الظاهرة في الجدول اعلاه ان الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها "هناك تأثير معنوي للوضوح الاستراتيجي بابعادها في الاجماع الاستراتيجي" قد تحققت، ويدعم ذلك قيمة (الدالة الاحصائية حيث بلغت (0.00) وهي اقل من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث (0.01). ويستدل من قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.588) اي ان ما يقارب (59%) من وجود الاجماع الاستراتيجي يفسرها الوضوح الاستراتيجي، اما النسبة الباقية تعود الى متغيرات اخرى خارج نطاق الدراسة ولا يمكن السيطرة عليها، ويحدد قيمة معامل الانحدار (B) البالغة (0.990) نسبة التأثير التي تشير الى انه كلما زادت المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة زادت معها المتغير التابع بنسبة (99%). وفق المعادلة الآتية:

$$Y=a+0.99X$$

ولاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والخاص بتحليل تأثير ابعاد الوضوح الاستراتيجي، تشير نتائج الجدول رقم (7) الى ما يأتي:

1- ان وضوح الاهداف له اقل تأثير في الاجماع الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة (P-value) (0.00)، وهي اقل من المستوى المعنوي الافتراضي (0.01). ويستدل من قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.178) اي ان (17.8%) من وجود الاجماع الاستراتيجي يفسرها وضوح الاهداف، اما النسبة الاخرى تعود الى ابعاد اخرى في هذا السياق او الى متغيرات اخرى خارج نطاق الدراسة ولا يمكن السيطرة عليها، وبالنظر الى قيمة معامل الانحدار (B) نستنتج ان اهمية وضوح الاهداف في الاجماع الاستراتيجي والتي تشير الى ان (40%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع هي نتيجة تغير وضوح الاهداف ويحدد قيمة معامل الانحدار (B) البالغة (0.4) نسبة التأثير وتشير الى انه كلما زادت وضوح الاهداف بمقدار وحدة واحدة زادت معها الاجماع الاستراتيجي بنسبة (40%).

2- يؤثر وضوح الأنشطة والإجراءات في الاجماع الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة (P-value) (0.00)، وهي اقل من المستوى المعنوي الافتراضي (0.01). ويستدل من قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.228) اي ان (22.8%) من وجود الاجماع الاستراتيجي يفسرها وضوح الأنشطة والإجراءات، اما النسبة الاخرى تعود الى ابعاد اخرى في هذا السياق او الى متغيرات اخرى خارج نطاق الدراسة ولا يمكن السيطرة عليها، وبالنظر الى قيمة معامل الانحدار (B) نستنتج ان اهمية وضوح الأنشطة والإجراءات في الاجماع الاستراتيجي تشير الى ان (45.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع هي نتيجة تغير وضوح الأنشطة والإجراءات ويحدد قيمة معامل الانحدار (B) البالغة (0.458) نسبة التأثير وتشير الى انه كلما زادت وضوح الأنشطة والإجراءات بمقدار وحدة واحدة زادت معها الاجماع الاستراتيجي بنسبة (45.8%).



3- تأتي تأثير وضوح استخدام الموارد بالدرجة الثالثة في الاجماع الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة (P-value) (0.00)، وهي اقل من المستوى المعنوي الافتراضي (0.01). ويستدل من قيمة معامل التحديد (R2) (0.338) اي ان ما يقارب (33.8%) من وجود الاجماع الاستراتيجي يفسرها وضوح استخدام الموارد، اما النسبة الاخرى تعود الى ابعاد اخرى في هذا السياق اوالى متغيرات اخرى خارج نطاق الدراسة اولا يمكن السيطرة عليها، وبالنظر الى قيمة معامل الانحدار (B) نستنتج ان اهمية وضوح استخدام الموارد في الاجماع الاستراتيجي تشير الى ان (60%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع هي نتيجة تغير وضوح الأنشطة والإجراءات ويحدد قيمة معامل الانحدار (B) البالغة (0.6) نسبة التأثير وتشير الى انه كلما زادت وضوح استخدام الموارد بمقدار وحدة واحدة زادت معها الاجماع الاستراتيجي بنسبة (60%).

4- لوضوح دور الموظف تأثير بدرجة عالية في الاجماع الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة (P-value) (0.00)، وهي اقل من المستوى المعنوي الافتراضي (0.01). ويستدل من قيمة معامل التحديد (R2) (0.452) اي ان (45.2%) من وجود الاجماع الاستراتيجي يفسرها وضوح دور الموظف، اما النسبة الاخرى تعود الى ابعاد اخرى في هذا السياق اوالى متغيرات اخرى خارج نطاق الدراسة اولا يمكن السيطرة عليها، وبالنظر الى قيمة معامل الانحدار (B) نستنتج ان اهمية وضوح دور الموظف في الاجماع الاستراتيجي ويحدد قيمة معامل الانحدار (B) البالغة (0.645) نسبة التأثير وتشير الى انه كلما زادت وضوح دور الموظف بمقدار وحدة واحدة زادت معها الاجماع الاستراتيجي بنسبة (64.5%).

5- وان اكبر تأثير كان لوضوح الهيكل التنظيمي في الاجماع الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة (P-value) (0.00)، وهي اقل من المستوى المعنوي الافتراضي (0.01). ويستدل من قيمة معامل التحديد (R2) (0.623) اي ان (62.3%) من وجود الاجماع الاستراتيجي يفسرها وضوح الهيكل التنظيمي، اما النسبة الاخرى تعود الى ابعاد اخرى في هذا السياق اوالى متغيرات اخرى خارج نطاق الدراسة اولا يمكن السيطرة عليها، وبالنظر الى قيمة معامل الانحدار (B) نستنتج اهمية وضوح الهيكل التنظيمي في الاجماع الاستراتيجي ويحدد قيمة معامل الانحدار (B) البالغة (81.4%) نسبة التأثير وتشير الى انه كلما زادت وضوح الهيكل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة زادت معها الاجماع الاستراتيجي بنسبة (81.4%).

وبعني ذلك اذا اراد شركات الانترنت تحقيق الاجماع الاستراتيجي عليه ان تقوم بتوضيح استراتيجياتها نظرا لتأثيرها المعنوي في الاجماع الاستراتيجي. وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات التي انبثقت منها بصيغة الاثبات.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

ركز هذا المبحث على عرض لنتائج البحث معبرا عنها بمجموعة من الاستنتاجات، وبناء تصورات ومفاهيم حول مدى تطبيق نموذج البحث الفرضي في شركات الانترنت في محافظة السليمانية، وكالاتي:

#### اولا: الاستنتاجات

- 1- اظهرت نتائج التحليل الوصفي لبيانات الدراسة اهتمام المدراء في شركات الانترنت بوضوح صياغة الاهداف وعدم تعارضها مع اهداف المرؤسين لغرض نجاح تطبيقها والتأكيد من مدى فهم الافراد لتلك الأهداف.
- 2- هناك تركيز من قبل المدراء لجعل الأنشطة والاجراءات الموضوعية واضحة وكذلك ملائمة للعاملين مما يسهل تطبيقها.
- 3- يؤكد المدراء على ان يكون الهيكل التنظيمي واضحا بحيث توزع المهام والمسؤوليات بشكل عادل، والذي يولد شعورا واضحا بالصلاحيات الممنوحة للعاملين لانجاز اعمالهم باحسن وجه ويتبع جميع العاملين خطوط السلطة والمسؤولية بدقة.
- 4- يوفر المدراء الموارد اللازمة ويشجعون على استغلالها بشكل امثل مما يساعد الشركة المحافظة على الطاقات وتحسين فاعلية خدماتها.
- 5- بالرغم من اهتمام المدراء في شركات الانترنت بتبني استراتيجيات واضحة، ولكن يتطلب منهم بشكل اكثر توضيح دور العاملين حتى يؤدون ادوارهم باحسن وجه.
- 6- تبين ان هناك توافق للاجماع الاستراتيجي لدى لمدراء في شركات الانترنت وبمستويات عالية حول الاستراتيجيات الموضوعية.
- 7- يركز المدراء وبشكل عالي على تمكين العاملين في الشركات المبحوثة.
- 8- هناك تواصل جيد بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية.
- 9- بالرغم من اهتمام المدراء في شركات الانترنت بالاجماع الاستراتيجي، ولكن هناك حاجة الى شفافية اكثر في حصول العاملين على جميع المعلومات وكذلك في اتخاذ القرارات.
- 10- من خلال نتائج علاقة الارتباط تبين وجود علاقة معنوية بين الوضوح الاستراتيجي والاجماع الاستراتيجي على المستويات الكلية والجزئية وينسب متفاوتة، حيث كلما زاد اتباع مدراء الشركات وضوح الاهداف والاجراءات، واستخدام الموارد، ودور الموظف وكذلك وضوح الهيكل التنظيمي كلما تمكن العاملين من الاجماع على هذه الاستراتيجية وتنفيذها بشكل سليم.
- 11- تبين نتائج الانحدار بوجود تأثير معنوي للوضوح الاستراتيجي وجميع ابعاده في الاجماع الاستراتيجي بنسب متفاوتة، وهذا يعني ان الشركات المبحوثة تحقق الاجماع الاستراتيجي من خلال جعل الاهداف، والاجراءات، واستخدام الموارد، ودور الموظف واضحة اضافة الى وضوح الهيكل التنظيمي.

#### ثانيا: التوصيات

- 1- ضرورة تطبيق ادارة شركات الانترنت منهج الوضوح في جميع الأنشطة والعمليات اليومية بحيث يكون جميع العاملين على المام كاف بهذه الاجراءات وتولد لديهم اتفاق عنها، من خلال المشاركة الفعالة للعاملين في وضع الاهداف.
- 2- يجب على شركات الانترنت ان تعمل بشكل افضل لتحقيق التناسب والتناغم بين العاملين على جميع الاستراتيجيات التي تصاغ بهدف تنفيذها بشكل افضل، من خلال تشجيع العمل الجماعي مع توضيح ادوارهم الوظيفية.
- 3- زيادة الاهتمام بتخصيص الموارد وتشجيع العاملين على حسن استخدامها والحد من التلف والفقد، من خلال اقامة دورات تدريبية لهم وخاصة العاملين الجدد.
- 4- على المدراء في شركات الانترنت ان يوضح تفاصيل جميع المحددات التي تواجه العاملين اثناء تطبيق الاستراتيجية، من خلال اجراء لقاءات وورش العمل وبشكل مستمر.
- 5- ضرورة التأكيد وبشكل مستمر على تحقيق التوافق والانسجام لدى العاملين عن استراتيجيات الشركة بما يضمن تطبيقها بشكل ناجح، من خلال استخدام مبدء الثواب والعقاب.
- 6- ضرورة سعي شركات الانترنت في توسيع اهتماماتهم بموضوع الاجماع الاستراتيجي بابعادها ( التواصل، والشفافية، والتمكين) من خلال ترسيخ هذه الابعاد لتصبح جزءا من استراتيجية الشركة.
- 7- توصي الدراسة شركات الانترنت باعطاء اهتمام اكثر بالوضوح الاستراتيجي من خلال ابعادها (وضوح الاهداف، والاجراءات، واستخدام الموارد، ودور الموظف وكذلك وضوح الهيكل التنظيمي) لما لها من دور في تحقيق الاجماع الاستراتيجي.

## المصادر

1. الدليمي، حيدر حمزة. (2019). اثر دراسة الجدوى والقرار الاستراتيجي في الاداء المصرفي، اطروحة دكتورا غير منشور- كلية الادارة والاقتصاد- جامعة دمشق.
2. الحكيم، ليث علي يوسف والزامل، امير علاوي كاظم. (2023). استكشاف العلاقة السببية بين القيادة السيادية والاجماع الاستراتيجي، مجلة الغري لكلية الادارة والاقتصاد، (1) 19.
3. الحكيم، ليث والقصير، نثاليا. (2015). الوضوح الاستراتيجي وعلاقته بالركود الاستراتيجي، مجلة الغري لكلية الادارة والاقتصاد، (12) 35.
4. الكبيسي، صلاح الدين عواد و حسن، رياض كريم. (2021). تأثير استيعاب المعرفة في الوضوح الاستراتيجي-دراسة استطلاعية في وزارة النقل العراقية- شركة الخطوط الجوية العراقية. مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، 27(126)، 70-85.
5. السعيد، صفاء سعدون سلمان. (2022). دور القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي في تعزيز الاداء الابداعي من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي، اطروحة دكتورا غير منشورة في جامعة كربلاء.
6. العربي، منال. (2020). دور حوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الاداري والمالي في الجامعات الليبية. مجلة افاق الاقتصادية، (12) 6.
7. جريمخ، حميدة عجبر. (2021). دور الوضوح الاستراتيجي في المنظمات الريادية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، (11)، 127-143.
8. حسن، فاضل عباس. (2020). تقييم ممارسة القيادات الادارية الحوكمة الرشيدة في جامعة ميسان دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة ميسان. العدد الخاص بالمؤتمر العلمي لقسم العلوم المحاسبية مجلة العلوم الاقتصادية الجامعة.
9. حربي، انسام حسون و محمود، سماح مؤيد. (2019). تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي – دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط. مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، (118)، 75-96.
10. رشيد، صالح عبد الرضا والعبادي حيدر محمد قاسم. (2014). دور الاجماع الإستراتيجي لأعضاء مجالس ادارات الشركات العامة في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، (4) 14.

## المصادر الانكليزية

1. Adams.J. (2005). Successful Strategic Planning: Creating Clarity. Journal of Healthcare Information Management, Vol. 19, No. 3, p:24-31.
2. Ahmady , Gholam Ali & Mehrpour, Maryam & Nikooravesh, Aghdas. (2016). Organizational Structure, Procedia - Social and Behavioral Sciences, pp. 455 462.
3. Cakar, U. and Alakavuklar, O.N. (2011). Inherent Chaos in the Organizational Order: an Epistemological Approach, International Journal of Business and Management Studies, Vol. 3, No. 1.
4. Chermik, H. G. (2021). The role of strategic clarity in entrepreneurial organizations – an exploratory study of the opinions of a sample of faculty members in the college of administration and economics/ Qadisiyah University. The Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences, 11(1)
5. Covin, J. G., Garrett, R. P., Kuratko, D. F., and Shepherd, D. A. (2020). Short leash or long leash? Parenting style, initial strategic clarity, and the development of venture learning proficiency. Journal of Business Venturing, 35(4), Article 105951.
6. Craig, D. (2016). Transforming culture through personal and career empowerment. Industrial and Commercial Training.
7. Dirgantara, R. (2022). Empowerment Strategy of Fishery Products as Economic Resilience in The Coastal Marine. AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis, 2(1), 37-45.



8. Dunham, James L. Ritchie and Puente, Luz Mar'ia.(2008). Strategic Clarity: Actions for Identifying and Correcting Gaps in Mental Models, Jornal Elsevier, long Range Planning 41, 509-529.
9. Farnsworth, Derek., Clark, Jennifer L., Cothran, Henry and Wysocki, Allen. (2019). a series of the Food and Resource, <https://edis.ifas.ufl>.
10. Farrell, M. (2016). Transparency. Journal of Library Administration, 56(4), 444- 452.
11. Guo, X., Vogel, D., Zhou, Z., and Chen, H. (2009). Chaos Theory as a Lens for Interpreting Blogging. Journal of Management Information Systems, Vol. 26, No. 1, P.101–127
12. Hansen, J. R., and Kjeldsen, A. M. (2018). Comparing affective commitment in the public and private sectors: A comprehensive test of multiple mediation effects. International Public Management Journal, 21(4), 558–588.
13. Hartinger, Andreas.(2015). Strategic clarity Organizational coherence and trajectory of a multinational company across two continents and four market segments. Vienna University of Economics and Business.
14. Hoffjann, O. (2022). Between strategic clarity and strategic ambiguity – oscillating strategic communication. Corporate Communications, 27(2).
15. Hussein, M.E., Hirst, S., Salyers, V. and Osuji, J. (2014). ‘Using grounded theory as a method of inquiry: Advantages and disadvantages’, Qualitative Report 19(13), 1–15.
16. Johansson, C.(2015). Empowering employees through communicative leadership.
17. Joshi, M. P., Kathuria, R. and Porth, S. J. (2003). Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. Journal of Operations Management, Vol. 21, No. 3, 353 – 369.
18. Kim, Jinhwan., Kim, Hyeob and Kwon, HyukJun.(2020). The Impact of Employees' Perceptions of Strategic Alignment on Sustainability: An Empirical Investigation of Korean Firms, Sustainability, <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>.
19. Larsson, Martin Hosh. (2018). The role of context, activities, and organization, in Value-Based Procurement, Linköping University, Department of Management and Engineering.
20. Liaw, J., Wong, W.L., Mardzuki, K., Mohaiyadin, N.M. and Razak, M.A. (2018). Applying effective communication in quality management for military organisations. Journal of Social Sciences and Humanities 1(6), 1–6.
21. Ludviga, I., and Kalvina, A. (2023). Organizational agility during crisis: Do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and wellbeing? Employee Responsibilities and Rights Journal.
22. Mahmoud, Samah Moayad and Harbi, Ansam Hassoun. (2019). The Impact of Choosing Options on Future Consulting Offers - An Exploratory Study in the Ministry of Planning. Journal of Administration and Economics, Issue 118.
23. MIAD, H. D., & SAAED, H. K. (2021). Strategic Clarity and Effect of Organizational Excellence: Analytical Research in The State Company for Automobile and Equipment Industry. Journal of Contemporary Issues in Business and Government| Vol, 27(3), 2501.
24. Nadra and Milat.(2014). Human Resources Management, College of Social Sciences and Humanities, Muhammad Al-Bashir Al-Ibrahimi University, Department of Social Sciences.

25. Ozbag, Gonul Kaya. (2013). Resource Based View, Core Competence And Innovation: A Research On Turkish Manufacturing Industry, Scientific Research Journal (SCIRJ), V (1), N (11).
26. Qadir, F. (2023). Influence of strategic leadership on sustained competitive advantage through the moderating role of facilitation learning climate in the telecom sector of Pakistan. Journal of Development and Social Sciences, 4(2).
27. Rapert, M. I., Velliquette, A., and Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication. Journal of business research, 55(4), 301-310.
28. Sekaran, U., and Bougie, R. (2016). Research methods for business: A SkillBuilding Approach. 7<sup>th</sup> ed, Peshkova. Used under license from Shutterstock.com Registered office John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, SouthernGate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.
29. Taghavi, Atefeh. (2009). A Role Clarity Framework for Gathering Business Activities, thesis Degree of Master of Science Postdoctoral Studies in Business Administration.
30. Tsang, K. K., Wang, G., and Bai, H. (2022). Enabling School Bureaucracy, Psychological Empowerment, and Teacher Burnout: A Mediation Analysis. Sustainability, 14(4), 2047.
31. Zacher, H., Rudolph, C. W., and Katz, I. M. (2023). Employee green behavior as the core of environmentally sustainable organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 465–494.
32. Zambas, J. (2019). The importance of effective communication in the workplace, viewed 17 March 2024, from <https://www.careeraddict.com/the-importance-of-effective-communication-in-the-workplace>.