



Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The impact of the strategic mind dimensions of leaders in strategic decisions/An analytical study of sample opinions from leaderships in Tikrit university

Assist. Prof. Dr. Hatem Ali Abdullah
College of Administration and Economics
Tikrit University
Hadminstration81@tu.edu.iq

Researcher: Huda Sami Yassen
College of Administration and Economics
Tikrit University
hudaa.aa@yahoo.com

Abstract:

The study aimed to clarify the importance of strategic decisions in terms of quality, acceptability and appropriateness at the University of Tikrit through its strategic mindset for leaders represented in the ability to think in a systematic way and reformulation as well as reflection, and to achieve this goal, it was relied on the descriptive analytical approach to describe the variables investigated as well as Analyzing the data collected from 93 individuals from the leaders working at the University of Tikrit (dean of the faculty, head of the department), a total of 130 individuals as the study population, The questionnaire, which is the main administration of the study, was distributed to them by a non-random sampling method (intentional).

The study concluded that the strategic mind of the leaders contributes to making strategic decisions at the university in question, and that reflection and paraphrasing have formed the absolute importance in this effect. An essential dimension of the strategic mind of leaders by training leaders on that.

Keywords: strategic mind dimensions, strategic decisions.

**أثر أبعاد العقل الاستراتيجي للقادة في القرارات الاستراتيجية
دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة تكريت**

الباحثة: هدى سامي ياسين
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

أ.م.د. حاتم علي عبدالله
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص:

هدفت الدراسة الى توضيح اهمية القرارات الاستراتيجية من حيث الجودة والمقبولية والملائمة في جامعة تكريت عبر ما تمتلكه من عقلية استراتيجية للقادة تتمثل في القدرة على التفكير بشكل نظمي واعادة الصياغة فضلا عن الانعكاس، وتحقيقا لهذا الهدف فقد تم الاعتماد على المنهج

الوصفي التحليلي لوصف المتغيرات المبحوثة فضلاً عن تحليل البيانات المجمعة من (93) فرداً من القيادات العاملة في جامعة تكريت (عميد كلية، رئيس قسم) البالغ عددهم الاجمالي (130) فرداً بوصفهم مجتمع الدراسة، وزعت عليهم الاستبانة وهي الادارة الرئيسية للدراسة بطريقة المعاينة غير العشوائية (قصدية). ولقد توصلت الدراسة إلى أن العقل الاستراتيجي للقادة يسهم في القرارات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، وأن الانعكاس وإعادة الصياغة قد شكلت الأهمية المطلقة في هذا التأثير، أما التفكير النظمي فلم يكن له تأثير معنوي في القرارات الاستراتيجية وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام الى فهم التفكير النظمي كونه بعداً أساسياً للعقل الاستراتيجي للقادة من خلال تدريب القادة على ذلك.

الكلمات المفتاحية: ابعادالعقل الاستراتيجي، القرارات الاستراتيجية. المقدمة

تواجه المنظمات على اختلاف انواعها ونشاطها بصورة عامة تطورات متسارعة، وفي ظل هذه التطورات اصبح نجاح المنظمة متوقفاً الى حد بعيد على مدى رشد القرارات الذي يصنعها القادة، لان المعرفة الصحيحة والدقيقة تساعد في تحليل المواقف التي تواجه المنظمة، وبالتالي تساعد بالوصول الى الاهداف والرؤى المستقبلية التي تضمن بقائها وتنافسها بين المنظمات الاخرى، وان الجامعة تعد من اهم المنظمات لأنها تعكس التطور والنمو للمجتمع ككل، ويسعى القادة فيها الى البقاء والاستمرار من خلال المعلومات المكتسبة سواء من البيئة الداخلية او الخارجية للجامعة، وبالتالي يساعد مفهوم العقل الاستراتيجي على التنبؤ والفهم والتفسير بالاستناد الى المعرفة والخبرة لمواجهة التهديدات والتغيرات واحتوائها لضمان صناعة قرارات مثمرة، لهذا يشغل موضوع العقل الاستراتيجي للقادة وصناعة القرارات الاستراتيجية حيزاً هاماً في علم الادارة واهميتها التي تتعلق بكيان الجامعة ومستقبلها والبيئة المحيطة بها، فهي تعالج التعقيد والغموض، وبالتالي دعم الحلول للمشكلات او القضايا او استغلال الفرص بشكل إبداعي اكثر.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يشتمل الإطار المنهجي على تحديد المشكلة واهداف واهمية الدراسة، فضلاً عن المخطط الفرضي والفرضيات لها التي تم توضيحها بالآتي:

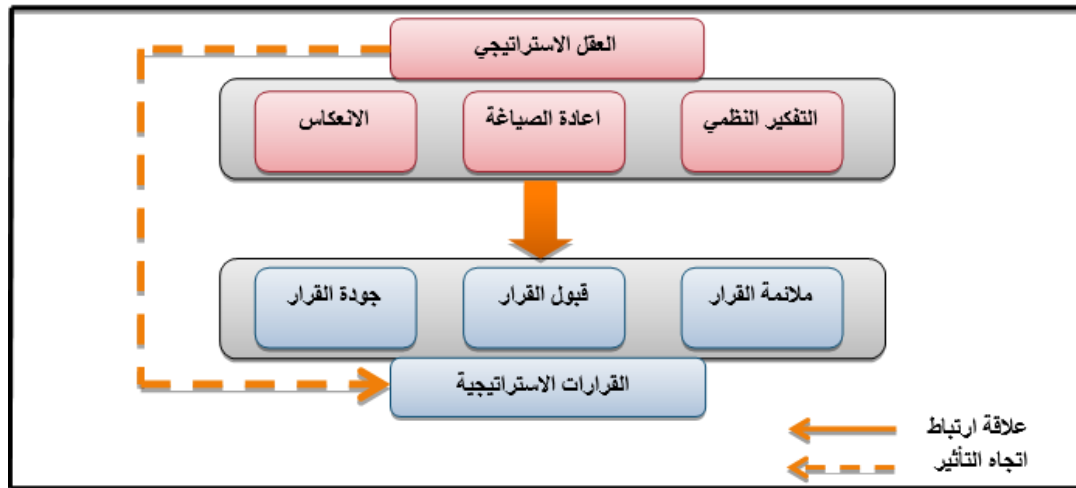
اولاً. **مشكلة الدراسة:** أن المتغيرات السريعة والمستمرة في بيئة المنظمات والعولمة والتطور والمعرفة ادت الى تعقيدات متزايدة على صانعي القرار، وبالتالي ادى الى صعوبة تنبؤ القادة لعدم اليقين بالمستقبل، وقد ظهرت الحاجة الى العقلية الاستراتيجية للقادة لبناء رؤية واضحة وتلافي التحيزات الشخصية في التفكير، والعمل على ربط التجارب السابقة مع الوضع الحالي للقادة الذي ينتج عنها قرارات اكثر فاعلية للجامعة المبحوثة، ويتحقق التساؤل الرئيس للدراسة بـ (ما هو اثر العقل الاستراتيجي للقادة من حيث ابعاده الفرعية في القرارات الاستراتيجية). وبموجبه يمكن طرح التساؤلات الآتية للتعبير عن مشكلة الدراسة وفق الآتي:

١. هل تتوافر أبعاد العقل الاستراتيجي للقادة في الجامعة المبحوثة؟
٢. هل هناك قرارات استراتيجية تبعاً لأبعادها في الجامعة المبحوثة؟
٣. هل هناك إثر للعقل الاستراتيجي للقادة في القرارات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة؟
٤. هل تتباين أبعاد العقل الاستراتيجي للقادة في التأثير في القرارات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال التطرق الى العقل للقادة والقرارات وهي أحد المواضيع المهمة في المنظمات بمختلف انواعها بشكل عام وفي الجامعة المبحوثة بشكل خاص، لان القرارات تعد الشريان الحيوي الذي لا يمكن الاستغناء عنها مطلقاً. وان مفهوم العقل الاستراتيجي للقادة يتجسد في أثره من اجل النهوض وتحقيق التقدم والازدهار وانتاج أفضل القرارات التي يتم صنعها بطرق صحيحة.

ثالثاً. اهداف الدراسة: تكمن الرؤية الفكرية للدراسة من خلال الاهداف الثلاثة الآتية:

١. بيان أهمية مفهوم العقل الاستراتيجي للقادة وأهميته في الجامعة المبحوثة.
 ٢. بيان أهمية القرارات الاستراتيجية التي تصنع في الجامعة المبحوثة.
 ٣. بيان أثر العقل الاستراتيجي للقادة في القرارات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
- رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة:** تم اعداد المخطط الفرضي للدراسة بالاستناد الى مشكلة الدراسة، فضلاً عن الأهمية والاهداف المرجوة للدراسة وتم توضيحها بالشكل (١) الآتي:



الشكل (١): مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات الدراسة: أن الدراسة الحالية قائمة على عدد من الفرضيات، فضلاً عن المخطط الفرضي للدراسة الذي يتوافق مع اتجاه وسريان مشكلة الدراسة وهي:

١. تتوافر أبعاد العقل الاستراتيجي للقادة في الجامعة المبحوثة.
 ٢. تتوافر قرارات استراتيجية تبعاً لأبعادها في الجامعة المبحوثة.
 ٣. إن العقل الاستراتيجي للقادة له أثر في القرارات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
 ٤. تتباين أبعاد العقل الاستراتيجي للقادة في القرارات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
- سادساً. منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، الذي سوف يعتمد لوصف المتغيرات بداية ومن ثم تحليل البيانات لاختبار الفرضيات والخروج بنتائج التحليل، وبالتالي التوصل الى الاستنتاجات والتوصيات.
- سابعاً. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** تم تحليل البيانات باستعمال برنامج (SPSS:21)، وهو أحد برامج التحليل الإحصائي الذي يمكن اعتماده في تحليل البيانات.
- ثامناً. مجتمع الدراسة وعينتها:** تمثل مجتمع الدراسة بـ (130) مفردة، وقد وتوزعت بواقع (22) عميداً و (108) رئيس قسم، وتم اختيار اسلوب المعاينة القصدية غير العشوائية.

اما عينة البحث فقد سحبت بطريقة ستيفن ثومبسون لتبلغ (97) مفردة، وزعت عليهم الاستبانة واستعيد منها (93) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، والجدول (١): يوضح كيفية تصميم الاستبانة:

الجدول (١): متغيرات الدراسة وفق الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
العقل الاستراتيجي للقادة	التفكير النظمي	6	(Pisapia et al., 2005: 60)
	اعادة الصياغة	5	
	الانعكاس	7	
المجموع		18	
القرارات الاستراتيجية	ملائمة القرار	6	(الربيعي واحمد، ٢٠٢٠: ٣٠٧)
	قبول القرار	6	
	جودة القرار	7	
المجموع		19	
المجموع الكلي		37	

المصدر: من إعداد الباحثان.

تاسعاً. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم تحليل البيانات باستعمال برنامج (SMART، PLS3) وهو أحد برامج التحليل الاحصائي الذي يمكن اعتماده في تحليل بيانات العينات الصغيرة ($N < 100$).

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

تحاول المنظمات في جميع أوقاتها تلافي التهديدات التي تتعرض لها، ودعم الحلول بشكل إبداعي الذي يؤدي الى بناء ميزة تنافسية يضمن بقائها الى المدى البعيد، لذلك يسعى القادة دوماً في الوصول الى قرارات مثمرة ورشيدة نابعة من عقلية استراتيجية، وان هذه التوجيهات السليمة والناضجة تسهم تلقائياً في تحقيق النتائج المرجوة في المنظمات.

اولاً. العقل الاستراتيجي للقادة:

١. المفهوم: ان الاستراتيجية تعد احدى الوسائل المهمة لتقليل التعقيدات للبيئة المحيطة بالمنظمة وتحقيق الاهداف المرجوة التي يتم تحديدها والسعي لتحقيقها (Rasche, 2008: 28)، اما القيادة الاستراتيجية تعني سلسلة من الانشطة النابعة من الجهود الذي يبذلها القائد والكفاح بشكل مستمر لضمان النزاهة وبناء ميزة تنافسية تتحقق ادامة عمل المنظمة (Samimi et al., 2019: 3)، وان القادة لهم القدرة في التأثير على الافراد العاملين بشكل كبير، ويعد ذلك عنصراً حاسماً ومهماً في بناء قرارات يؤمن بها الافراد العاملين، وبالتالي يؤدي الى تنفيذ القرارات بشكل مناسب للواقع البيئي للمنظمة (Kamariah et al., 2018: 2)، وقد اشار ارسطو الى العقل بأنه يتم التعامل مع الفكر والمنطق، وكلما كان القائد اكثر قوة عقلية يشير ذلك الى الصلاحية في التفكير، إذ يرتبط العقل الاستراتيجي بالإدراك والذاكرة والعاطفة ويساعد في القدرة على مواجهة التحديات والازمات التي تواجه المنظمة (Bennett, 2007: 947)، التفكير يكون اما بشكل بديهي وان (فطري) او عن طريق التعلم او مزيج من الاثنين، وبالتالي يساعد في دعم الحلول للمشكلات او القضايا التي تعاني منها المنظمة (Benito-Ostolaza & Sanchis-Llopis, 2013: 785-786).

وأشار (Liu, 2015: 2) الى العقل الاستراتيجي بأنه يتضمن اكتساب القادة للمعلومات التي تتم بواسطة عمليات التفكير وتنطوي من الوضع التحليلي إلى الشمولي، ويحتمل أن يكون طيفاً أوسع للبراعة المتحققة من العمليات المعرفية لجميع الحلول للقضايا أو المشكلات التي تواجه المنظمة، كما أشار (Chen et al., 2020: 1) الى العقل الاستراتيجي بأنه القدرة على توجيه وتوظيف المهارات ومعرفة كيفية اتقانها تجاه تحقيق الأهداف في أوقات محددة من خلال ممارسة التفكير بشكل أكبر لزيادة المعرفة واكتشاف المشكلات أو الفرص الجديدة في المنظمة، وتحليل المهام بفاعلية ثم التخطيط والتنفيذ بشكل أسرع والمراقبة الذاتية ومراجعة الاستراتيجيات.

٢. الأهمية: تبرز أهمية العقل الاستراتيجي من الأثر الناتج من الدور الذي يلعبه العقل في توليد الأفكار وصنع المعرفة وتوظيفها لصياغة الاستراتيجيات في المنظمة، ويتم العمل على جمع العديد من المعلومات وتحليلها، وبالتالي ممارسة الفهم والتفسير لتحقيق الأهداف المستقبلية، إذ يقل اهتمام القادة بالقرارات المبنية على التخمين البديهي، لذا يتوجه القادة إلى المشاركة والاستماع لوجهات نظر مختلفة للوصول إلى معرفة إضافية تساعد في دعم الحلول للمواقف في المنظمة (Kazmi et al., 2016: 388)، وقد أوضح (رجب، ٢٠١٣: ٢٢) أهمية العقل الاستراتيجي في المنظمات بالنقاط الآتية:

أ. للقادة القدرة على بناء رؤية واضحة تحقق الغايات والأهداف في المنظمة.
ب. للقادة القدرة على وزن الأمور من خلال البصيرة والفراصة التي تساعد على قرارات مثمرة وفعالة.
ج. القدرات العالية للقادة على تحليل المعلومات المكتسبة والفهم والتفسير لها لدعم الحلول للقضايا أو المشكلات في المنظمة.

د. ان القادة لهم مهارة عالية في اختيار البديل المناسب والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

٣. جوانب العقل الاستراتيجي: ان تحديد ومعرفة سلوكيات القادة الاستراتيجيين في المنظمات يعد عاملاً مهماً وحاسماً من أجل توجيه المنظمة وهو نابع من عقلية استراتيجية ويتوقف فشل أو نجاح تلك المنظمات على تلك التوجيهات، واتضح ان العقل له جانبين وهو: الجانب الايسر (العقل الواعي) والجانب الايمن (العقل اللاواعي) الذي اشار لها كلاً من (محمد، ٢٠٠١: ٧٥-٨٢) (Woiceshyn, 2009: 300-301) (حجازي، ٢٠١٣: ١١) بالآتي:

١. الجانب الايمن (العقل اللاواعي): تم توضيحه بالنقاط الآتية:
أ. انه تفكير قائم على الاستقراء وذلك باتباع القادة في التفكير من الجزئيات الى الكل.
ب. يسمى بالعقل الباطن ويعمل على تجاهل الواقع والافراط في تفسير العواطف والتعبيرات اللفظية.
ج. ان القائد يقوم بخرن المعلومات المكتسبة بالعقل الباطن وتنظيم الذكريات فيه.

٢. الجانب الايسر (العقل الواعي): تم توضيحه بالنقاط الآتية:
أ. ان التفكير قائم على الاستنباط ويقوم القادة في التفكير بطريقة متتابعة خطوة بخطوة والانتقال في التفكير من الكلية الى الجزئيات.

ب. يتم برمجة عقل القادة بواسطة الافكار سواء كانت ايجابية أو سلبية، وتعد مدخلات للعقل ويتم خزنها في العقل الباطن والتحكم بها واسترجاعها عند ارادة ذلك وتسمى بالمعرفة المتركمة.

٤. ابعاد العقل الاستراتيجي للقادة: اعتمدت الدراسة على الابعاد الذي اشار اليها كلاً من (Pisapia et al., 2005: 44) و (Chen et al., 2020: 1) وتم تحديد التفكير النظمي، وإعادة الصياغة، والانعكاس، كونها أكثر انسجاماً مع ميدان الدراسة الموضحة بالآتي:

أ. **التفكير النظامي:** أن التفكير النظامي ناتجاً عن عمليات عقلية للقادة بشكل استراتيجي والتفكير بشكل شمولي لتقليل عدم اليقين لدى القادة والحصول على المعلومات اللازمة وتحليلها، وذلك لمواجهة المشكلات أو القضايا التي تحتاج إلى قرارات استراتيجية وبشكل حاسم للمنظمة، كون البيئة أصبحت أكثر تعقيداً وديناميكية وغير مؤكدة، وقد تشكلت اتجاهات فلسفية جديدة لفهم هذه العمليات، وأن التفكير النظامي ذا صلةً بالعالم الحديث، ويكون علاقات متبادلة يصعب التنبؤ بها، إذ يعتمد التفكير النظامي على مبدأ الشمولية أي رؤية المنظمة ككل، مما ينتج عنها معلومات أكثر (Skarz˙auskiene, 2010: 2)، ويعد من المهارات الحاسمة للقادة من خلال اكتساب أكبر قدر من المعرفة الناتجة من المعلومات من أجل مواجهة المشكلات أو القضايا في المنظمة (Grohs et al., 2018: 1)، ويتساعد القادة في رؤية العلاقات المتبادلة بدلاً من الأجزاء الثابتة وبشكل مستمر، ويعد مجال معرفي لفهم التغيرات البيئية بواسطة دراسة الأسباب الديناميكية (Mella & Gazzola, 2018: 2).

ب. **إعادة الصياغة:** هي تحولات وتأثيرات مهمة لأنها تعمل على حل المشكلات أو القضايا في المنظمة من خلال المعلومات واستكشاف الحلول من تغيير طريقة وجهة النظر الضمنية وخلق معنى مختلف وجديد قادر على دعم الحلول بشكل مبتكر (Kaufman et al., 2013: 3)، وأن القادة بحاجة لإعادة الصياغة للمشكلات أو القضايا والمواقف في المنظمة بتغيير إعداد المفاهيم أو وجهات النظر أو العواطف ووضعها في إطار آخر يناسب الحقائق، مما يؤدي إلى إعادة الصياغة بالوصول إلى الأداء المرغوب والانخراط في التفكير التحليلي للمواقف بدلاً من صنع واتخاذ قرار بشكل سريع وبديهي (Razer & Friedman, 2017: 52).

ج. **الانعكاس:** أن الانعكاس يعد فرصة للنظر إلى الأحداث أو المواقف من منظور مختلف الذي يتعلق بعمليات رسمية تتضمن نشاطاً واعياً وغير رسمي ويكون عاطفياً أكثر (Bulpitt & Martin, 2005: 211). وأن القادة لهم القدرة على نسج التفكير المنطقي العقلاني من خلال التصورات والخبرات السابقة والمعلومات المكتسبة من العالم الخارجي وتصفيته لإصدار قرارات وخلق مبادئ بديهية توجه المنظمة (Pang & Pisapia, 2012: 346).

ثانياً. القرارات الاستراتيجية:

١. **المفهوم:** إن سلوك القادة في القرارات الاستراتيجية داخل المنظمات معقد للغاية وليس عملية سهلة الفهم، لذا يتعامل القادة بعناية بهذه العملية من خلال المناقشة والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة ليتم صياغة استراتيجية مفهومه وواضحة وملائمة لبيئة المنظمة (Crittenden & Woodside, 2005: 360)، وأن العقلية للقادة تؤثر على القرارات الاستراتيجية كونها عمليات متسلسلة من الاستنتاجات الفردية والجماعية الناتجة من التفكير والتي تنتهي بتنفيذ القرار ثم تقييمه لاتخاذ الإجراءات المناسبة حوله (Parayitam et al., 2007: 284)، وأن القرارات الاستراتيجية هي عمليات عقلانية ومنطقية يسعى القادة في الحصول على مدخلات دقيقة من المعلومات وتحليلها من أجل الوصول إلى قرارات أكثر رشيدة من خلال البدائل التي تم اختيار من خلالها البديل المناسب وليس الأمثل (Constantiou et al., 2018: 148).

٢. **الأهمية:** تعد عملية القرارات الاستراتيجية من أهم العمليات ولا يمكن الاستغناء عنها مطلقاً، وأن القائد الناجح هو الذي يمتلك القدرة على توجيه المنظمة بشكل صحيح، لذا تعد القرارات من

العمليات المهمة والحاسمة للقادة في ظل الظروف البيئية الصعبة والمتغيرة، ويمكن إيجاز أهمية القرارات الاستراتيجية بالآتي:

أ. العمل على تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة وغاياتها، من خلال القدرات العقلية النابعة من المعرفة والتفكير بشكل استراتيجي للمواقف (Elbanna, 2006: 3).

ب. العمل على جمع العديد من المعلومات من بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، والذي يساعد على الأبداع والمعرفة، وبالتالي يحقق ميزة تنافسية في المنظمة (Weischedel et al., 2006: 65-66).

ج. وضع الحلول للقضايا أو المشكلات الغامضة والمعقدة من قبل القادة من خلال الاستفادة من وجهات النظر المختلفة الناتجة من الحوارات المشتركة (Parayitam et al., 2007: 283).

٣. ابعاد القرارات الاستراتيجية: اعتمدت الدراسة على الابعاد الذي اشار اليها كلاً من (الربيعي واحمد، ٢٠٢٠: ٢)، (Ghonim et al., 2020: 5)، وتم تحديد ملائمة القرار وقبول القرار وجودة القرار، كونها أكثر انسجاماً مع ميدان الدراسة الموضحة بالآتي:

أ. ملائمة القرار: هي تحقق الوصول إلى قرارات أكثر فاعلية في المنظمات، إذ تساعد الملائمة على تكييف الاستراتيجية مع بيئتها لصياغتها بشكل ناجح، وبالتالي تتوافق مع المواقف والاحداث مع البيئة المتغيرة، ويتوصل القائد إلى خيارات مرضية وملائمة (Häubl & Trifts, 2000: 5)، وأشار (Wang, 2003: 541) إلى أن المشاركة في القرار والاستماع الى وجهات النظر المختلفة تحقق الفاعلية للقرارات، لأنها تسمح بالاستفادة من المعرفة المتعددة لصانعي القرار، وأن الثقة للقائد ترتبط ارتباطاً وثيقاً في توظيف القرارات ونجاحها، لأنها تساعد على التنفيذ السريع لها، وبين (Švecová et al., 2012: 571) بأن القادة لأجل تحقيق الملائمة يقومون بمقارنة موقف ما مع موقف آخر في الماضي مع عرض مشابه، وأن هذه العملية تسرع من عمليات القرارات الاستراتيجية، وأشار (Garbuio et al., 2015: 361) الى الملائمة بأنها تكون فعالة على المدى الذي يحقق القادة النتائج المرجوة، والذي ينطوي على التحليل المكثف بظروف البيئة لتحديد فاعلية القرار الذي يؤثر على أداء المنظمة.

ب. قبول القرار: إن القائد يمتلك صورة ذاتية تم تشكيلها من خلال ما سبقه من تجارب في العمليات القيادية، وانه لا يستطيع فصل نفسه عن مجموعة تلك التجارب السابقة، وبالتالي يصبح تعامله مع المواقف المشابهة أكثر هدوءاً وأقل قلقاً (Nowlin, 2009: 39). وأوضح (Negulescu & Doval, 2014: 176) إلى قبول القرار بأنه مجموعة من القرارات الناتجة من المشاركة والتقييم الجماعي الذي يساعد في الحصول على قرارات مثمرة، وأشار (Porumbescu & Grimmelikhuijsen, 2018: 1) إلى قبول القرار بأنه الكشف العلني عن المعلومات الخاصة بالقرار ليشعر منفذوها أن الإجراءات المستعملة عادلة وتجنب الصراعات وعرقلة التنفيذ، وهو ما يعد عاملاً مهماً لفهم تلك القرارات التي قد تكون غير واضحة أو يصعب تقييمها، وبين (Zhou & Dai, 2020: 2) أن هناك عدة عوامل تؤثر على قبول قرار ومنها المعرفة التي تؤثر على القبول العام من حيث كمية المعلومات ودقتها، وأن العلاقة بين المعرفة والقبول معقدة، وبالتالي أن افتقار المعرفة يعد عاملاً رئيساً لمعارضة القرار، وأيضاً الثقة التي تعد أمراً حيوياً لتشكيل القبول العام بما في ذلك ثقة المرؤوسين بالقادة، وقدرة القادة على التعامل مع الحوادث المفاجئة.

ج. جودة القرار: يعد المصدر الرئيس لفاعلية المنظمات ونجاحها، وهي بلا شك هدف القادة في تلبية توقعات أصحاب المصلحة، إذ ترسم نظرية المعلومات وعلم الإدارة وعلم القرار خطأ واضحاً للغاية بين البيانات والمعلومات (Wieder & Ossimitz, 2015: 1165)، وأوضح (Cussen, 2019: 2-3) بأن المشاركة في عمليات القرار تساعد في الحصول على معلومات دقيقة وعالية الجودة وذلك من خلال تطوير فهم مشترك ونظرة ثاقبة حول تطبيق القرارات في الوقت الفعلي لها، وأوضحت (Ghasemaghaei, 2019: 14) إلى جودة القرار هي قدرة المنظمات على واتخاذ القرارات بشكل دقيق وصحيح وتصف بالقدرة الحيوية الثابتة التي تحقق نتائج ناجحة، وتعد القرارات في المنظمة نشاطاً كثيف المعرفة التي تعدّ المادة الخام للقرارات، وأن توفير البيانات المتنوعة والتحليل لها تولد المعرفة ويعد التحليل عاملاً حاسماً للقرارات، وبالتالي يساعد القادة في تحسين جودة القرارات في المنظمة.

المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة

تسعى الدراسة الى وصف متغيرات الدراسة لاختبار الفرضية الاولى والثانية بداية ومن ثم اختبار الفرضية الثالثة والرابعة لمعرفة اثر ابعاد العقل الاستراتيجي في القرارات الاستراتيجية للكشف عن العلاقات الفعلية بينها، وكالاتي:

اولاً. نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

١. **العقل الاستراتيجي للقادة:** من اجل اختبار فرضية الدراسة الاولى فإن الجدول (٢) يظهر الاوساط الحسابية لأبعاد العقل الاستراتيجي للقادة والانحرافات المعيارية، فضلاً عن معامل الاختلاف:

الجدول (٢): التحليل الوصفي لأبعاد العقل الاستراتيجي للقادة (N=93)

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
اجمالي التفكير النظمي	4.358	0.369	8.467
اجمالي إعادة الصياغة	4.172	0.582	13.950
اجمالي الانعكاس	4.193	0.569	13.570
اجمالي العقل الاستراتيجي للقادة	4.241	0.431	10.162

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS: 21).

يظهر الجدول (٢) ان العقل الاستراتيجي من خلال ابعاده، وقد حصل على متوسط حسابي قدره (4.241) وهو يشير الى مستوى الاتفاق العالي جدا بحسب ادراكات عينة الدراسة، فضلاً عن الانحراف المعياري المنخفض جدا (0.431) والذي يشير الى التشتت المنخفض في اجابات عينة البحث بخصوص ابعاد العقل الاستراتيجي، وهذا يمكن ملاحظته في ان التفكير النظمي قد حقق معامل اختلاف يبلغ (8.467) ويعد الأقل من بين أبعاد العقل الاستراتيجي، لأن انخفاض المؤشر يدل على الاثر الكبير الذي يمارسه القادة في الجامعة المبحوثة من حيث التفكير بشكل شمولي والحصول على المعلومات اللازمة لصنع المعرفة وتوظيفها، وبالتالي القدرة على تحديد المشكلات أو القضايا ووضع الحلول اللازمة لها من خلال القرارات التي يصنعها القادة بشكل مناسب، والقدرة على التنبؤ ومواجهة التهديدات، وبالتالي يساعد القادة في وضع الحلول أو استغلال الفرص بالوقت المناسب، فضلاً عن الوسط الحسابي الذي يبلغ (4.358)، والانحراف المعياري الذي يبلغ (0.369)، كما اظهر الجدول (٢) أن معامل اختلاف إعادة الصياغة يبلغ (13.950)، وأن هذا المؤشر هو اعلى من التفكير النظمي، وهو يعني ان الانحراف في التفكير التحليلي للمواقف في

الجامعة المبحوثة بتغيير المفاهيم أو وجهات النظر أو المشاعر ووضعها في إطار آخر يناسب الحقائق يحقق الغايات والأهداف الموضوعية، فضلاً عن الوسط الحسابي البالغ (4.172)، والانحراف المعياري البالغ (0.582)، وقد حقق بعد الانعكاس معامل الاختلاف البالغ (13.570)، وهي نسبة تقارب مع نسبة معامل اختلاف لبعد إعادة الصياغة، والتي تشير إلى الأخذ بالتجارب من العالم الخارجي في المنظمة وبيئتها إلى داخل العقل، وهي عملية معرفية تشبه التحاور مع الذات والتفكير في النتائج المتوقعة لقرارات استراتيجية فاعلة في الجامعة المبحوثة، فضلاً عن قيمة الوسط الحسابي التي تبلغ (4.241)، والانحراف المعياري الذي يبلغ (0.431) على المستوى الإجمالي. وفي ضوء ما تقدم من النتائج الظاهرة في الجدول (٢) تقبل فرضية الدراسة الأولى التي تنص على تتوافر أبعاد العقل الاستراتيجي للقادة في الجامعة المبحوثة.

٢. **القرارات الاستراتيجية:** من أجل اختبار فرضية الدراسة الثانية فإن الجدول (٣) يظهر الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، فضلاً عن معامل الاختلاف للقرارات الاستراتيجية من خلال جودتها وملائمتها ومقبوليتها:

الجدول رقم (٣): التحليل الوصفي للقرارات الاستراتيجية (N= 93)

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
اجمالي ملائمة القرار	3.856	0.663	17.193
اجمالي قبول القرار	3.989	0.687	17.222
اجمالي جودة القرار	4.232	0.673	15.902
اجمالي القرارات الاستراتيجية	4.025	0.624	15.503

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS: 21).

يتبين من الجدول (٣) ان القرارات الاستراتيجية بشكل اجمالي قد حصلت على نسبة اتفاق عالية بحسب الوسط الحسابي (4.025) كما ان الانحراف المعياري قد كان منخفضاً ايضاً (0.624) وهو يدل الى اهمية جودة القرارات وملائمتها ومقبوليتها في الجامعة المبحوثة بحسب ادراكات عينة الدراسة، اذ أنَّ معامل الاختلاف لبعد ملائمة القرار يبلغ (17.193) ويعد منخفض نسبياً، فضلاً عن قيمة الوسط الحسابي الذي يبلغ (3.856)، والانحراف المعياري الذي يبلغ (0.663)، مما يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة، وأنَّ هذا البعد يؤكد على أهمية ملائمة القرارات للظروف البيئية التي تتعرض لها الجامعة المبحوثة من حيث القدرات والإمكانيات لتقديم حلول ملائمة ومناسبة لها، اما لبعد قبول القرار إنَّ نتائج التحليل تشير إلى أنَّ معامل اختلاف هذا البعد يبلغ (17.222)، فضلاً عن قيمة الوسط الحسابي الذي يبلغ (3.989)، والانحراف المعياري الذي بلغ (0.687)، والذي يعد منخفض نسبياً ومقارب لبعد ملائمة القرار وتدل المواجهة العالية لعدم اليقين والصعوبة في التنبؤ لمستقبل الجامعة، اما بعد جودة القرار أظهرت نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول (٣) أنَّ معامل الاختلاف يبلغ (15.902) ويعد أقل قيمة لأبعاد القرارات الاستراتيجية، وبالتالي يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة من حيث تركيز القادة على المعلومات لقرارات والاعتماد على معلومات رصينة من خلال الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار مبتكرة بعيداً عن التحيز الشخصي والاستفادة من المعرفة المكتسبة لبناء تصورات في عقل القادة لإجراء التوجيهات بشكل أقرب إلى الواقع كون المستقبل يتصف بعدم

اليقين. وفي ضوء ما تقدم من النتائج الظاهرة في الجدول (٣) يقبل فرضية الدراسة الثانية التي تنص على (تتوافر قرارات استراتيجية تبعاً لأبعادها في الجامعة المبحوثة).
ثانياً. اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات: تتضمن هذه الفقرة اختبار فرضيات التأثير الثالثة والرابعة، وعلى النحو الآتي:
اختبار فرضية الدراسة الثالثة: والتي تنص على (أن العقل الاستراتيجي للقادة له أثر في القرارات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة)، وبعد اجراء التحليل تبين للباحثين النتائج الواردة في الجدول (٤):

الجدول (٤): أثر العقل الاستراتيجي للقادة في القرارات الاستراتيجية (N= 93)

القرارات الاستراتيجية								
المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	معامل الميل β	T		التأثير sig	قرار الباحثان
					المحسوبة	مستوى المعنوية sig		
الثابت				-0.728	-1.779	0.000		
العقل الاستراتيجي للقادة	0.774	0.600	136.409	1.121	11.679	0.000	معنوي	قبول الفرضية

$$d.f=(0.05-930)$$

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات (SPSS: 21).

ويتضح من الجدول اعلاه بأن قيمة معامل التحديد (R^2) الذي يبلغ (0.600) وهو يشير إلى ان العقل الاستراتيجي للقادة يفسر ما نسبته (60%) من التغيرات الخاصة في القرارات الاستراتيجية ويدل ان التفكير بشكل شمولي للمنظمة للحصول على المعلومات كافة وبشكل مستمر لمعرفة التغيرات الحاصلة، فضلاً عن استفادة القادة من الخبرات والتجارب السابقة لتوظيفها في دعم القرارات اللازمة والتفكير بشكل مبتكر تبعاً للتطور المستمر في الجامعة الذي هو بحاجة للخروج من المشكلات بطرق تفكير غير تقليدية، مما يساعد على قرارات أكثر نجاحاً وفاعلية في الجامعة المبحوثة، وتعد إعادة الصياغة التغذية الراجعة من النتائج التي يتوصل إليها القادة من القرارات والمعرفة المتراكمة سواء الايجابية أو السلبية، أما النسبة المتبقية فنرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار وهي تعد خارج إرادة القادة عند إصدار قرارات لتنفيذها في الجامعة المبحوثة، وإن النموذج بشكله الإجمالي معنوي حسب قيمة (F) المحسوبة التي تبلغ (136.409) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ (3.96).

وان قيمة معامل الميل (β) البالغة (1.121)، التي تدل على أنه كلما زاد العقل الاستراتيجي للقادة بمقدار وحدة واحدة فإن القرارات الاستراتيجية التي تصنع سوف تزداد بمقدار (1.121)، وهو تأثير معنوي حسب قيمة (t) المحسوبة البالغة (11.679) وهي أكبر من القيمة الجدولية التي تبلغ (1.96) وبمستوى معنوية (0.00)، وهذا يشير إلى أن القرارات في الجامعة المبحوثة بحاجة ماسة الى العقلية الاستراتيجية، حيث بلغت القرارات بدون العقل الاستراتيجي المبينة لها بمعامل الثابت (σ) الذي يبلغ (-0.728)، مما يشير الى عدم وجود قرارات

استراتيجية عند انعدام العقلية الاستراتيجية، لذلك ظهرت أهمية وجود العقل الاستراتيجي ودوره الكبير في القرارات للجامعة المبحوثة من أجل تفادي الخسارة التي قد تتعرض لها من حيث الوقت والتكلفة. وبالاستناد إلى ذلك يمكن قبول الفرضية للدراسة الثالثة، لتصبح معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = (0.728) + 1.121 X_1 \dots\dots\dots (1)$$

اختبار فرضية الدراسة الرابعة: التي تنص على (تتباين أبعاد العقل الاستراتيجي للقادة في القرارات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة)، لذا فإن الإجابة عن هذه الفرضية وتحقيق الهدف منها في معرفة أي من أبعاد العقل الاستراتيجي الأكثر أهمية في القرارات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، فقد لجأ الباحثان إلى تحليل الانحدار بطريقة (Stepwise) لمعرفة أي من هذه الأبعاد الأكثر معنوية، وبعد إجراء التحليل والاختبار تبين النتائج كما في الجدول (٥):

الجدول (٥): إثر أبعاد العقل الاستراتيجي للقادة القرارات الاستراتيجية بطريقة (Stepwis N= 93)

القرارات الاستراتيجية								
المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل Adjusted	F المحسوبة	معامل الميل β	T		قرار الباحث
						المحسوبة	مستوى المعنوية sig	
الثابت					0.113	0.359	0.000	
الانعكاس					0.727	7.923	0.000	قبول
إعادة الصياغة	0.803	0.645	0.638	81.932	0.207	2.303	0.024	الفرضية

$$d.f=(0.05-90)$$

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات (SPSS: 21).

يتضح من الجدول (٦) نتائج إثر الأبعاد الفرعية للعقل الاستراتيجي للقادة في القرارات الاستراتيجية، ويمكن توضيحها بالآتي: إن كلاً من الانعكاس وإعادة الصياغة لهما تأثير كبير في القرارات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة ويدل بأن أسلوب الانحدار قام باختيار الأبعاد الأكثر تأثيراً في المتغير التابع، إذ بدأ بشكل تنازلي للأكثر تأثيراً وصولاً إلى الأبعاد التي ليس لها تأثير وتم استبعاد التفكير النظمي، وهذا يفسر بأن القادة في الجامعة المبحوثة ذات توجه نحو وظائف الانعكاس وإعادة الصياغة بشكل أوسع من حيث العمليات العقلية التي يتم إجراؤها لـ القرارات الاستراتيجية، ويتم ذلك بتوظيف الجانب الأيمن للعقل المسؤول عن المعرفة المتراكمة واستعادتها لتوظيفها في المواقف الحالية، والجانب الأيسر للعقل المسؤول عن التحكم بالأفكار بشكل واع، وبذلك يعمل القادة على توازن الجانبين لتوظيفهما في دعم الحلول لـ قرارات رشيدة وأكثر نجاحاً، وأن وظيفة إعادة الصياغة ناتجة من التغذية الراجعة بشكل مستمر للخروج بنتائج مبتكرة والتفكير خارج الصندوق أي أفكار غير تقليدية لتقديم حلول تتلاءم مع ظروف البيئة المتغيرة، وأيضاً يدل على توجه القادة في الجامعة المبحوثة إلى الالتزام بالاستماع إلى وجهات النظر المختلفة والمتعددة من خلال الاجتماعات والمناقشات التي ينتج عنها معرفة إضافية أو يؤكد المعرفة المملوكة لدى القادة، وبالتالي ينتج عنها قرارات أكثر ملائمة ومقبولة وذات جودة عالية.

وبالتالي يحقق النجاح للقرارات التي تصنع، ويظهر أن معامل التحديد R^2 للانعكاس وإعادة الصياغة قد بلغ (0.638)، وكان سبب اعتماد الدراسة على قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted) وذلك لاستعمال التحديد المتعدد للانحدار (Hair et al., 2014: 43)، وأن نموذج الانحدار بشكله العام يعد نموذجاً معنوياً حسب قيمة (f) المحسوبة والتي تبلغ (81.932) وتعد أكبر من الجدولية التي تبلغ (2.28)، في حين بلغ معامل الميل (β) للانعكاس (0.727) تقريباً و(0.207) لإعادة الصياغة، وبالتالي فإن زيادة الانعكاس أو إعادة الصياغة بمقدار وحدة واحدة سوف تؤدي إلى زيادة القرارات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة بمقدار (73%) تقريباً و(21%) تقريباً على التوالي، وهو تأثير معنوي حسب قيمة (t) البالغة (7.923)، (2.303) على التوالي أيضاً وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) بمستوى معنوية (0.00) وبذلك تصبح معادلة الانحدار كالآتي:

$$Y = 0.113 + 0.727 X_1 + 0.207 X_2 \dots\dots\dots(2)$$

إن المؤشرات قد بينت عدم وجود تأثير معنوي للتفكير النظمي في القرارات الاستراتيجية وتم استبعاده من التحليل لأنه ليس له تأثير في القرارات الاستراتيجية، ودلّ أيضاً بأن توجه القادة في الجامعة المبحوثة نحو التفكير الشمولي بشكل منخفض من حيث الترابط واعتماد عينة الدراسة بشكل أكبر على السبب والنتيجة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. تبين أن الجامعة المبحوثة لا يمكن أن تحقق التقدم والنمو والنجاح بدون قادة يتمتعون بعقلية استراتيجية لتكون قادرة على توجيه الأنشطة والوظائف اليومية لها من خلال بناء رؤية مستقبلية واضحة وقريبة من الواقع الذي يحقق النجاح والتميز والميزة التنافسية لها.
٢. تبين أن القادة في الجامعة المبحوثة لا يمكنهم الحصول على معلومات دقيقة دون انشاء اجتماعات للمشاركة في تبادل وجهات النظر المختلفة، وبالتالي زيادة المعرفة لدى القادة لتكون القرارات ملائمة للقدرات والإمكانيات التي تتمتع بها الجامعة المبحوثة والقيم والمعتقدات لها الذي ينتج عنها تحقق القبول والجودة العالية لتلك القرارات والتنفيذ الناجح لها.
٣. اتضح توجه القادة في الجامعة المبحوثة نحو وظيفة الانعكاس وتعد من المعالجات المعرفية داخل عقل القادة بواسطة النظر الى التجارب السابقة وهي أشبه بالحوار مع الذات من أجل صنع قرارات مبنية على المعرفة والمهارة التي تدعم الحلول للمشكلات أو القضايا الحاسمة في الجامعة المبحوثة.
٤. اتضح توجه القادة في الجامعة المبحوثة نحو إعادة الصياغة وتعد من عمليات التفكير بطرق غير تقليدية ومبتكرة ودعم القرار بشكل إبداعي وهذه العملية تزيد المعرفة من خلال التغذية الراجعة التي تكون التجارب والخبرات في عقل القادة، وبالتالي زيادة القدرة على إدارة القضايا في الجامعة المبحوثة بشكل إبداعي.

ثانياً. التوصيات:

١. ضرورة اهتمام القادة بالتجارب السابقة في القرارات سواء الايجابية أو السلبية، وأن هذه العملية تعد تغذية راجعة تساعد على وضع حلول مبتكرة تدعم القرارات بشكل مثمر وإبداعي.
٢. ضرورة توضيح القرارات اللازمة بشكل مفهوم وميسر لجميع مستويات الجامعة المبحوثة من أجل التنفيذ السريع والناجح لها، لأن القرارات التي يراها المنفذون ملائمة ومقبولة تعد حافزاً قوياً لتنفيذها.

٣. ضرورة إدراك القادة للمعلومات التي يتم الحصول عليها بشكل أكثر دقة من خلال التفكير النظامي وإعادة الصياغة والانعكاس وهي تعد عمليات عقلية تساعد في تحليل تلك المعلومات، لأن جودة القرارات تبني على دقة المعلومات المكتسبة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. الربيعي، خلدون هادي عبدو، احمد، اياد عباس رشيد، (٢٠٢٠)، مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي وتأثيرها في جودة الخدمات المصرفية، بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٦٠)، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.
٢. حجازي، احمد توفيق، (٢٠١٣)، العقل الباطن (قوة خارقة في اعماق الانسان)، ط٤، دار كنوز المعرفة، عمان.
٣. رجب، شهدى، (٢٠١٣)، التفكير الاستراتيجي والخروج من الازمة، دار الكتب والوثائق القومية، مطابع الاهرام التجارية، قليوب، مصر.
٤. محمد، طارق شريف يونس، (٢٠٠٢)، انماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المتنبى، اربد، الاردن.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Benito-Ostolaza, Juan M., & Sanchis-Llopis, Juan A., (2013), Training strategic thinking: Experimental evidence, Journal of business research, Vol.67, No.5, pp. 785-789, Elsevier.
2. Bennett, Maxwell R., (2007), Development of the concept of mind, Australian & New Zealand Journal of Psychiatry, Vol. 41, No.12, pp. 943-956.
3. Bulpitt, Helen. & Martin, Peter J., (2005), Learning about reflection from the student, Active learning in higher education, Vol.6, No.3, pp. 207-217.
4. Chen, Patricia., Powers, Joseph T., Katragadda, Kruthika R., Cohen, Geoffrey L., & Dweck, Carol S., (2020), behavior during goal pursuit, Proceedings of the National Academy of Sciences, Vol.117, No.25, pp. 14066-14072.
5. Constantiou, Ioanna D., Shollo, Arisa. & Vendelø, Morten Thanning., (2018), making space for intuition in decision-making: The case of project prioritization, In Uncertainty and Strategic Decision Making, Emerald Group Publishing Limited.
6. Crittenden, Victoria L., & Woodside, Arch G., (2005), Mapping strategic decision-making in cross-functional contexts, Journal of Business Research, Vol. 59, No. 3, pp. 360-364, Elsevier.
7. Cussen, Julie. Van Scoy, Lauren Jodi., Scott, Allison M., Tobiano, Georgia. & Heyland, Daren K., (2019), Shared decision-making in the intensive care unit requires more frequent and high-quality communication: A research critique, Australian Critical Care, Vol. 33, No.5, pp. 480-483, Elsevier.
8. Elbanna, Said, (2006), Strategic decision-making: Process perspectives, International Journal of Management Reviews, Vol. 8, No.1, pp. 1-20.

9. Garbuio, Massimo. Lovallo, Dan., & Sibony, Olivier, (2015), Evidence does not argue for itself: the value of disinterested dialogue in strategic decision-making, *Long Range Planning*, Vol. 48, No.6, pp. 361-380, Elsevier.
10. Ghasemaghaei, Maryam, (2019), Does data analytics use improve firm decision-making quality? The role of knowledge sharing and data analytics competency, *Decision Support Systems*, Vol. 120, pp. 14-24, Elsevier
11. Ghonim, Mohamed A., Khashaba, Nagi M., Al-Najaar, Hamed M., & Khashan, Mohamed A., (2020), Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model, *International Journal of Emerging Marke*, Emerald Publishing Limited 1746-8809.
12. Grohs, Jacob R., Kirk, Gary R., Soledad, Michelle M., & Knight, David B., (2018), Assessing systems thinking: A tool to measure complex reasoning through ill-structured problems, *Thinking Skills and Creativity*, Vol. 28, pp. 110-130, Elsevier.
13. Hair JR, Joseph F., Hult, G., Tomas M., Ringle, Christian M., Sarstedt, Marko., (2014), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation modeling (PLS-SEM)*, SAGE Publications, Inc, USA.
14. Häubl, Gerald, & Trifts, Valerie, (2000), Consumer decision making in online shopping environments: The effects of interactive decision aids, *Marketing science*, Vol. 19, No.1, pp. 4-21.
15. Kamariah, Najmi, Rahman, Abdul. & Kadir, Isa Ansari., (2018), Mediation effect of dynamic capability in the relationship between knowledge management and strategic leadership to organizational performance accountability, *International Journal of Law and Management*, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2017-0004>.
16. Kaufman, Sanda, Elliott, Michael & Shmueli, Deborah, (2013), *Frames, Framing and Reframing*, Published on *Beyond Intractability* (<http://www.beyondintractability.org>).
17. Kazmi, Syeda Asiya Zenab., Naarananoja, Marja, & Wartsila, uha Kytola., (2016), Integrating strategic thinking and transformational leadership for NPD idea support process, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.229, pp. 387-397, Elsevier.
18. Liu, Lu., Bouman, Thijs., Perlaviciute, Goda., & Steg, Linda., (2020), Public participation in decision making, perceived procedural fairness and public acceptability of renewable energy projects, *Energy and Climate Change*, 1, 100013, Elsevier
19. Mella, Piero, & Gazzola, Patrizia, (2018), Improving manager's intelligence through Systems Thinking, *Kybernetes*, Emerald Publishing Limited 0368-492X.
20. Negulescu, Oriana, & Doval, Elena., (2014), The quality of decision-making process related to organizations effectiveness, *Procedia Economics and Finance*, 15, 858-863, Elsevier.
21. Nowlin, Brian M., (2009), The influence of mission statements on select aspects of organizational decision making by executive directors of California State University nonprofit charitable foundations, Doctoral thesis, California State University, USA.
22. Pang, Nicholas Sun-Keung., & Pisapia, John, (2012), the strategic thinking skills of Hong Kong school leaders: Usage and effectiveness, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.40, No.3, pp. 343-361.

23. Parayitam, Satyanarayana, Phelps, Lonnie D., & Olson, Bradley J., (2007), Strategic decision-making in the healthcare industry: the effects of physician executives on decision outcomes, *Management research news*, Vol. 30, No. 4, pp. 283-301, Emerald Group Publishing Limited 0140-9174.
24. Parayitam, Satyanarayana, Phelps, Lonnie D., & Olson, Bradley J., (2007), Strategic decision-making in the healthcare industry: the effects of physician executives on decision outcomes, *Management research news*, Vol. 30, No. 4, pp. 283-301, Emerald Group Publishing Limited 0140-9174.
25. Pisapia, John, Reyes-Guerra, Daniel, & Coukos-Semmel, Eleni, (2005), developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures, *Leadership Review*, Vol. 5, No.1, pp. 41-68.
26. Porumbescu, Gregory A., & Grimmelikhuijsen, Stephan, (2018), Linking decision-making procedures to decision acceptance and citizen voice: Evidence from two studies, *The American Review of Public Administration*, Vol. 48, No.8, pp. 902-914.
27. Rasche, Andrea, (2008), the paradoxical foundation of strategic management, Physica-Verlag Heidelberg, Germany.
28. Razer, Michal, & Friedman, Victor J., (2017), from exclusion to excellence: Building restorative relationships to create inclusive schools, 1th ed, Sense Publishers, Netherlands.
29. Samimi, Mehdi, Cortes, Andres Felipe., Anderson, Marc H., & Herrmann, Pol., (2019), what is strategic leadership? Developing a framework for future research, *The Leadership Quarterly*, 101353, Elsevier.
30. Skarz'auskiene, Aelita, (2010), managing complexity: systems thinking as a catalyst of the organization performance, measuring business excellence, Vol. 14, No. 4, pp. 49-64, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1368-3047.
31. Švecová, Lenka., Fotr, Jiří., & Renner, Pavel., (2012), The influence of irrationality on the innovativeness of variants and the quality of decision making, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.41, pp. 570-576, Elsevier.
32. Wang, Yuan, (2003), Trust and decision-making styles in Chinese township-village enterprises, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 6, pp. 541-556, MCB UP Limited 0268-3946.
33. Weischedel, Birgit, Matear, Sheelagh, & Deans, Kenneth R., (2006), a qualitative approach to investigating online strategic decision making, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 8 No. 1, pp. 61-76, Emerald Group Publishing Limited 1352-2752.
34. Wieder, Bernhard., & Ossimitz, Maria-Luise., (2015), The impact of Business Intelligence on the quality of decision making-a mediation model, *Procedia Computer Science*, 64, 1163-1171, Elsevier.
35. Zhou, Lingyi, & Dai, Yixin, (2020), which is more effective in China? How communication tools influence public acceptance of nuclear power energy, *Energy Policy*, 147, 111887, Elsevier.