

## دور تجنب مزالق التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الاهلية

الباحثة: رحاب عبد الحسن داخل

أ.د. احسان دهش جلاب

rehabameen87@gmail.com

Ihsan.chalab@qu.edu.iq

قسم ادارة اعمال, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة القادسية, العراق

### الملخص:

يتمثل الغرض من الدراسة الحالية في قياس دور فريق الادارة العليا (مجلس الكلية) في تجنب مزالق التخطيط الاستراتيجي المتمثل بـ (مزالق الالتزام, ومزالق التغيير, ومزالق السياسة) في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية المتمثلة بـ (ملائمة القرار, قبول القرار, جودة القرار) في الجامعات والكليات الاهلية في الفرات الاوسط (كربلاء, النجف, بابل, الديوانية, المثنى), اذ تسعى الدراسة الى معالجة المشكلة التي تكمن في ردم الفجوة تجاه تجنب مزالق التخطيط الاستراتيجي من اجل ضمان تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية, وعليه تمثلت عينة الدراسة اعضاء مجلس الكليات في محافظات الفرات الاوسط بواقع (١٤٦) عضو, فضلا عن استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية في تحليل وتوصيف البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة استبيان اعدت خصيصا لهذا الغرض ولعل من ابرز هذه الوسائل (المتوسطات الحسابية, والانحرافات المعياري, والاهمية النسبية, ونمذجة المعادلة الهيكلية, واختبار التوزيع الطبيعي, ومعامل الفا كرونباخ, ومعامل ارتباط بيرسون, ومعامل التحديد), اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تجنب مزالق التخطيط الاستراتيجي وفاعلية القرارات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: (مزالق التخطيط الاستراتيجي, فاعلية القرارات الاستراتيجية).

### The role of avoiding strategic planning pitfalls in achieving the effectiveness of strategic decisions

#### Analytical study in private universities and colleges

A.D. Ehsan Dahesh Galab      Researcher: Rehab Abdel-Hassan Dakhil  
Department of Business Administration, College of Administration and  
Economics, University of Al-Qadisiyah, Iraq

#### Abstract:

The purpose of the current study is to measure the role of the senior management team (the College Council) in avoiding the pitfalls of strategic

planning represented by (the pitfalls of commitment, the pitfalls of change, and the pitfalls of policy) in achieving the effectiveness of strategic decisions represented by (decision suitability, decision acceptance, decision quality) in Universities and private colleges in the Middle Euphrates (Karbala, Najaf, Babil, Diwaniyah, Muthanna), as the study seeks to address the problem that lies in bridging the gap towards avoiding the pitfalls of strategic planning in order to ensure the effectiveness of strategic decisions, and accordingly the study sample represented the members of the Colleges Council in The governorates of the Middle Euphrates with a number of (146) members, in addition to the use of a set of statistical methods in the analysis and characterization of the data collected through a questionnaire form specially prepared for this purpose. And the normal distribution test, Cronbach's alpha coefficient, Pearson correlation coefficient, and coefficient of determination), the results of the study showed a statistically significant correlation between avoiding the pitfalls of strategic planning. and effectiveness of strategic decisions.

Keywords: (pitfalls of strategic planning, effectiveness of strategic decisions).

### المقدمة:

يمثل التخطيط الاستراتيجي احد الركائز المهمة التي استطاعت من خلالها المنظمات اثبات وجودها في عالم الاعمال ولا شك ان أي نشاط اداري او فني قد يعاني من بعض المزالق خصوصا اذا كان هذا النشاط فكرياً او ذهنياً. وبناءً على هذا الاساس يعاني التخطيط الاستراتيجي من بعض المزالق لعل من ابرزها مزالق الالتزام ومزالق التغيير ومزالق السياسة, وان تجنب هذه المزالق من شأنه ان يساهم في رفع مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل الادارة العليا في المنظمات,

اذ ان معظم الاسهامات التي يقدمها فريق الادارة العليا تضيع وتضمحل نتيجة مزالق التخطيط الاستراتيجي على الرغم من اهميتها في الحث على تحقيق التعاون والتفاعل

بين الادارة العليا والعاملين من اجل بناء وخلق الاهداف التعليمية المتميزة, مما اوجب ذلك الامر على ضرورة توجه الجامعات الى ابداع ممارسات عمل جديدة وادخال اساليب حديثة لدعم امكانات عملياتها الداخلية وتحسين اداء العاملين لديها وتمكينهم وتحسين مشاركتهم في اتخاذ قرارات فاعلة ومتميزة وتلافي الوقوع في مزالق تخطيط استراتيجي تحد من امكانات الجامعات على تقديم افضل العروض التعليمية.

مما تقدم تهدف الدراسة الحالية الى الكشف عن دور تجنب مزالق التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية, وبالتالي فقد تم اختيار عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاهلية في محافظات الفرات وقياس مستوى توافر متغيرات الدراسة فيها اعتماد الحزمة الاحصائية لبرنامج (SPSS.V.26 & AMOS.V.25) لاجل استخراج النتائج المطلوبة.

وجاءت الدراسة الحالية باربعة مباحث رئيسة, تضمن **المبحث الاول** المنهجية العلمية للدراسة, بينما بين **المبحث الثاني** الجانب النظري للدراسة, وتناول **المبحث الثالث** الاطار التطبيقي للدراسة, وخصص **المبحث الرابع** لعرض ابرز الاستنتاجات والتوصيات التي قدمتها الدراسة.

### **المبحث الاول:- المنهجية العلمية للدراسة**

#### **اولاً:- مشكلة الدراسة**

يتميز عمل الادارة العليا في منظمات الاعمال بالتعقيد والصعوبة لان هذه الادارة تأخذ على عاتقها ربط المنظمة بيئتها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي وعملية التخطيط الاستراتيجي بحد ذاتها هي عملية معقدة ايضا قد تعاني من بعض المزالق التي يتعين الاهتمام بها وقبل ذلك تشخيصها, اذ تشير الدلائل العلمية والعملية من تجارب المنظمات التي قطعت شوطا كبيرا في هذا الاتجاه تؤول اليها عملية التخطيط الاستراتيجي وهي اتخاذ قرارات استراتيجية تتصف بالملائمة والقبول والجودة.

وعلى هذا الاساس يمكن اجمال مشكلة الدراسة بالتساؤلات الاتية:

- (١) ما مدى اهتمام الجامعات المدروسة بتشخيص نوع وطبيعة مزلق التخطيط الاستراتيجي؟.
- (٢) الى أي مدى يمكن النظر الى القرارات الاستراتيجية المتخذة في الجامعات المدروسة على انها قرارات فاعلة؟.
- (٣) هل يسهم تجنب مزلق التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة في الجامعات المدروسة؟.

### ثانياً:- اهداف الدراسة

ان الغرض الاساس من الدراسة الحالية هو تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين الجهود التي تبذلها فرق الادارة العليا (مجالس الكليات) في الجامعات الاهلية المحلية والهادفة الى تجنب مزلق التخطيط الاستراتيجي وفاعلية القرارات الاستراتيجية, وعليه يمكن بيان الاهداف الفرعية للدراسة في النقاط التالية:

- (١) الكشف عن مدى توجه الجامعات المدروسة نحو تشخيص تجنب مزلق التخطيط الاستراتيجي بقصد تجنبها.
- (٢) بيان مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الجامعات المدروسة.
- (٣) تحديد الكيفية التي يسهم فيها جهود تجنب مزلق التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية.

### ثالثاً:- اهمية الدراسة

تبرز اهمية الدراسة في النقاط الاتية:

١. تسليط الضوء على متغيرات كانت قدر اخذت حيزا كبيرا في ادبيات الفكر الاداري غير انها لم تأخذ ما يكفي من الاهتمام محليا او عربيا

٢. اعلام فرق الادارة العليا في الكليات المدروسة بأهمية تكريس هذه المتغيرات في الواقع العملي لاسيما وان اغلبهم ليس ذو خلفية ادارية او استراتيجية.
٣. توجيه انظار متخذي القرارات الاستراتيجية في قطاع التعليم الاهلي نحو ابرز المؤشرات التي يمكن ان تحدد فاعلية هذه القرارات
٤. تحديد ابرز المزالق التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع التعليم الاهلي بقصد تجنبها
٥. تشخيص نوع وطبيعة العلاقة بين جهود تجنب مزالق التخطيط الاستراتيجي وفاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع التعليم الاهلي.

#### رابعاً:- المخطط الفرضي للدراسة

يبين انموذج الدراسة الفرضي طبيعة ونوع العلاقة المنطقية بين المتغيرات الداخلة في الدراسة وبيان النقاط الجوهرية التي تهدف الدراسة الى قياسها, اذ صمم انموذج الدراسة بوصفه مخططا فرضيا عن طريق دراسة العلاقات التي حددتها مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والتي وضحت متغيرات الدراسة, فضلا عن الافادة من الاسهامات السابقة التي تم عرضها لاحقا, وعلى هذا الاساس تم تحديد مقاييس متغيرات الدراسة بدا من المتغير المستقل (مزالق التخطيط الاستراتيجي) باعتماد دراسة (Mintzberg,1994), والمتغير التابع (فاعلية القرارات الاستراتيجية) وفق مقياس (Abuzaid et al.,2019)

#### خامساً:- فرضيات الدراسة

يمكن تعريف الفرضية على انها عبارة غير مؤكدة الا انها قابلة للاختبار وتتنبأ بما يتوقع التوصل اليه من خلال البيانات التطبيقية, تصاغ فرضيات الدراسة بالانطلاق من ما عرض من تساؤلات ومشكلة الدراسة والمخطط الفرضي لها:

**الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تجنب مزلق التخطيط الاستراتيجي وفاعلية القرارات الاستراتيجية. وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

**الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تجنب مزلق الالتزام وفاعلية القرارات الاستراتيجية (ملائمة القرار، قبول القرار، جودة القرار)

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تجنب مزلق التغيير وفاعلية القرارات الاستراتيجية (ملائمة القرار، قبول القرار، جودة القرار)

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تجنب مزلق السياسة وفاعلية القرارات الاستراتيجية (ملائمة القرار، قبول القرار، جودة القرار)

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تجنب مزلق التخطيط الاستراتيجي وفاعلية القرارات الاستراتيجية. وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

**الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تجنب مزلق الالتزام وفاعلية القرارات الاستراتيجية (ملائمة القرار، قبول القرار، جودة القرار)

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تجنب مزلق التغيير وفاعلية القرارات الاستراتيجية (ملائمة القرار، قبول القرار، جودة القرار)

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تجنب مزلق السياسة وفاعلية القرارات الاستراتيجية (ملائمة القرار، قبول القرار، جودة القرار)

**سادسا:- مجتمع وعينة الدراسة**

يتألف مجتمع الدراسة من جميع القيادات في الجامعات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط التي تمثلت بـ (الديوانية، وكربلاء، وبابل، والنجف الاشرف، المثنى) والبالغ

عددهم (١٦٧) قيادي موزعين على الجامعات الاهلية المدروسة بواقع محافظة الديوانية (الجامعة الاسلامية), ومحافظة بابل (كلية الحلة الجامعة, وكلية المستقبل الجامعة), اذ تم توزيع (١٦٧) استمارة واسترجع منها (١٥٣) وبواقع (١٤) غير مسترجعة و (٧) تالفة, وعليه فان الاستثمارات الداخلة في التحليل قدرها (١٤٦) أي بواقع نسبة مئوية مساوية لـ (٨٧%).

#### سابعاً:- طرائق جمع البيانات والمعلومات

تم اعتماد اداة الاستبيان من اجل جمع المعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة, وتم اعداد هذه الاستثمارات بالاعتماد على عدد من المصادر, وكما موضح في الجدول (١).

الجدول (١) متغيرات ومقاييس اداة الدراسة

المتغير	الابعاد	الفقرات	الرمز	المقاييس المعتمدة
مزلق التخطيط الاستراتيجي (PSPL)	مزلق الالتزام	٥	PCOM	اعداد الباحثين بالاعتماد على الافكار الواردة في دراسة Mintzberg, 1994
	مزلق التغيير	٥	PCHA	
	مزلق السياسة	٥	PPOL	
فاعلية القرارات الاستراتيجية (STDE)	ملاءمة القرار	٦	STST	Abuzaid et al., 2019
	قبول القرار	٣	STAC	
	جودة القرار	٣	STQU	

## المبحث الثاني:- الاطار النظري للدراسة

### اولا:- مزلق التخطيط الاستراتيجي

#### (١) مفهوم مزلق التخطيط الاستراتيجي

يوضح الجدول (٢) آراء عدد من الباحثين حول مفهوم مزلق التخطيط الاستراتيجي

الجدول (٢) آراء عدد من الباحثين حول مفهوم مزلق التخطيط الاستراتيجي

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	Mintzberg,1994:12	مشاكل تواجه المخططين تتعلق بنقص دعم الادارة العليا وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب للتخطيط
٢	Amankwah-Amoah & Debrah,2010:40	مشاكل تواجه قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها نتيجة ضعف اداء اداراتها وعدم فاعليتها في التعامل مع بيئة متغيرة
٣	Helmig et al.,2014:5	التدهور في مستوى تكيف المنظمة مع بيئتها وما يرتبط بذلك من انخفاض في مستوى الموارد داخل المنظمة وعدم فاعليتها
٤	Channon& Jalland:2016:69	الوسائل والاساليب التي تحد من امكانيات المنظمة في اتخاذ قرارات افضل
٥	Washizaki,2017:2	مجموعة من اختلالات التنظيم وعدم التاكيد في العلاقة بين الأهداف والاستراتيجيات والمقاييس التنظيمية

ومما تقدم يمكن القول ان مزلق التخطيط الاستراتيجي تشير الى مطبات او معرقلات تواجه المخططين اثناء سعيهم لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة باستعمال الاساليب والطرائق المعتادة الامر الذي يتسبب في حصول تاثيرات عديدة اغلبها ذو

طبيعة سلبية مما يستدعي الانتباه لها سلفا وتداركها قبل ان تنهار عملية التخطيط باكملها.

## ٢) ابعاد مزلق التخطيط الاستراتيجي

اوضح (Mintzberg,1994) بان هناك ثلاثة انواع من مزلق التخطيط الاستراتيجي يمكن من خلالها التعبير عن هذه العملية وكما يلي:

أ. **مزلق الالتزام:** الإدارة العليا هي الجهة المسؤولة عن التأثيرات الناجمة عن القرارات الاستراتيجية التي تتخذها وتكلف بتخطيط أنشطة المنظمة واستراتيجياتها بشكل عام وتوجيه مسار المنظمة. وتلتزم الإدارة العليا بجميع الاستراتيجيات وخطط العمل المقررة كما يجب عليها أن تكون على استعداد لمشاركة وتخصيص الموارد المناسبة لدعم جهود التنفيذ في الوقت المناسب. و التزم الإدارة العليا هو عامل مهم في نجاح عملية تنفيذ تخطيط موارد المنظمات(Wahyuddin,2020:481). إضافة لذلك، قد تخصص الإدارة العليا مورد ما كمورد لعملية التخطيط ، وتلتزم به الامر الذي يؤثر على نجاح التخطيط الاستراتيجي (Ali et al.,2013:5). وبالتالي فان كسب التزم الإدارة العليا سيساهم في تنفيذ المشاريع بنجاح ( Geoghegan& Dulewicz,2008:64).

ب. **مزلق التغيير:** غالبًا ما يؤدي تنفيذ عملية تخطيط موارد المنظمات لهيكله الأعمال إلى تغييرات جوهرية داخل هيكل المنظمة وثقافتها وعملية الإدارة ( Huq et al.,2006:68). وغالبا ما يتم ربط التخطيط الاستراتيجي بشكل صريح بإدارة التغيير، اذ ان الغرض من التخطيط الاستراتيجي هو إنجاز عملية الابتكار والتغيير في المنظمة. وإذا كان النظام الرسمي للتخطيط الاستراتيجي لا يدعم الابتكار والتغيير ، فهو فاشل. فالتخطيط الإستراتيجي ليس مجرد تجميع للخطط الوظيفية أو استقرار للميزات الحالية. (Liedtka,2000:195-196).

ت. مزلق السياسة: يعمل مناخ النشاط السياسي على إفساد عالم التخطيط المنظم وفقاً للمزلق التقليدي. والأنشطة السياسية أحياناً تؤدي دورها في تعزيز التغيير التدريجي في المنظمات بالرغم من التخطيط! إلا أن التخطيط قد يأخذ نصيبه في توليد أنشطة سياسية معينة (Mintzberg,1994:15).

### ثانياً:- فاعلية القرارات الاستراتيجية

#### ١) مفهوم فاعلية القرارات الاستراتيجية

لطالما كان صنع القرار الاستراتيجي موضوعاً ذا أهمية كبيرة في كل من نظرية المنظمة والإدارة الاستراتيجية، على الرغم من أن الكثير من الدراسات وصفت وشرحت الليات صنع القرار الاستراتيجي ، إلا أن هناك أدلة محدودة على أن عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي تؤثر على فاعلية القرارات الأخرى، أي المدى الذي تؤدي فيه إلى النتائج المرغوبة (Calabretta et al.,2012:166). والجدول (٣) يبين آراء عدد من الباحثين حول مفهوم فاعلية القرار الاستراتيجي

الجدول (٣) آراء عدد من الباحثين حول مفهوم فاعلية القرار الاستراتيجي

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	Dean & Sharfman, 1996: 372	مدى تحقيق القرار للاهداف التي تم تحديدها من قبل المنظمة
٢	Harrison & Pelletier,1998:148	القرارات التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة من خلال تحسين ادراك المنظمة تجاه استثمار الفرص والتصدي للتهديدات
٣	Jansen et al.,2011:736	عملية عقلية تعتمد بشكل كبير على الحدس والقدرة على الابتكار والإبداع.
٤	Ftes,2013:25	المدى الذي يمكن من خلاله تحقيق النتائج والاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها على الامد البعيد

المدى الذي يحقق فيه القرار الهدف الذي حددته الإدارة في وقت اتخاذه.	Sunday et al.,2018:66	٥
القرار الذي يحقق اعلى معدل من الاهداف في اطار التنظيم وحدوده .	Andrews et al.,2017:4	٦
المدى الذي يحقق فيه القرار الهدف الذي حددته الإدارة في وقت اتخاذه.	Sunday et al.,2018:66	٧
قرارات تتعلق بتطوير سياسة المنظمة وتتطلب موارد واستثمارات كبيرة ، وتكون ذات نتائج خطيرة على مستقبل المنظمة وحيويتها.	Garbuio et al.,2015:363	٨
القرار الذي يقود الى نجاح المنظمة وتحقيق اهدافها من خلال اعتماد المعلومات الصحيحة التي تؤدي الى الاحاطة الكاملة بظروف المشكلة مع الاخذ بنظر الاعتبار جميع البدائل الممكنة والاعتماد على الاساليب المناسبة في صنع القرار .	Richards et al.,2019:189	٩
قرارات موجهة نحو المستقبل وتعتبر عما ترغب المنظمة تحقيقه في المستقبل وتوفر إطاراً منظماً لاتخاذ القرارات في مستويات أدنى	Gioko& Njuguna,2019:10	١٠
مدى قابلية القيادة على معالجة المشاكل برؤية واضحة وادراك قوي ومهارات عالية من اجل بناء قابلية المنظمة على تحقيق النجاح التنظيمي.	Abuzaid et al.,2019:77	١١
مدى تحقيق القرار للأهداف التي حددتها الإدارة وفي الوقت المناسب وضمن القيود المدروسة.	Ghonim et al.,2020:5	١٢

ومما تقدم في الجدول (٣) يمكن تعريف فاعلية القرار الاستراتيجي الفاعل على انه:- القرار الذي يستطيع تحقيق المستوى المقبول من الملاءمة بين هدفه ووسيلته في وقت صنعه ضمن معطيات ظرفية معينة, وقبوله لدى الآخرين ومستوى جودة البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار وهذا لا يتحقق إلا إذا تم اختياره نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع، ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة وعن البدائل المتاحة لديها من مصادرها المختلفة قبل الإقدام على اتخاذ القرار.

## ٢) ابعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية

يمكن قياس فاعلية القرارات الاستراتيجية من خلال الابعاد الاتية:

أ. ملاءمة القرار: إن ملاءمة القرار تحقق عن طريق امتلاك المنظمة لمجموعة من المعلومات تلبى المعرفة الشاملة والتفصيلية عن كل ما يدور في البيئتين الداخلية والخارجية لها, فضلاً عن حسن إدارة هذه المعلومات (Lu et al.,2018:301), و تشير ملاءمة القرار الاستراتيجي الى مدى ملاءمة القرار الاستراتيجي للظروف الخارجية والقدرات والموارد الداخلية (Abuzaid et al.,2019:78). كما إن المعلومات المتاحة للمنظمة قد لا تساعد في بناء قرارات استراتيجية ملاءمة مالم تتسم بجملة خصائص تتمثل بالدقة، والتوقيت السليم، و التركيز، إضافةً إلى خصائص أخرى كالشمولية، والاكتمال، والمرونة (Haesevoets et al.,2016:3).ومما تقدم اعلاة يمكن القول ان ملاءمة القرار تمثل مدى ملاءمة القرار الاستراتيجي للظروف الخارجية والقدرات والموارد الدراحلية للمنظمة.

ب. قبول القرار: يعكس قبول القرار الدرجة التي يكتسب بها القرار الاستراتيجي إجماع أعضاء المنظمة (Abuzaid et al.,2019:78). وأشار (Ghonim et al.,2020:6) الى ان القرارات المقبولة هي الأكثر كفاءة وفاعلية لأنها تجسد التزام المنظمة باهدافها , وبناءً على أهمية خطوة التنفيذ في اتخاذ القرار ، فإن أحد العوامل

الحاسمة في اتخاذ القرار الفاعل هو توقع ما إذا كانت مجموعة العمل ستقبل القرار أم لا. وعلى الرغم من أنه قد يتم اتخاذ قرار جيد ، إلا أنه لا يمكن ضمان إثارة إعجاب الآخرين على أكمل وجه، لذلك من خلال تحديد درجة قبول المرؤوسين للقرار ، يمكن لصانع القرار اكتشاف درجة الدعم الذي سيقدمه المرؤوسون لهذا القرار. لان هؤلاء المرؤوسين لا يتأثرون فقط بنتيجة القرار ، ولكن أيضاً بالطريقة التي تم بها التوصل إلى هذا القرار (Haesevoets et al.,2016:3)ومما تقدم اعلاة يمكن القول ان قبول القرار هي درجة الدعم والتأييد التي يحظى بها من قبل الاطراف التي يتاثر عملها وسلوكها بهذا القرار.

ت. جودة القرار: تتأثر جودة القرار بشمولية التفكير والبحث عن أفكار جديدة وعرض القرار من زوايا مختلفة في ضوء الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه من خلال تقديم بدائل وخيارات جديدة ومبتكرة (Abuzaid et al.,2019:78), اذ تسمح مفاهيم جودة القرار بضمان كل من الفاعلية والكفاءة في تحليل مشاكل القرار. ويمكن اعتبار جودة القرار امتدادا لتحليل القرار, اذ تصف جودة القرار أيضاً العملية التي تؤدي إلى اتخاذ قرار عالي الجودة, وتمكن عملية جودة القرار التي تم تنفيذها بشكل صحيح، من الحصول على أقصى قيمة في سيناريوهات معقدة وغير مؤكدة (Howard,1988:685) ومما تقدم اعلاة يمكن القول ان جودة القرار هي مدى قدرة القرار على معالجة المشكلة التي جاء من اجل حلها عبر وفاء بالمعايير الاقتصادية والفنية والسياسية.

### المبحث الثالث:- الاطار التطبيقي للدراسة

#### اولا:- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

اسفرت نتائج الجدول (٤) الى ان القيمة المعنوية لاختبار التوزيع الطبيعي وفقا لاختبار كلومجروف – سيمنروف (Kolmogorov – Smirnov) و اختبار شابيرو –ويليك (Shapiro – Wilk) اكبر من (٠.٠٥), مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تفرض ان البيانات لا تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي, وقبول الفرضية البديلة التي

تفرض ان البيانات تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي, مما يدل على ان هذا الاختبار يمهد الطريق لاستعمال الادوات الاحصائية المعلمية من اجل اختيار الفرضيات التي حددتها الدراسة الى الحالية.

الجدول (٤) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لابعاد ومتغيرات الدراسة

الفقرات	Kolmogorov-Smirnova	Shapiro-Wilk	الفقرات	Kolmogorov-Smirnova	Shapiro-Wilk
تجنب مزالقات الالتزام	0.109	0.958	ملاءمة القرار	0.117	0.979
تجنب مزالقات التغيير	0.110	0.960	قبول القرار	0.139	0.920
تجنب مزالقات السياسة	0.131	0.964	جودة القرار	0.115	0.928
تجنب مزالقات التخطيط الاستراتيجي	0.094	0.977	فاعلية القرارات الاستراتيجية	0.065	0.976
<b>Sig.= P &gt; 0.05</b>					
<b>Df= 146</b>					

### ثانياً:- الثبات البنائي لأداة الدراسة

يلاحظ من نتائج الجدول (٥) الى ان معامل ثبات اداة القياس بلغ (٠.٩٣٦) وهذه النسبة تدل على ان اداة القياس تتميز بالثبات ولعل اسباب ثبات اداة القياس تعود الى اسهام متغير تجنب مزلق التخطيط الاستراتيجي بثبات بلغ (٠.٩٢٧), ومتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية بمعامل ثبات مساوٍ لـ (٠.٩٢٤), وهذا يدل على ان اداة القياس تتسم بالثبات والمصدقية وتتلائم مع متطلبات و آراء عينة الدراسة.

الجدول (٥) معاملات الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	كرونباخ الفا للمتغير ككل	الابعاد	الفقرات	كرونباخ الفا لكل بعد	كرونباخ الفا للدراسة ككل
مزلق التخطيط الاستراتيجي	٠.٩٢٧	مزلق الالتزام	٥	0.929	٠.٩٣٦
		مزلق التغيير	٥	0.928	
		مزلق السياسة	٥	0.940	
فاعلية القرارات الاستراتيجية	٠.٩٢٤	ملاءمة القرار	٦	0.931	
		قبول القرار	٣	0.932	
		جودة القرار	٣	0.928	

### ثالثاً:- الصدق الظاهري وصدق المحتوى

ويسمى أحيانا (صدق الخبراء)، بعد أن كُيفت الاستبانة لتلائم بيئة الاعمال العراقية قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على نخبة من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال والبالغ عددهم (١٣) محكم وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس بقصد تحكيمها وتأشير مدى وضوح وصلاحيه فقراتها للقياس من حيث

المحتوى الفكري والصياغة، ومن اجل اجراء التعديلات اللازمة بالاستناد الى ملاحظات السادة المحكمين شكلاً ومضموناً، والملحق (١) يوضح أسماء المحكمين.

#### رابعاً:- الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

##### ١. متغير مزلق التخطيط الاستراتيجي

تشير نتائج الجدول (٦) الى ان مستوى التوافر العام لمتغير تجنب مزلق التخطيط الاستراتيجي بلغ (٧٨%) وبمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٩) وهو باتجاه مستوى اتفاق مرتفع وانحراف معياري منخفض بلغ (٠.٥١١)، ولعل تجنب مزلق الالتزام يساعد على اغناء هذا البُعد بمقدار متوسط حسابي مساوٍ لـ (٤.٠٣) وانحراف معياري يبلغ (٠.٦٢٢) واهمية نسبية مقدارها (٨١%)، وحصلت تجنب مزلق السياسة على المركز الاخير بمتوسط حسابي يبلغ (٣.٧٣) وانحراف معياري مقداره (٠.٦١٧) ونسبة قبول قدرها (٧٥%).

الجدول (٦) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير تجنب مزلق التخطيط الاستراتيجي

الترتيب الاهمية	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البُعد
الاول	81%	0.622	4.03	تجنب مزلق الالتزام
الثاني	76%	0.708	3.82	تجنب مزلق التغيير
الثالث	75%	0.617	3.73	تجنب مزلق السياسة
<b>المعدل العام لمتغير مزلق التخطيط الاستراتيجي</b>				
٠.٥١١	الانحراف المعياري		3.89	الوسط الحسابي
			78	الاهمية النسبية %

##### ٢. متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية

يلاحظ من نتائج الجدول (٧) الى ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية لمتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية بلغ (٣.٨٥) وهو باتجاه مستوى اتفاق مرتفع وانحراف معياري مقداره (٠.٦٣٨) وباهمية نسبية مساوية لـ (٧٧%)، ولعل الاهتمام في بُعد قبول القرار يساعد على اغناء هذا البُعد بمقدار متوسط حسابي مساوٍ لـ (٤.٠٢) وانحراف معياري يبلغ (٠.٧٣٠) واهمية نسبية مقدارها (٨٠%)، وجاء في بُعد ملاءمة القرار متوسط حسابي مقداره (٣.٣٩) وانحراف معياري يبلغ (٠.٧٨٠) ونسبة قبول قدرها (٦٨%).

الجدول (٧) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية

الترتيب	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البُعد
الثالث	68%	0.780	3.39	ملاءمة القرار
الاول	80%	0.730	4.02	قبول القرار
الثاني	78%	0.854	3.92	جودة القرار
<b>المعدل العام لمتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية</b>				
٠.٦٣٨	الانحراف المعياري	3.85	الوسط الحسابي	
		77	الاهمية النسبية %	

خامسا:- اختبار الفرضيات

١. فرضية الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تجنب مزائق التخطيط الاستراتيجي وفاعلية القرارات الاستراتيجية.

اسفرت نتائج مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول (٨) عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين تجنب مزلق التخطيط الاستراتيجي وفاعلية القرارات الاستراتيجية وبنسبة (٠.٦٩٦). وهي علاقة مرتفعة الى حد ما, مما يدل على ان اهتمام الكليات المدروسة بتشخيص مزلق التخطيط الاستراتيجي وتجنبها يساهم بشكل واضح في زيادة مستوى ملائمة القرارات الاستراتيجية المتخذة للغرض الذي اتخذت من اجله زيادة مستوى قبولها لدى التابعين وارتفاع مستوى جودتها. وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

**الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تجنب مزلق الالتزام وفاعلية القرارات الاستراتيجية (ملائمة القرار، قبول القرار، جودة القرار)

تبين نتائج الجدول (٨) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين تجنب مزلق الالتزام وفاعلية القرارات الاستراتيجية وهي علاقة مرتفعة نوعا ما وقدرها (٠.٦٢٥) وهذا يدل على ان حرص الكليات على الحد من مزلق الالتزام يساعدها على تحسين قابليتها على اتخاذ قرارات تمتاز بالملاءمة والقبول والجودة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تجنب مزلق التغيير وفاعلية القرارات الاستراتيجية (ملائمة القرار، قبول القرار، جودة القرار)

توضح نتائج الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين تجنب مزلق التغيير وفاعلية القرارات الاستراتيجية ومقدارها (٠.٦٨٨) وبقوة مرتفعة الى حد ما, مما يدل على ان اهتمام الكليات المدروسة بتطوير بتجنب مزلق التغيير يساهم في رفع مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تجنب مزلق السياسة وفاعلية القرارات الاستراتيجية (ملائمة القرار، قبول القرار، جودة القرار)

تعكس نتائج الجدول (٨) قوة العلاقة الاحصائية المعنوية بين تجنب مزلق السياسة وفاعلية القرارات الاستراتيجية، اذ بلغت قوة الارتباط بينهما (٠.٢٩٩) وهي علاقة ضعيفة وبالتالي فان الاهتمام بتجنب مزلق السياسة من شأنه ان يساهم الى حد ما في زيادة بسطة في مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل مجالس الكليات المدروسة.

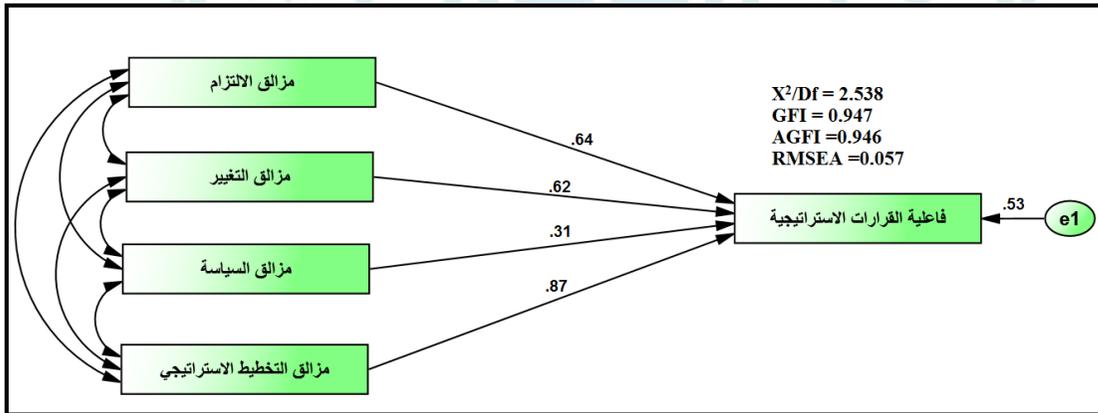
الجدول (٨) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

	تجنب مزلق الالتزام	تجنب مزلق التغيير	تجنب مزلق السياسة	مزلق التخطيط الاستراتيجي	ملاءمة القرار	قبول القرار	جودة القرار	فاعلية القرارات الاستراتيجية
تجنب مزلق الالتزام	١							
تجنب مزلق التغيير	0.651**	١						
تجنب مزلق السياسة	0.404**	**٠.٣٧٤**	١					
مزلق التخطيط الاستراتيجي	0.865**	٠.٨٦٦**	٠.٦٥٧**	١				
ملاءمة القرار	0.454**	0.601**	0.280**	0.576**	١			
قبول القرار	0.482**	0.552**	0.174**	0.529**	0.598**	١		
جودة القرار	0.639**	0.637**	0.252**	0.652**	0.661**	0.650**	١	
فاعلية القرارات الاستراتيجية	0.625**	0.688**	0.299**	0.696**	0.829**	0.863**	0.900**	1
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
Sig. (2-tailed) = 0.000					N= 146			

## ٢. فرضية التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تجنب مزلق التخطيط الاستراتيجي وفاعلية القرارات الاستراتيجية.

تبين نتائج الجدول (٩) وجود تأثير معنوي لتجنب مزلق التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرارات الاستراتيجية, انظر الشكل (٢), اذ ان زيادة جهود الاهتمام بتجنب مزلق التخطيط الاستراتيجي بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تحسين فاعلية القرارات الاستراتيجية بمقدار (٠.٨٧٠) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (٠.٠٥٤) وبقيمة حرجة قيمتها (١٦.٠٥٥), مما يدل على ان الاهتمام بتجنب مزلق الالتزام والتغيير والسياسة من شأنه ضمان تحسين جودة وملائمة وقبول القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الكليات الاهلية.



الشكل (٢) المخطط القياسي لتأثير ابعاد تجنب مزلق التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرارات الاستراتيجية

الجدول (٩) الازان المعيارية لتأثير ابعاد تجنب مزلق التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرارات الاستراتيجية

نوع التأثير	الاحتمالية (P)	قيمة R <sup>2</sup>	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الوزن المعياري	مسار التأثير
معنوي	***	٠.٤٨٤	١٣.٢٤٨	٠.٠٤٨	٠.٦٤١	تجنب مزلق الالتزام <---
معنوي	***		١٥.٦٨١	٠.٠٤٠	٠.٦٢٠	تجنب مزلق التغيير <---
معنوي	***		٥.١٨٠	٠.٠٦٠	٠.٣٠٩	تجنب مزلق السياسة <---
معنوي	***		١٦.٠٥٥	٠.٠٥٤	٠.٨٧٠	تجنب مزلق التخطيط الاستراتيجي <---

وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

**الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تجنب مزلق الالتزام وفاعلية القرارات الاستراتيجية (ملائمة القرار، قبول القرار، جودة القرار)

اسفرت نتائج الجدول (٩) الى ان الاهتمام بتجنب مزلق الالتزام بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى زيادة في فاعلية القرارات الاستراتيجية بمقدار (٠.٦٤١) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (٠.٠٤٨) وبقيمة حرجة تبلغ (١٣.٢٤٨) مما يدل على ان حرص الكليات المدروسة على معالجة مزلق الالتزام من شأنه ان يعمل على تحسين فاعلية القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تجنب مزلق التغيير وفاعلية القرارات الاستراتيجية (ملائمة القرار، قبول القرار، جودة القرار)

تشير نتائج الجدول (٩) الى ان الاهتمام بتجنب مزلق التغيير بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى زيادة قدرة الكلية على تحسين فاعلية القرارات الاستراتيجية بمقدار (٠.٦٢٠) وبخطأ معياري يبلغ (٠.٠٤٠) وبقيمة حرجة قدرها (١٥.٦٨١) وهذا يعني ان النجاح في معالجة مزلق التغيير يؤدي الى تحسين فاعلية القرارات التي تتخذها الكلية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تجنب مزلق السياسة وفاعلية القرارات الاستراتيجية (ملائمة القرار، قبول القرار، جودة القرار)

يتضح من نتائج الجدول (٩) الى ان الاهتمام بتجنب مزلق السياسة بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى زيادة في قدرة الكلية على اتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة بمقدار (٠.٣٠٩) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (٠.٠٦٠) وبقيمة حرجة مقدارها (٥.١٨٠).

#### **المبحث الرابع:- الاستنتاجات والتوصيات**

##### **أولاً:- الاستنتاجات**

(١) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين تجنب مزلق التخطيط الاستراتيجي، وفاعلية القرارات الاستراتيجية، مما يدل على ان اهتمام الجامعات والكليات الاهلية المدروسة في الحد من مزلق الالتزام والتغيير والسياسة يؤدي الى تحسين قابلياتها على اتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة.

(٢) حرصت الجامعات المدروسة على تحسين مهارات منتسبيها لكي يكونوا على اهبة الاستعداد لمساعدة بعضهم البعض في مواجهة الازمات والمهام المعقدة التي تواجههم وتطوير قابلياتها لأجل الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع.

(٣) بينت نتائج الدراسة ان هناك اهتمام واضح بتخصيص المبالغ المالية والمادية المطلوبة لاجل تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي اقترتها الكليات مما يؤشر جدية هذه الكليات في وضع خططها الاستراتيجية موضع التنفيذ، وان الجوانب المالية لم تقف عائقا امام بلوغ رؤية هذه الكليات وتحقيق رسالتها.

(٤) نجحت الكليات المدرسة في تجنب مزلق السياسة لاسيما عندما اخذ بالحسبان في صياغة خططها الاستراتيجية اهتمامات وتطلعات اصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين فضلا عن اتخاذ عملية التخطيط الاستراتيجي في الكليات لعلاقات الحوكمة اساسا لها.

٥) هناك التزام واضح من قبل اعضاء فريق الادارة العليا في الكليات الاهلية المدروسة بتنفيذ القرارات الاستراتيجية التي اتخذوها وذلك لان هذه القرارات كانت قد حظيت بقبول واسع من قبل المشاركين في اتخاذها.

### ثانياً:- التوصيات

- ١) يتعين على الجامعات المدروسة ان تسعى الى رفع مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية التي تتخذها من خلال تجنب مزالق التخطيط الاستراتيجي, مما يتطلب من هذه الجامعات تبني حلول جذرية قابلة للتطبيق وبما يتناسب مع المشاكل التي تواجهها.
- ٢) يتعين على الجامعات المدروسة ان تحفز اعضاء مجالس الكليات على توليد اكبر قدر ممكن من الافكار وتوسيع افاقهم تجاه المشاكل التي يمكن ان تحد من قابلية وقدرة الجامعة على التطور, مما يتطلب منها ان تعمل على تشجيع منتسبيها تجاه المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تخصيص الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لذلك.
- ٣) ضرورة ان تتبنى الجامعات المدروسة منهج التخطيط الاستراتيجي من اجل احداث تغييرات دورية وجذرية مدروسة على عملياتها الداخلية بما يحد من مزالق التغيير, مما يتطلب منها ان تحرص على تبني عملية التخطيط الاستراتيجية المناسبة التي تعمل على تجنب مزالق التغيير التي تؤدي الى احداث تغييرات جذرية في الجامعة والتي تؤثر بدورها على الاهداف قصيرة وبعيدة الامد.
- ٤) يتعين على الجامعات المدروسة ان تحرص على الحد من مزالق السياسة والصراعات التي تحدث داخل الجامعة من خلال احداث تغييرات دورية في هيكلها التنظيمي والعلاقات الرسمية وهيكل كتابة التقارير.
- ٥) يتعين على الجامعات المدروسة الاهتمام بالحد من العوائق التي تقف امام تنفيذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق طموحاتها واهدافها قصيرة وطويلة الامد, مما يتطلب منها ان تطور قدراتها على اتخاذ قرارات استراتيجية ملائمة للظروف والقدرات الداخلية والخارجية للكليات.

## المصادر والمراجع

1. Abuzaid, A. N., Al-Ma'aitah, N., Al-Haraisa, Y. E., & Al-Tarawneh, K. I. (2019). Examining the Impact of Transformational Leadership on the Strategic Decisions Effectiveness of Jordanian Microfinance Companies. *International Review of Management and Marketing*, 9(2), 76-83.
2. Ali, Raja Mohd, R. H., Mohamad, R., & Tretiakov, A. (2013). The determinants of strategic information system planning (SISP) success: A proposed framework for small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises*, 2013, 1-9.
3. Amankwah-Amoah, J., & Debrah, Y. A. (2010). The protracted collapse of Ghana Airways: Lessons in organizational failure. *Group & Organization Management*, 35(5), 636-665.
4. Andrews, R., Beynon, M. J., & Genc, E. (2017). Strategy implementation style and public service effectiveness, efficiency, and equity. *Administrative Sciences*, 7(1), 4-19.
5. Calabretta, G., Gemser, G., Wijnberg, N., & Hekkert, P. P. M. (2012). Improving innovation strategic decision-making through the collaboration with design consultancies. In *Leading innovation through design: Proceedings of the 2012 DMI international research conference*, Boston (USA), 8-9.
6. Channon, D. F., & Jalland, M. (2016). *Multinational strategic planning*. Springer.
7. Dean Jr, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of management journal*, 39(2), 368-392.
8. Ftes, N. A. M. (2013). *The Process of Strategic Decision-Making in Libyan Commercial Banks* (Doctoral dissertation, University of Gloucestershire).
9. Garbuio, M., Lovallo, D., & Sibony, O. (2015). Evidence doesn't argue for itself: the value of disinterested dialogue in strategic decision-making. *Long Range Planning*, 48(6), 361-380.

10. Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success?. *Project Management Journal*, 39(4), 58-67.
11. Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2020). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*, 1-22.
12. Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2020). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, 1-22.
13. Gioko, W., & Njuguna, R. (2019). Strategic planning practices and performance of private hospitals in Nairobi City County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(8), 1-16.
14. Haesevoets, T., Joosten, A., Folmer, C. R., Lerner, L., De Cremer, D., & Van Hiel, A. (2016). The impact of decision timing on the effectiveness of leaders' apologies to repair followers' trust in the aftermath of leader failure. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), 533-551.
15. Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (1998). Foundations of strategic decision effectiveness. *Management decision*, 36(3), 147-159.
16. Helmig, B., Ingerfurth, S., & Pinz, A. (2014). Success and failure of nonprofit organizations: Theoretical foundations, empirical evidence, and future research. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1509-1538.
17. Howard, R. A. (1988). Decision analysis: practice and promise. *Management science*, 34(6), 679-695.
18. Huq, Z., Huq, F., & Cutright, K. (2006). BPR through ERP: Avoiding change management pitfalls. *Journal of Change Management*, 6(1), 67-85.
19. Jansen, R. J., Curseu, P. L., Vermeulen, P. A., Geurts, J. L., & Gibcus, P. (2011). Social capital as a decision aid in strategic

decision-making in service organizations. *Management Decision*, 49(5), 734-747.

**20.**Liedtka, J. (2000). Strategic planning as a contributor to strategic change: a generative model. *European Management Journal*, 18(2), 195-206.

**21.**Lu, B., Stocks, M., Blakers, A., & Anderson, K. (2018). Geographic information system algorithms to locate prospective sites for pumped hydro energy storage. *Applied energy*, 222, 300-312.

**22.**Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long range planning*, 27(3), 12-21.

**23.**Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long range planning*, 27(3), 12-21.

**24.** Richards, G., Yeoh, W., Chong, A. Y. L., & Popovič, A. (2019). Business intelligence effectiveness and corporate performance management: an empirical analysis. *Journal of Computer Information Systems*, 59(2), 188-196.

**25.** Sunday Ewah, p. H. D.2018, managing the dynamics of strategic decision making. *international Journal of Social Sciences and Management Review*, Volume: 01, Issue: 01, 60-70.

**26.**Sunday Ewah, p. H. D.2018, managing the dynamics of strategic decision making. *international Journal of Social Sciences and Management Review*, Volume: 01, Issue: 01, 60-70.

**27.**Wahyuddin, A. (2020). Analisa Pengaruh Top Management Commitment, User Involvement Dan Training Terhadap Implementasi Enterprise Resource Planning (ERP) di Perusahaan PT. Asuka Engineering Indonesia. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(3), 417-491.

**28.**Washizaki, H. (2017). Pitfalls and countermeasures in software quality measurements and evaluations. In *Advances in Computers* (Vol. 107, pp. 1-22). Elsevier.