

اختبار أنموذج لقياس أبعاد الوضوح الاستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في العراق (*)

أ.م.د. صفاء إدريس عبودي

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

Safa_adres@uomosul.com

الباحث: سيف سعد علي العلي

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

saifss92sd@gmail.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.5.3>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٥/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٩/١٠

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٩/١

المستخلص

هدف البحث إلى اختبار أنموذج لقياس الوضوح الإستراتيجي، إذ تم اختيار أبعاد الوضوح الإستراتيجي بناءً على الإسهام المعرفي المقدم من قبل (Ritchie & Puente, 2008) الذي تمثل بخمسة أبعاد هي (وضوح الأهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح دور الموظفين)، وتم التركيز على اختبار البنية العاملية الكامنة للوضوح الإستراتيجي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات بواسطة الاستبانة وهي أداة البحث الرئيسية، وقد تم اختيار عدد من الكليات والجامعات الأهلية العراقية متمثلة بـ (جامعة التراث، كلية دجلة الجامعة، كلية النور الجامعة، كلية الحدباء الجامعة)، وتمثل مجتمع البحث بمجموعة التدريسيين في هذه الكليات والجامعات والبالغ عددهم (786) تدريسيًا اختيرت منهم عينة (قصدية) بواقع (349) تدريسيًا وبمختلف الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد). وفي ضوء الأنموذج تم اختبار فرضية باستعمال التحليل العاملي التوكيدي، ولقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها أن البنية العاملية المختارة تمثل أبعاد الوضوح الإستراتيجي في الكليات والجامعات المبحوثة، مما يدل بلاشك على توافر أبعاد الوضوح الإستراتيجي في الجامعات المبحوثة، واستناداً على هذه النتائج وضع البحث عدداً من المقترحات كان أهمها ضرورة اهتمام إدارة الجامعات بأبعاد الوضوح الاستراتيجي لأهميته في رسم المسار الإستراتيجي الواضح البعيد عن الغموض وبما يحقق تطلعات وتوجهات الجامعات المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: الوضوح الإستراتيجي، قياس الوضوح الإستراتيجي، اختبار أنموذج أبعاد الوضوح الإستراتيجي، الجامعات والكليات الأهلية.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (٥) ٢٠٢٣
الصفحات: ٥١-٦٦

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

Testing a Model for Measuring the Dimensions of Strategic Clarity

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Teachers in a Number of Private Universities and Colleges in Iraq

Abstract

The aim of the Research is to test a Model for Measuring Strategic Clarity, as the Dimensions of Strategic Clarity were Selected based on the Knowledge Contribution Provided by (Ritchie & Puente,2008), which is Represented by five Dimensions (Clarity of Objectives, Clarity of Resource Use, Clarity of Activities and Procedures, Clarity of The Organizational Structure, Clarity of The Role of Employees), and The Focus was on Testing The Underlying Global Structure of Strategic Clarity, and Used The Descriptive Analytical Approach to Collect The Data was Analyzed by The Questionnaire, Which is The Main Research Tool, and a Number of Iraqi Private Colleges and Universities were Selected, Represented by (Al-Turath University, Dijla University College, Al-Noor University College, Al-Hadba University College), and the Research community is represented by a group of (786) teachers in these colleges and Universities. A Teaching Sample was Selected from Them (Intentionally) with (349) Teachers and with Various Scientific Titles (Professor, Assistant professor, Teacher, Assistant teacher). In light of the Model, a Hypothesis was Tested Using Confirmatory Factor Analysis, and the Research Reached a set of Conclusions, Including that the Chosen Factor Structure Represents the Dimensions of Strategic Clarity in the Colleges and Universities Surveyed, which Undoubtedly Indicates the Availability of Dimensions of Strategic Clarity in the Surveyed Universities, and Based on these Results. The Research Put Forward a Number of Proposals, the Most Important of which was the Need for the University Administration to pay Attention to the Dimensions of Strategic Clarity because of its Importance in Drawing a Clear Strategic path far from Ambiguity and in order to Achieve the Aspirations and Directions of the Researched Universities.

Key words: Strategic Clarity, Measuring Strategic Clarity, Testing the Dimensions of Strategic Clarity, Private Universities and Colleges.

المقدمة:

إن منظمات التعليم العالي تُعد من المنظمات المهمة التي ترفد المجتمع بالطاقات الشابة والكفوة والتي تمتلك مستوى عالي من المعرفة والمهارة بما يمكنها من تحقيق الريادة والتقدم للمجتمع والنهوض به، إلا أن هذه المنظمات أصبحت تعاني من أزمات مالية واجتماعية وسياسية تؤثر على أدائها ومخرجاتها، مما يتطلب إيجاد حلول لهذه التحديات وبما يحقق رؤية واضحة تجاه مستقبل هذه المنظمات عبر ما تمتلكه من موارد وقدرات فريدة، وإن ربط هذه الموارد من خلال أنشطة وإجراءات واضحة وعلى نحو أمثل يحقق لها أهدافها، إذ يتألف البحث الحالي من أربعة محاور تمثل الأول بمنهجية البحث، بينما الثاني أنصرف الى الإطار النظري للبحث، وأشتمل الثالث على الإطار العملي، أما الرابع والأخير فتمثل بالاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المحور الأول: منهجية البحث:**أولاً: مشكلة البحث:**

يشهد قطاع التعليم العالي الأهلي في العراق مراحل متطورة، كما يواجه نقلة كمية ونوعية في مختلف الجوانب، مما جعل بيئة الجامعات والكليات تواجه العديد من الاشكاليات، إذ أسهمت هذه البيئة في نشوء عدد من التحديات منها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تواجه عمل تلك المنظمات التعليمية والتي جعلتها بحاجة إلى تبني إستراتيجية واضحة وفاعلة لحل هذه الاشكاليات لتتمكن عن طريقها من تحقيق التنمية المُستدامة ومواكبة التطور المتسارع على الصعيد الدولي، وأن الوضوح الإستراتيجي يُمثل أحد أدوات الإدارة لمواجهة هذه التحديات، وأن المنظمة عن طريق الوضوح الإستراتيجي تتحول إلى منظمة إستراتيجية تتميز بالمرونة وتتكيف مع المخاطر المُحتملة وغير المُحتملة (الحكيم والقصي، ٢٠١٤: ٣٠٣).

وفي هذا السياق فإننا نلخص مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

١. ما هي توقعات الأفراد المبحوثين حول أبعاد الوضوح الإستراتيجي في الجامعات والكليات المبحوثة؟ وهل أن الأنموذج المحدد في الإسهام المعرفي لـ (Ritchie & Puente, 2008) ملائم لقياس تلك التوقعات؟

ثانياً: أهمية البحث:

إن أهمية البحث تستمد من الموضوع الذي يسعى إلى معالجته، فضلاً عن الميدان العملي الذي تم اختياره للبحث فيه، وتتجسد أهمية البحث الحالي بالآتي:

١. اختبار أنموذج (Ritchie & Puente, 2008) على نحو تطبيقي.
٢. تقديم إطار نظري حول الوضوح الإستراتيجي للجامعات والكليات المبحوثة والاستفادة منه نظرياً وميدانياً لإثراء الدراسات المستقبلية.
٣. يقدم البحث عبر التطبيق العملي له حلولاً التي من المحتمل أن تحل بعض المشكلات التي تعاني منها الجامعات والكليات المبحوثة.

ثالثاً: أهداف البحث:

١. التعرف على مدى ملائمة أنموذج (Ritchie & Puente, 2008) والمتضمن خمسة أبعاد (وضوح الأهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح دور الموظفين) وقياسه على الجامعات والكليات المبحوثة.

٢. وفي ضوء النتائج التي سيتوصل إليها البحث، يقدم الباحثان عدداً من التوصيات أمام القائمين على الجامعات والكليات المبحوثة.

رابعاً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: يمكن تمثيل بيئة مؤشرات قياس أبعاد الوضوح الإستراتيجي بخمسة أبعاد تتمثل بـ (وضوح الأهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح دور الموظفين).

خامساً: منهج البحث:

اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات، واستخدام استمارة الاستبانة، وكما يأتي:

١. أساليب جمع البيانات:

الباحثان اعتمدا على مصدرين لجمع البيانات هما:

أ. **المصادر الثانوية:** مراجعة المصادر العربية والأجنبية والمتضمنة: الكتب، الرسائل العلمية، الدوريات والمنشورات والمجلات العلمية، المواقع الالكترونية الموجودة على شبكة (Internet) ذات العلاقة بموضوع البحث.

ب. **المصادر الأولية:** اعتمد الباحثان على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية للبحث، وهي من أكثر أدوات البحث العلمي شيوعاً، وتعد من أفضل الوسائل لجمع البيانات عن مجتمع البحث، فضلاً عن ملائمتها للبحث الحالي من حيث الجهد والإمكانات، وتتمثل عينة البحث الحالي بالتدريسيين في عدد من الجامعات والكليات الأهلية وهي (جامعة التراث، كلية الحداثة الجامعة، كلية دجلة الجامعة، كلية النور الجامعة) وبمختلف الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد)، وبلغ مجتمع الدراسة (786) تدريسياً حسب موقع الجامعات والكليات المبحوثة، إذ تم توزيع الاستبانة ورقياً على الجامعات والكليات المبحوثة وبعدها (375) استبانة، وتم الحصول على (349) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي الذي يمثل عينة الدراسة و(26) لم يتم استلامها أي بنسبة (93%) وتمثل العينة (44.4%) من المجتمع، وتم تقدير حجم العينة وفق القانون الآتي: (Thompson, 2012: 59-60)

$$n = \frac{NP(1 - P)}{\left[(N - 1) \left(\frac{d^2}{Z^2} \right) \right] + P(1 - P)}$$

إذ أن:

n: تمثل حجم العينة المطلوب سحبها من المجتمع

N: حجم المجتمع، وهنا حجم المجتمع هو (786).

d: نسبة الخطأ المسموح به = (0.05).

p: القيمة الاحتمالية = (0.50).

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى معنوية (0.05) = (1.96).

$$n = \frac{786 \times 0.50 \times 0.5}{\left[(786 - 1) \left(\frac{0.05^2}{1.96^2} \right) \right] + 0.50 \times 0.5} = 258.724 \approx 259$$

مما يعني أن حجم العينة البالغ (349) يمثل المجتمع، وأن عدد العينة ملائمة لهذه الدراسة، لأنه كلما ازداد حجم العينة كانت النتائج أكثر موثوقية.

٢. تصميم استمارة الاستبانة:

صُممت الاستبانة بالاعتماد على مصادر علمية توضح أبعاد الوضوح الاستراتيجي التي يتم توضيحها بالجدول (1).

الجدول (1) تصميم الاستبانة			
المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	المصدر
الوضوح الاستراتيجي	وضوح الأهداف	X_1-X_5	Ritchie & Puente,2008
	وضوح استخدام الموارد	X_6-X_{10}	
	وضوح الأنشطة والإجراءات	$X_{11}-X_{15}$	
	وضوح الهيكل التنظيمي	$X_{16}-X_{20}$	
	وضوح دور الموظفين	$X_{21}-X_{25}$	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

٣. اختبارات صدق وثبات الاستبانة:

تم اختبار الاستبانة على وفق عدد من المراحل ، وكما يأتي:

أ. اختبار الصدق الظاهري: هذا النوع من الصدق يقوم على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقيس ولمن يُطبق عليهم ومدى علاقتها بالمتغيرات أو الأبعاد المبحوثة التي يقيسها، ومدى اتفاقه مع إطار المجتمع قيد البحث الذي صُممت من أجله الاستبانة، والامكانات المقترضة توافرها من أجل التطبيق الصحيح، وللتأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيراتها، عمد الباحثان بعد الإنتهاء من إعدادها إلى تقديمها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص للتأكد من مدى صحة فقرات الاستبانة وملاءمتها للبحث وأهدافه.

ب. اختبارات الثبات: ويُقصد به قدرة الاستبانة على إعطاء النتائج نفسها عند تطبيقها على نفس العينة بفارق من الزمن، إذ يعني أن الأسئلة جميعها تصب في غرض عام يُراد قياسه واحتمالية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى (عبدالرحمن، ٢٠٠٨: ١٧٧)، وتم استخدام معامل (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات المقياس ومتغيراته وأبعاده، إذ ينبغي أن تكون مساوية أو أعلى من (0.70) لكي تُعد ذات اتساق داخلي مقبول، أما إذا كانت أقل فإن الاتساق الداخلي يُعد ضعيفاً ولا تصل إلى مستوى مقبول من الثبات (Hair,et.al.,2010:775). والجدول (2) يوضح اختبار كرونباخ الفا والثبات المركب، وعلى النحو الآتي:

الجدول (2) اختبارات الثبات كرونباخ الفا والثبات المركب		
كرونباخ الفا	الثبات المركب (معامل ثبات العامل)	متغيرات الدراسة
0.799	0.800	وضوح الأهداف
0.863	0.872	وضوح استخدام الموارد
0.807	0.811	وضوح الأنشطة والإجراءات
0.750	0.762	وضوح الهيكل التنظيمي
0.842	0.847	وضوح دور الموظفين

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26).

٤. أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمد الباحثان على عدد من الأدوات الإحصائية من أجل الوصول إلى أهداف البحث، إذ استخدموا أسلوب التحليل العاملي التوكيدي، والذي هو أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في اختبار

نماذج البحوث، الذي يمكننا من اختبار أنموذج القياس وأنموذج البناء (العلاقاتي) للبحث، واستخدمت اختبارات الثبات للتأكد من صلاحية الانموذج في قياس ظاهرة البحث الحالي، ومن اختبارات الثبات هو استخدام ما يسمى بثبات العامل الكامن (معامل الفا المركب) والمقياس الثاني (معامل الفا كرونباخ) والمقياس الثالث هو مربع معامل الارتباط المتعدد (ثبات الفقرة)، فضلاً عن استخدام البرمجيات الإحصائية الجاهزة مثل (SPSS V.26) و (AMOS V.23) لغرض إجراء الاختبار لأنموذج القياس.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم الوضوح الاستراتيجي:

شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تغيرات متسارعة ومنافسة شديدة وعدم تمكن التخطيط الاستراتيجي من مواجهة التهديدات والمتمثلة بالركود اثناء دورة حياة المنظمات، فأصبح التنافس بين المنظمات من أبرز العوامل التي أسهمت بتطوير الوضوح الاستراتيجي الذي يُعد نتاج التفكير والإبداع وماتمثلة المنظمة من مهارات لدى المديرين يمكنها من وضع إستراتيجيات عمل واضحة تحقق النمو والنجاح عن طريق التجديد والتطوير لأنشطتها وإمكاناتها والذي ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة، وهو لا يعد من خصائص عمليات الاتصال للمنظمة فقط، إنما عندما تكون الادوار الوظيفية لرسالة المنظمة متغيرة وتفسيراتها ضيقة يكون الوضوح الاستراتيجي حاضراً في تقديم تفسيرات لعمليات المنظمة (Gulbrandsen, 2019:104)، وهذا يعني أنه عندما تكون الأهداف الإستراتيجية واضحة فأن الغموض يحدث نتيجة الفهم المتناقض لهذه الأهداف بسبب التفسيرات الفردية، وإذا كانت رسالة المنظمة غامضة فان للمتلقي الحرية في تفسيرها بشكل فردي (Barley, et.al., 2012:284)، إذ أن غياب الوضوح الاستراتيجي يؤثر على قدرة مديرين المنظمات في تحديد الاتجاه الإستراتيجي المناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومن ثم عدم القدرة على مواجهة التحديات البيئية التي قد تتعرض لها المنظمة (Covin, et.al., 2020:6)، والجدول (3) يوضح مفهوم الوضوح الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين.

الجدول (3) مفهوم الوضوح الاستراتيجي

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
١	Ritchie & Rabbino, 2001:4	أداة لتأطير طرق الأعمال من أجل دمج وتوضيح المفاهيم للموظفين في أنموذج واحد يُظهر الروابط بين الإجراءات، وكذلك دمج الأهداف والسيطرة على المعلومات.
٢	Burton, et.al., 2016:7	الفهم لدى الموظفين حول الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات والفرص والتحديات والأولويات والواقع التنافسي للمنظمة والدرجة التي يُدرك فيها الموظفين خط الرؤية بين وظائفهم والسوق الذي يعملون فيه على خلفية إستراتيجية المنظمة.
٣	Covin, et.al., 2020:2	المدى الذي تكون فيه قيم المنظمة ومهامها وأهدافها واضحة لإدارة المشاريع الخاصة بالمنظمة.
٤	اللامي، ٢٠٢٠:٤٧	أداة يستخدمها المديرين لبناء منظمة قادرة على مواجهة التحديات البيئية عن طريق ربط الاستخدام الامثل للموارد مع الهيكل والإستراتيجيات والأهداف وادوار الموظفين لتحقيق أفضل قيمة للمنظمة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

تأسيساً على ما تقدم، يرى الباحثان الوضوح الاستراتيجي هو: أن تُحدد رؤية المنظمة بوضوح عبر مجموعة من التكتيكات التنافسية واستثمار مواردها، وبما يحقق الترابط والفهم (٥٦)

المشترك وتقديم تفسيرات تُمكن من التنفيذ الصحيح لإستراتيجيات المنظمة وتحقيق التواصل مع قادتها لإيجاد حلول للقضايا الإستراتيجية.

ثانياً: أبعاد الوضوح الإستراتيجي:

تم الاعتماد على مقياس (Ritchie & Puente,2008:509) وكما يأتي:

١. وضوح الأهداف:

يُمثل الدرجة التي يفهم بها الموظفون مُتطلبات العمل الموكلة إليهم التي تكون ضرورية للمجموعة أو القسم، وأن يُدرك الموظفون الأهداف التي يجب إنجازها عن طريق دورهم وخبرتهم لأداء المهمة ويُخططون لنشاطهم المُتوقع منهم، إذ يُمكن وضوح الأهداف من تسريع نتائج العمل التي تزداد بزيادة مشاركة الموظفين، ويرتبط وضوح الأهداف بالرضا عن العمل والأداء الفردي، وفي المقابل يؤدي عدم وضوح الأهداف إلى تقلص الدافع للعمل وتقلص الأداء الفردي والتنظيمي، لأن وضوح الأهداف لا يجعل الموظفين يشعرون فقط بأن منظماتهم تُقدر مساهمتهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها، إنما يعمل أيضاً كمحفز رئيس للإنجازات وأداء الأعمال طالما يعتقد الموظفون أنهم مصدر قوة للمنظمة، ومن ثم يؤدي إلى زيادة المشاركة في العمل وبقائهم في المنظمة (Bellamkonda,et.al.,2021:14)، وأن الموظفين يكونون أكثر تحمساً للأداء عندما تكون أهداف المنظمة واضحة، وهذا ليس كافياً مالم يُساهمون على نحو فاعل في إنجاز المهام، وبذات الوقت على المنظمة أن تُعزز الدرجة التي يرى بها الموظفون مهامهم كمساهمة ذات مغزى لتحقيق ادوارهم على نحو فاعل (Desmidt & Prinzie,2019:670).

ومما تقديم يعرف الباحثان وضوح الأهداف بأنه: درجة وضوح الأهداف التي تضعها المنظمة سواء كانت هذه الأهداف قصيرة أم بعيدة الأمد، وأن هذا الوضوح يمكن موظفي المنظمة من العمل بانسجام وتنسيق تام، وبما يعزز دافعيتهم نحو الأهداف.

٢. وضوح استخدام الموارد:

إن بقاء المنظمات يعتمد على مواردها وجزء كبير من العملية الإستراتيجية يُركز على بذل الجهود لتحديد وبوضوح أي من هذه الموارد يُحقق ميزة تنافسية وكيفية تجميعها بكفاءة أكبر والاستفادة منها (Ritchie & Puente,2008:514)، ولإنتاج هذه القيمة يجب التعامل مع هذه الموارد على نحو مناسب عن طريق تحقيق التكامل فيما بينها مما يُزيد من حيوية التنافس في تقليد أو تطوير بدائل لها من خلال القيام بتقييم الموارد التي تملكها المنظمة ومن ثم ترشيح الموارد التي من المحتمل ألا تحتاجها، فضلاً عن إضافة الموارد التي تحتاجها وبما يحقق أهدافها (DeMassis,et.al.,2018:129).

ومما سبق يعرف الباحثان وضوح استخدام الموارد بأنه: الوضوح في تحديد نوعية وكمية الموارد التي تحتاجها المنظمة وبما ينسجم مع احتياجاتها، الأمر الذي يقلل من احتمالية الهدر فيها وبما ينعكس على كلفتها ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.

٣. وضوح الأنشطة والإجراءات:

أن تعمل المنظمات على استثمار مواردها عن طريق مجموعة من الأنشطة والإجراءات المترابطة والفاعلة التي تنعكس على نتائجها (Ritchie & Puente,2008:516)، وإن الأنشطة والإجراءات الواضحة تُسهل على الموظفين فهم ما مطلوب منهم من أعمال وإن الجامعات بحاجة إلى الاهتمام بالأنشطة كجزء من المهام الرئيسة لها، ومن هذه الأنشطة هي الأنشطة العلمية وهي (٥٧)

مكملة للجانب العلمي للتدريسيين وكلاً حسب تخصصه والتي ترسخ مفهوم التفكير العلمي، فضلاً عن الأنشطة الثقافية التي تمثل الجهد الذي يُسهم في اكتساب المعارف والمعلومات، وأيضاً الأنشطة الاجتماعية التي تُعرّف واجبات الجامعات تجاه المجتمع العام، وتُمثل الأنشطة وحدة عمل أو مهمة لأداء هدف محدد وتُشكل هذه الأنشطة مجموعة العمليات والإجراءات وهي جوهر العمل الذي يتم أدائه في المنظمة (سعد وجواد، ٢٠٢٠: ١٧٣).

ويرى الباحثان مما تقدم أن وضوح الأنشطة والإجراءات يعني: الوسيلة التي تستخدمها المنظمات لغرض تحقيق الأداء المطلوب بكفاءة وفعالية، إذ تحرص أغلب المنظمات على إعداد دليل يوضح الإجراءات اللازمة لكل عملية تم إنجازها داخل المنظمة من أجل تدليل المعوقات والمشاكل التي من المحتمل أن تواجهها إدارة تلك المنظمات في أعمالها.

٤. وضوح الهيكل التنظيمي:

الأسلوب الذي يتم عن طريقه توزيع السلطة والمسؤوليات وتنفيذ إجراءات العمل في ضوءه بين أعضاء المنظمة، والإطار الذي تُحدد عن طريقه المنظمة نوعية و محتوى العلاقات الداخلية بين الوحدات والأقسام الوظيفية من أجل ضمان التنسيق والتعاون فيما بينها للوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذه العلاقة تظهر عن طريق خطوط السلطة والمسؤوليات والاتصالات بين تلك الوحدات (المعاضدي ومحمد، ٢٠١١: ١١١)، ويعني الخارطة التنظيمية التي هي عبارة عن مخطط تعكس العلاقات المرتبطة بين الوظائف والأقسام والأفراد ومراكزهم ونظم العلاقات وخطوط الاتصالات الرسمية وتوزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين داخل المنظمة وتحديد عدد المستويات الهرمية في هيكلها (المحمدي، ٢٠١١: ٨٢)، ويكسب الهيكل التنظيمي أهميته عن طريق التأثير الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة وتسهيل عملها، لأنه الوسيلة التي توزع المهام وتنظم الأقسام ومن ثم تمكين الموظفين من الإنجاز (Robbins & Coulter, 2012: 265).

تأسيساً على ما سبق، يعرف الباحثان وضوح الهيكل التنظيمي بأنه: الوضوح في توزيع السلطة والادوار والمسؤوليات وآليات التنفيذ الرسمية وأنماط التفاعل من خلال وجود خارطة تنظيمية توضح هذه المسؤوليات من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية.

٥. وضوح دور الموظفين:

هو أن يفهم موظفي المنظمة ما مطلوب منهم من أعمال عن طريق ادوار واضحة تُقلل من الارتباك والتوتر والقلق في أذهان الموظفين، ومن ثم يقومون بأداء مهام وظيفتهم بمشاركة عالية والتزام ورضا وظيفي، وأيضاً فوائد إيجابية بخفض معدلات دوران الموظفين (Gil-Garcia, et.al., 2019: 2)، لأن عدم وضوح أدوار الموظفين من المحتمل أن يؤدي إلى اختلال وظيفي ينتج غموض الدور وصرع الدور، وأن غموض الدور يُشير إلى الحالة التي يكون فيها الموظفون غير واضحين بشأن توقعات الأداء أو يفتقرون إلى المعلومات أو الموارد الأخرى لتنفيذ المهام المطلوبة، مما يولد في النهاية حالة من الشعور بالعجز، أما صراع الدور يحدث عندما يواجه الموظفون تناقضاً بسبب مطالب متضاربة أو غير متوافقة مع أدوار موظفين آخرين، ونتيجة لذلك يشعر الموظفون بالتشتت باتجاهات مختلفة (Teoh, et.al., 2019: 886).

تأسيساً على ما تقدم يُعرف الباحثان وضوح دور الموظفين بأنه: مدى قدرة موظفي المنظمات على معرفة مسؤولياتهم وصلاحياتهم ومقدار الجهد المطلوب منهم لإنجاز مهام وظائفهم

بمشاركة والتزام ورضا عالي، من أجل التغلب على أعباء بيئة العمل من مطالب متضاربة ومتناقضة لتحقيق أهداف المنظمة.

المحور الثالث: الإطار العملي للبحث:

أولاً: اختبار أنموذج قياس الوضوح الاستراتيجي:

قبل الدخول في تفاصيل الاختبار واستخدام برنامج التحليل الإحصائي (AMOS V.23)، لابد من تحديد أساس مقارنة مؤشرات جودة المطابقة المعتمدة في التحليل العاملي التوكيدي وتحديد مستويات القبول، والجدول (4) يوضح هذه المؤشرات ومستويات قبولها.

الجدول (4) مؤشرات جودة المطابقة ومستوى القبول

ت	مؤشر جودة المطابقة	مستوى القبول
1	GFI (Goodness of Fit Index) مؤشر جودة المطابقة	القيمة التي تتراوح بين (0.80) و(0.89) تعد قيم ذات مستوى مطابقة مقبول، أما القيم أكبر من (0.90) فهي تعد ذات مستوى مطابقة جيد.
2	AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) مؤشر جودة المطابقة المصحح	القيمة التي تتراوح بين (0.80) و(0.89) تعد قيم ذات مستوى مطابقة مقبول، أما القيم أكبر من (0.90) فهي تعد ذات مستوى مطابقة جيد.
3	RMR (Root Mean Square Residual) جذر متوسط مربعات البواقي	قيمة هذا المؤشر تتراوح بين 0 و 1 كلما كانت القيمة قريبة من الصفر كلما أشارت إلى تطابق جيد.
4	SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	القيم الأقل من 0.07 تشير إلى تطابق جيد للأنموذج.
5	RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	القيم الأدنى ≤ 0.05 مطابقة جيدة/ (0.05) إلى (0.08) مطابقة متوسطة/ أكبر من (0.10) غير مقبولة.
6	TLI (Tucker-Lewis Index) مؤشر توكر لويس أو المطابقة غير المعياري	القيم الكبرى من 0.90 أو 0.95 تشير إلى تطابق جيد للأنموذج/ أكبر من (0.85) مطابقة مقبولة.
7	كاي سكوير المعياري (χ^2/df)	قيمة كاي سكوير المعياري الصغيرة (تتراوح بين واحد وثلاثة) تشير إلى تطابق جيد للأنموذج.
8	CFI (Comparative Fit Index) مؤشر المطابقة المقارن	القيم الكبرى من 0.90 أو 0.95 تشير إلى تطابق جيد للأنموذج.

Source: Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. Journal of the academy of marketing science, 40(1), 31.

تم قياس الوضوح الاستراتيجي عن طريق خمسة أبعاد فرعية تمثلت بـ(وضوح الأهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح دور الموظفين)، وكل بُعد تضمن (5) فقرات ليشتمل المقياس على (25) فقرة قياس اجمالاً وبالاعتماد على الإسهام المعرفي (Ritchie & Puente, 2008)، وكانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي تتمثل في مرحلتين، لأن عملية تعديل الأنموذج قد تطلبت أكثر من مرحلة للوصول إلى حسن مطابقة وفقاً لمجموعة من الخطوات، وكما يأتي:

١. اختبار أنموذج الوضوح الاستراتيجي للمرحلة الأولى:

تم اختبار أنموذج القياس الخاص بالوضوح الاستراتيجي في المرحلة الأولى وكانت النتائج كما هو مبين في الشكل (1) والجدول (5).



الشكل (1) الأنموذج البنائي للتحليل العاملي التوكيدي للوضوح الاستراتيجي في المرحلة الأولى

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (AMOS V.23).

الجدول (5) قيم مؤشرات جودة المطابقة ونتائجها لأنموذج قياس الوضوح الاستراتيجي في المرحلة الأولى

ت	المؤشر	مستوى القبول	قيمته	النتيجة
1	GFI	0.80 إلى 0.89 مقبول/0.90 فأكثر جيد	0.903	جيد
2	AGFI	0.80 إلى 0.89 مقبول/0.90 فأكثر جيد	0.881	مقبول
3	RMR	0 إلى 1 وكلما اقتربت من الصفر يعتبر التطابق جيد	0.065	مقبول
4	SRMR	≥ 0.07 جيد	0.0491	جيد
5	RMSEA	> 0.05 إلى $0.05/0.08$ متوسط أكبر من 0.10 مقبولة	0.049	جيد
6	TLI	من 0.90 إلى 0.95 جيد	0.932	جيد
7	(χ^2/df)	ما بين واحد وثلاثة جيد	1.828	جيد
8	CFI	من 0.90 إلى 0.95 جيد	0.940	جيد

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرمجة الإحصائية (AMOS V.23).

يُشير الشكل (1) ونتائج التحليل في الجدول (5) وبخاصة فيما يتعلق بمؤشرات جودة المطابقة أن الكثير من هذه المؤشرات قد وصلت إلى حدود المطابقة الجيدة وليس المقبولة فحسب، فعلى سبيل المثال فإن المؤشر (χ^2/df) قد حقق قيمة (1.828) وهي قيمة جيدة للمطابقة وهي بين (2) و(1)، وكذلك الحال بالنسبة لمؤشر جودة المطابقة (RMSEA) الذي جاء بقيمة (0.049)، وهذه القيمة تمثل مستوى مطابقة جيد، وكذلك الحال بالنسبة للمؤشرات (TLI)(0.932) و(0.940) (CFI).

وفيما يتعلق بمعاملات الانحدار والنسبة الحرجة لكل فقرة من فقرة المقياس فهي موضحة في الجدول (6)، التي بينت أن جميع الفقرات المعتمدة في قياس الوضوح الاستراتيجي وقياس أبعاده

كانت فقرات معنوية، إذ أن مستوى المعنوية لجميع الفقرات كان (***) (0.001) ولا يوجد أي مشكلة في أي فقرة من فقرات القياس.

الجدول (6) نتائج تحليل انحدار نموذج قياس الوضوح الاستراتيجي في المرحلة الاولى

الفقرات		متغيرات القياس	التقدير Estimate	خطأ القياس S.E.	النسبة الحرية C.R.	قيمة P
X1	<---	وضوح الأهداف	1.000			
X2	<---	وضوح الأهداف	0.695	0.081	8.622	***
X3	<---	وضوح الأهداف	0.844	0.071	11.808	***
X4	<---	وضوح الأهداف	0.785	0.071	11.042	***
X5	<---	وضوح الأهداف	0.834	0.070	11.838	***
X6	<---	وضوح استخدام الموارد	1.000			
X7	<---	وضوح استخدام الموارد	0.778	0.041	18.837	***
X8	<---	وضوح استخدام الموارد	0.865	0.045	19.343	***
X9	<---	وضوح استخدام الموارد	0.765	0.059	12.984	***
X10	<---	وضوح استخدام الموارد	0.641	0.052	12.294	***
X11	<---	وضوح الأنشطة والإجراءات	1.000			
X12	<---	وضوح الأنشطة والإجراءات	0.759	0.045	17.026	***
X13	<---	وضوح الأنشطة والإجراءات	0.583	0.051	11.440	***
X14	<---	وضوح الأنشطة والإجراءات	0.789	0.052	15.273	***
X15	<---	وضوح الأنشطة والإجراءات	0.712	0.054	13.297	***
X16	<---	وضوح الهيكل التنظيمي	1.000			
X17	<---	وضوح الهيكل التنظيمي	0.794	0.068	11.664	***
X18	<---	وضوح الهيكل التنظيمي	0.734	0.061	11.943	***
X19	<---	وضوح الهيكل التنظيمي	0.725	0.062	11.610	***
X20	<---	وضوح الهيكل التنظيمي	0.568	0.070	8.106	***
X21	<---	وضوح دور الموظفين	1.000			
X22	<---	وضوح دور الموظفين	0.691	0.049	14.110	***
X23	<---	وضوح دور الموظفين	0.688	0.051	13.491	***
X24	<---	وضوح دور الموظفين	0.603	0.058	10.447	***
X25	<---	وضوح دور الموظفين	0.947	0.052	18.230	***

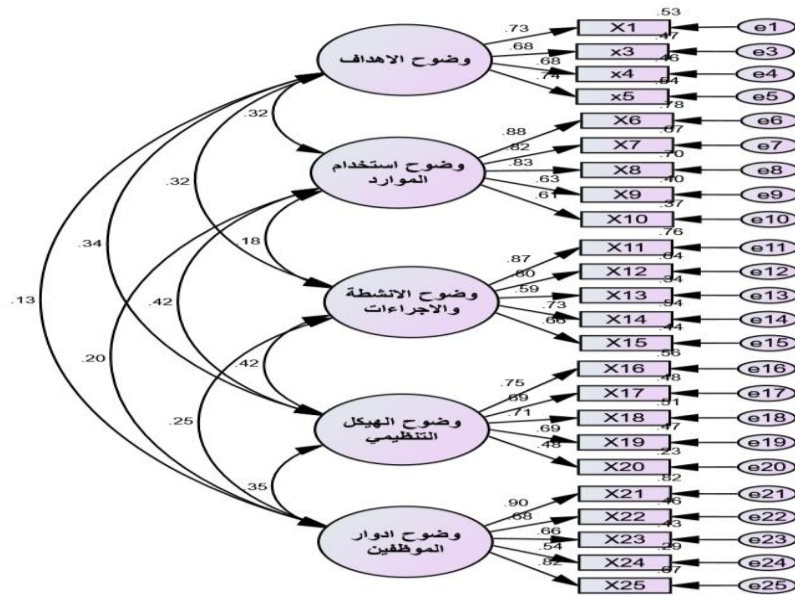
المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرمجة الإحصائية (AMOS V.23).

ووفقاً لذلك يمكن قبول نموذج القياس في هذه المرحلة، ولكن مؤشرات التعديلات بينت أن هناك إمكانية لتطوير النموذج والوصول إلى مستويات أفضل من المطابقة، لذلك سيتم تعديل النموذج بالاعتماد على مخرجات مؤشرات تعديل النموذج (Modification Indices M.I)، والغاية الرئيسية من اعتماد هذا المؤشر هو تحديد الفقرات التي أضعفت النموذج، فضلاً عن استعمال مؤشري أوزان الانحدار المعيارية (Standardized Regression Weights) (SRW) وقيمة مربع معامل الارتباط المتعدد (Squared Multiple Correlations) (SMC)، وكانت خطوات تعديل النموذج على النحو الآتي:

عند مراجعة مؤشرات تعديل الأنموذج بينت هذه المراجعة أن السؤال (X₂) تضع إدارة الكلية إستراتيجياتها على نحو يمكنها من التنفيذ يعاني من مشاكل تتمثل بالارتباط العالي مع بقية مؤشرات القياس مثل (X₁) تضع إدارة الكلية أهدافاً إستراتيجية واضحة ممكنة التحقق بقيمة (31.467) و (X₅) التدريسيين في الكلية على معرفة بالأهداف الرئيسية والثانوية وبقيمة (19.431)، وفقاً لذلك فإن (X₂) قد تم حذفه من الأنموذج.

٢. اختبار أنموذج الوضوح الإستراتيجي للمرحلة الثانية:

بينت نتائج الشكل (2) والجدول (7) أن هناك تحسن في مؤشرات حدود المطابقة بعد حذف (X₂)، وكما يأتي:



الشكل (2) الأنموذج البنائي للتحليل العاملي التوكيدي للوضوح الإستراتيجي في المرحلة الثانية

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (AMOS V.23).

الجدول (7) قيم مؤشرات جودة المطابقة ونتائجها لأنموذج قياس الوضوح الإستراتيجي في المرحلة الثانية

ت	المؤشر	مستوى القبول	قيمه	النتيجة
1	GFI	0.80 إلى 0.89 مقبول/0.90 فأكثر جيد	0.914	جيد
2	AGFI	0.80 إلى 0.89 مقبول/0.90 فأكثر جيد	0.894	جيد
3	RMR	0 إلى 1 وكلما اقتربت من الصفر يعد التطابق جيد	0.062	جيد
4	SRMR	≥ 0.07 جيد	0.0479	جيد
5	RMSEA	> 0.05 جيد/0.05 إلى 0.08 متوسط أكبر من 0.10 مقبولة	0.044	جيد
6	TLI	من 0.90 إلى 0.95 جيد	0.946	جيد
7	(χ^2/df)	ما بين واحد وثلاثة جيد	1.688	جيد
8	CFI	من 0.90 إلى 0.95 جيد	0.953	جيد

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرمجة الإحصائية (AMOS V.23).

بعد حذف (X_2) فإن الشكل (2) ونتائج التحليل في الجدول (7) وبخاصة فيما يتعلق بمؤشرات جودة المطابقة تُشير إلى أن الكثير من هذه المؤشرات قد وصلت إلى حدود المطابقة الجيدة وليس المقبولة فحسب، فعلى سبيل المثال فإن المؤشر (χ^2/df) قد حقق قيمة (1.688) وهي قيمة جيدة للمطابقة وهي بين (2) و(1)، وكذلك الحال بالنسبة لمؤشر جودة المطابقة (RMSEA) الذي جاء بقيمة (0.044) وهذه القيمة تمثل مستوى مطابقة جيد، وكذلك الحال بالنسبة للمؤشرات (TLI) (0.946) و(CFI) (0.93).

وفيما يتعلق بمعاملات الانحدار والنسبة الحرجة لكل فقرة من فقرة المقياس فهي موضحة في الملحق (8)، التي بينت أن جميع الفقرات المعتمدة في قياس الوضوح الاستراتيجي وقياس أبعاده كانت فقرات معنوية، إذ أن مستوى المعنوية لجميع الفقرات كان (***) (0.001) ولا يوجد أي مشكلة في أي فقرة من فقرات القياس، وأن جميع مؤشرات القياس لازالت معنوية في قياس أبعاد الوضوح الاستراتيجي الخمسة، أي أن اسئلة الاستبيان تقيس هذه الأبعاد بشكل معنوي.

الجدول (8) نتائج تحليل انحدار نموذج قياس الوضوح الاستراتيجي في المرحلة الثانية

قيمة P	النسبة الحرجة C.R.	خطأ القياس S.E.	التقدير Estimate	متغيرات القياس	الفقرات
			1.000	وضوح الأهداف	X1 <---
***	10.918	0.084	0.919	وضوح الأهداف	X3 <---
***	10.892	0.084	0.913	وضوح الأهداف	X4 <---
***	11.536	0.085	0.976	وضوح الأهداف	X5 <---
			1.000	وضوح استخدام الموارد	X6 <---
***	18.846	0.041	0.778	وضوح استخدام الموارد	X7 <---
***	19.344	0.045	0.864	وضوح استخدام الموارد	X8 <---
***	12.989	0.059	0.765	وضوح استخدام الموارد	X9 <---
***	12.290	0.052	0.641	وضوح استخدام الموارد	X10 <---
			1.000	وضوح الأنشطة والإجراءات	X11 <---
***	17.023	0.045	0.760	وضوح الأنشطة والإجراءات	X12 <---
***	11.429	0.051	0.583	وضوح الأنشطة والإجراءات	X13 <---
***	15.273	0.052	0.790	وضوح الأنشطة والإجراءات	X14 <---
***	13.292	0.054	0.712	وضوح الأنشطة والإجراءات	X15 <---
			1.000	وضوح الهيكل التنظيمي	X16 <---
***	11.672	0.068	0.795	وضوح الهيكل التنظيمي	X17 <---
***	11.930	0.062	0.734	وضوح الهيكل التنظيمي	X18 <---
***	11.601	0.063	0.726	وضوح الهيكل التنظيمي	X19 <---
***	8.093	0.070	0.568	وضوح الهيكل التنظيمي	X20 <---
			1.000	وضوح دور الموظفين	X21 <---
***	14.109	0.049	0.691	وضوح دور الموظفين	X22 <---
***	13.490	0.051	0.688	وضوح دور الموظفين	X23 <---
***	10.449	0.058	0.603	وضوح دور الموظفين	X24 <---
***	18.230	0.052	0.947	وضوح دور الموظفين	X25 <---

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرمجة الإحصائية (AMOS V.23).

تأسيساً على هذه النتائج يمكن القول أن النموذج قد وصل الى مرحلة جودة المطابقة ولا يوجد أي تعديل اضافي عليه، مما يعني أن الأسئلة (المشاهدات) تمثل البعد الذي تنتمي إليه، ويتم قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها، يمكن تمثيل بيئة مؤشرات قياس الوضوح الإستراتيجي بخمسة

أبعاد تتمثل بـ(وضوح الأهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح دور الموظفين).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. تطابق أنموذج البحث لمعايير جودة المطابقة المطلوبة، مما يدل على إمكانية قياس أبعاد الوضوح الاستراتيجي، فضلاً عن نتائج مقاييس الصدق والثبات التي أكدت مصداقية الأنموذج، مما يدل على أن العوامل الكامنة ومؤشرات القياس المتعلقة بكل عامل كامن تمثل الوضوح الاستراتيجي، وتعمل في مستوى متنسق لقياس العوامل الكامنة المطلوب قياسها.
٢. أثناء اختبار أنموذج القياس تبين هنالك حذف أسئلة من أجل الوصول الى افضل جودة مطابقة، ويتم تفسير ذلك على النحو الآتي:

- أ. تبين من تحليل اختبار أنموذج قياس الوضوح الاستراتيجي حذف فقرة (X_2) التي تنص على "تضع إدارة الكلية إستراتيجياتها على نحو يمكنها من التنفيذ".
- ب. حذف (X_2) كان نتيجة للارتباط العالي بينه وبين فقرة (X_1) التي تنص على "تضع إدارة الكلية أهدافاً إستراتيجية واضحة ممكنة التحقق"، وأيضاً مع فقرة (X_5) التي تنص على "التدريسيين في الكلية على معرفة بالأهداف الرئيسية والثانوية"، علماً أن الاستبانة تم اختبارها من قبل السادة الخبراء المحكمين، مما يعني أن سبب الحذف هو ناتج عن الارتباط العالي، ولاسيما أن الفقرات (X_2, X_5) تتكلم عن الأهداف، ويرى الباحثان أن ذلك يعكس توافق آراء المبحوثين على فقرات معينة في مستوى الموافقة وعدم الموافقة تجاه فقرات أخرى.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة اهتمام إدارات الجامعات والكليات المبحوثة بالوضوح الاستراتيجي كونه يُعد استثمار طويل الامد يضمن لها تحقيق الأهداف.
٢. يتطلب من إدارة الجامعات والكليات المبحوثة تطبيق منهج متكامل للوضوح الاستراتيجي وفي مختلف المستويات التنظيمية، إذ لا يقتصر تطبيقه في المستويات الإستراتيجية لأنه يضمن وضوح كافة أعمال الجامعة للوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية عن طريق الآليات الآتية:

 - أ. على إدارة الجامعات والكليات المبحوثة زيادة الاهتمام بوضع أهداف إستراتيجية واضحة، والاعلان عن الأهداف الرئيسية والفرعية لها، لأن الأهداف الواضحة تمكن التدريسيين من تجنب الإساءة في تفسير أهدافها مما يسهم في تحقيقها بسرعة وكفاءة.
 - ب. زيادة الاهتمام باستخدام الموارد التي تمتلكها الجامعات والكليات المبحوثة وبكفاءة وعلى نحو واضح يُجنب الهدر فيها، ولاسيما أنها تحتاج إلى تقليل كلف تنفيذ مشاريعها لأنها تُعد من القطاعات الخاصة.
 - ت. وضع أنشطة وإجراءات واضحة عن طريق كُتبيات ارشادية بما يُحقق حالة من التناغم الإنسجام بين التدريسيين ومن ثم يفهمون ما مطلوب منهم، مما ينعكس على نحو إيجابي في تحسين الأداء العام للجامعة.

ث. على إدارة الجامعات والكليات المبحوثة تعزيز الوضوح في الهيكل التنظيمي عن طريق الوضوح في كافة المستويات الإدارية وتوضيح خط السلطة وسلسلة الأوامر، مما يمكن تدريسيها من تجنب التضارب في السلطات الممنوحة ومن ثم تحقيق إنسيابية العمل والأداء.

ج. على إدارة الجامعات والكليات المبحوثة أن تمكن تدريسيها من المشاركة في فهم متطلبات تحقيق الأهداف، الأمر الذي يعزز من مقدراتهم ويجعل أدوارهم أكثر وضوحاً ويفهمون ما مطلوب منهم، وإن هذه المشاركة تحقق لهم الرضا الوظيفي مما يسهم في انخفاض معدل دوران العمل، فضلاً عن خفض الكلف عند أدنى مستوى وتحسين الأداء.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. الحكيم، ليث علي يوسف والقصير، ناتاليا احمد، ٢٠١٤، الوضوح الإستراتيجي وعلاقته بالركود التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية العراقية، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٢)، العدد (٣٥)، ٢٩٦-٣٣٩.
٢. سعد، سلمى منصور وجواد، عبدالله غالب، ٢٠٢٠، تقنية التكاليف على أساس الأنشطة ودورها في ترشيد التكاليف: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود - مصنع الجلدية - معمل رقم ٧، جامعة المستنصرية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (١٥)، العدد (٥٢)، ١٧١-١٨٧.
٣. عبدالرحمن، سعد، ٢٠٠٨، القياس النفسي النظرية والتطبيق، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر.
٤. اللامي، حسن رياض كاظم، ٢٠٢٠، تأثير استيعاب المعرفة في الوضوح الإستراتيجي: دراسة استطلاعية في وزارة النقل العراقية - شركة الخطوط الجوية العراقية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٥. المعاضيدي، معن وعاد الله ومحمد، أيمن جاسم، ٢٠١١، مدى المتوافر من أبعاد الابتكار الإستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية: دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الراقيين، المجلد (٣٣)، العدد (١٠٢)، ٩٩-١١٩.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

6. Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 40(1), 8-34.
7. Barley, W.C., Leonardi, P.M. & Bailey, D.E. (2012). Engineering objects for collaboration: Strategies of ambiguity and clarity at knowledge boundaries. *Human communication research*, 38(3), 280-308.
8. Bellamkonda, N., Santhanam, N. & Pattusamy, M. (2021). Goal clarity, trust in management and intention to stay: The mediating role of work engagement. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(1), 9-28.
9. Burton, Keith, Gary Grates, Bruce Berger & Sarab Kochhar, (2016). The Case for Workforce Organizational Clarity Alignment & Belief, Institute for Public Relations. *Journal of Intellectual Property Rights*, 7(2), 1-27.
10. Covin, J.G., Garrett Jr, R.P., Kuratko, D.F. & 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), 1-21.
11. De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L. & Kammerlander, N. (2018). Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 125-146.
12. Desmidt, S. & Prinzie, A. (2019). Establishing a mission-based culture: analyzing the relation between intra-organizational socialization agents, mission valence, public service motivation, goal clarity and work impact. *International Public Management Journal*, 22(4), 664-690.

13. Gil-Garcia, J.R., Guler, A., Pardo, T.A. & Burke, G.B. (2019). Characterizing the importance of clarity of roles and responsibilities in government inter-organizational collaboration and information sharing initiatives. *Government Information Quarterly*, 36(4), 1-28.
14. Gulbrandsen, I.T. (2019). The co-presence of clarity and ambiguity in strategic corporate communication: An exploratory study. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 95-109.
15. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). Canonical correlation: A supplement to multivariate data analysis, *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, (7th ed.), Pearson Prentice Hall Publishing, Upper Saddle River, New Jersey, USA.
16. Ritchie, Dunham, James, L. & Rabbino, Hal, T. (2001). *Managing from Clarity: Identifying, Aligning and Leveraging Strategic Resources*, (1st ed.), John Wiley & Sons, New York, USA.
17. Ritchie-Dunham, J.L. & Puente, L.M. (2008). Strategic clarity: actions for identifying and correcting gaps in mental models. *Long Range Planning*, 41(5), 509-529.
18. Robbins. S.P. & Coulter. M., (2012). *Couter, Management*, Prentice-Hall is an Imprint of Pearson, (11th ed.), British publishing house Pearson, England, UK.
19. Teoh, M.W., Wang, Y. & Kwek, A. (2019). Coping with emotional labor in high stress hospitality work environments. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(8), 883-904.
20. Thompson, P. & Harley, B. (2012). Beneath the radar? A critical realist analysis of 'the knowledge economy' and 'shareholder value' as competing discourses. *Organization Studies*, 33(10), 1363-1381.