

تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة

الباحث عدنان رحيم حمود

adnanr.hamad@uokufa.edu.iq

الاستاذ المساعد الدكتور مهند حميد ياسر العطوي

mohandh.yser@uokufa.edu.iq

جامعة الكوفة - كلية الادارة والاقتصاد

بحث مستل من رسالة ماجستير

**Impact of strategic foresight in the quality of strategic decisions :
Analytical study of a sample of the senior administrative leaders in
University of Kufa**

Adnan Raheem Hamoud Hamad

University of Kufa - University Office

Asst. Prof. Dr. Mohanad Hameed Alatwi

University of Kufa - Faculty of Administration and Economics

Abstract:

The purpose of this reach is to identifying the impact of strategic foresight in the quality of strategic decisions and its dominations such as environmental scanning capabilities, strategic choice capabilities, and integration capabilities). The study also investigates the role of the strategic foresight in the quality of strategic decisions and its dominations (understanding, rational actions, procedural justice, and commitment to decision). The importance of this study springs from the need to enhance the services provided by universities since they are the most vital foundations in all countries. Universities have a pivotal role in the social and economical growth. Accordingly, the study addresses how the strategic foresight could influence strategic decisions in conformity with the attitudes of administrative leaderships at the University of Kufa .

A questionnaire has been utilized to collect the data. The pool of respondents was of (180) individuals all of whom among the administrative leaderships at the University of Kufa. (165) copies were filled out.(160) copies were valid to be analyzed with completion rate of (89%).

Respondents' answers were analyzed using the statistical software(SPSS V. 20. SMART PLS). The appropriate statistical procedures were adopted such as the normal distribution, mean, standard deviation, percentage, factor analysis, correlation, and regression .

The results shows that the of strategic foresight could be utilized as an effective means to clarify ambiguity by analyzing the outer and inner environments as well as the capacity of integration would result in acquiring information which aid in making strategic decisions of high efficacy. These decisions help universities to compete globally in the future .

Keywords: of strategic foresight, the quality of strategic decisions,

الملخص :

الغرض من البحث التعرف على تأثير الاستشراف الاستراتيجي وابعاده (قابليات المسح البيئي، قابليات الخيار الاستراتيجي، وقابليات التكامل) في جودة القرارات الاستراتيجية وابعادها(الإدراك، الاجراءات العقلانية، العدالة الاجرائية، والالتزام بالقرار). أن أهمية هذه البحث نابعة من أهمية الحاجة إلى تطوير الخدمات الجامعية لكون الجامعات تعتبر من أهم الركائز الحيوية في أي بلد ويكون لها دور محوري في الحياة الاجتماعية والاقتصادية. وحددت مشكلة بحث بمدى تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية على وفق إجابات القيادات الإدارية في جامعة الكوفة .

اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات ، إذ تكون مجتمع الدراسة من (١٨٠) فردا، من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، وزعت الاستبانة على كافة المجتمع الدراسة ، واسترجع منها ((١٦٥ استبانة كان منها ١٦٠)) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي وبلغت نسبة الاستجابة(٨٩٪).

وجرى اختبار الفرضيات باستخدام البرامج الاحصائية (SPSS.V.20, SMART PLS) واستعمال المؤشرات الاحصائية المناسبة والمتمثلة (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية). توصلت الدراسة إلى أن الاستشراف الاستراتيجي يستخدم كوسيلة فاعلة الازالة الغموض من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية والقدرة على التكامل سيؤدي الحصول على معلومات تسهم باتخاذ قرارات استراتيجية ذات جودة عالية تساعد الجامعات في تحقيق المنافسة العالمية خلال الفترة المستقبلية.

الكلمات الرئيسية: الاستشراف الاستراتيجي، جودة القرارات الاستراتيجية.

اولا : المقدمة

إن تسارع الأحداث العالمية وما شهده العالم من تطورات ديناميكية خلال الالفية الثالثة، جعل المنظمات بصورة عامة والجامعات بصورة خاصة بحاجة إلى تحولات كبيرة في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية، ثقافية، سياسية، والاجتماعية. وقد أدت هذه التحولات إلى ظهور بيئة يسودها الاضطرابات وسرعة التغييرات والتداخل في كل المقاييس في ظل ظهور العولمة وما أفرزته من تغييرات كبرى نتج عنها ظهور تحديات وقفت حائلا أمام تطوير الجامعات (منهل والعبادي، 2015:17). وزيادة المنافسة بين الجامعات العالمية وظهور عدة معايير وبرامج علاوة على ذلك فقد القت تلك التغييرات بظلالها على تطور الإدارة الاستراتيجية، نظرا لصعوبة التنبؤات بالبيئة الخارجية وعدم امكانية استخدام المعلومات بالبيئة الداخلية بفاعلية (prokesch et al., 2014:1). الأمر الذي دفع صانع القرار الاستراتيجي التفكير بالمستقبل والاهتمام بدراسته من أجل الحصول على قرارات استراتيجية وممارسات ادارية تزيد من أداء المنظمة على الأمد البعيد (Marinova et al., 2013:2). ومن أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من أهدافها جرى تقسيمها على أربعة اقسام اختص الأول بمنهجية البحث ، أما الثاني فتضمن الأطر الفكرية و المفاهيمية لتغيري للبحث في حين اختص الثالث بالجانب العملي التطبيقي من خلال الكشف عن علاقات التأثير بين المتغيرات، وجاء الرابع متضمنا أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

ثانيا: منهجية البحث

١. مشكلة البحث وتساؤلاته:

تواجه الجامعات كافة سواء كانت قطاع عام أو خاص تحديات بيئية، اصبحت تتزايد فيها حجم المخاطرة وعدم التأكد بسرعة كبيرة تنذر بالخطر وفي جميع الجوانب البشرية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، البيئية، والتكنولوجية والسياسية، مما حتم على القيادة الادارية والموارد البشرية في الجامعات التعامل مع الواقع الجديد المتمثل، بعدم التأكد وسرعة التغييرات وشدة المنافسة بين الجامعات للأغراض الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية

(Kim, 2012:48).

الامر الذي تطلب الحاجة إلى اتخاذ قرارات مهمة تغير من السياسات والقرارات السابقة التي لا تتلاءم مع الوضع الجديد والعمل على وضع استراتيجيات بعيدة الأمد تعمل على صناعة قرارات تمتاز بالدقة والموضوعية وذات طابع مستقبلي وأهداف محددة ومناسبة، وإن هذه القرارات لا بد ان تكون مستقبلية ولا يمكن أن تكون كذلك من دون التفكير في المستقبل وما ستكون عليه التهديدات والفرض، لذا يمكن أن يكون الاستشراف الاستراتيجي الذي يستخدم تقنيات مهمة مثل السيناريوهات كأداة لا غنى عنها في القرارات الاستراتيجية ولتكشف عن المخاطر الرئيسية التي توجيه الجامعات (Godet et al., ٢٠٠٨:٥)، ومعالجة التحديات واستثمار الفرص المتاحة بشكل دقيق، لذا يمكن تلخيص ما تقدم في التساؤل ((ما مدى تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية على وفق إجابات القيادات الإدارية في جامعة الكوفة)) ولأجل الإجابة على هذا التساؤل بشكل دقيق تم طرح تساؤلات فرعية وإبرازها:

- ١- ما مستوى الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده في جامعة الكوفة؟
- ٢- ما مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بأبعاده في جامعة الكوفة؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي وجودة القرارات الاستراتيجية في جامعة الكوفة؟
- ٤- ما مدى تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية؟

2. أهمية البحث:

ان أهمية هذه البحث تكون نابعة من أهمية الحاجة للتطوير الخدمات الجامعية كون الجامعات تعتبر من أهم الركائز الحيوية في أي بلد ويكون لها دور محوري في الحياة الانسانية والاقتصادية إذ تكتسب الدراسة الحالية أهميتها كما توضحها النقاط التالية:

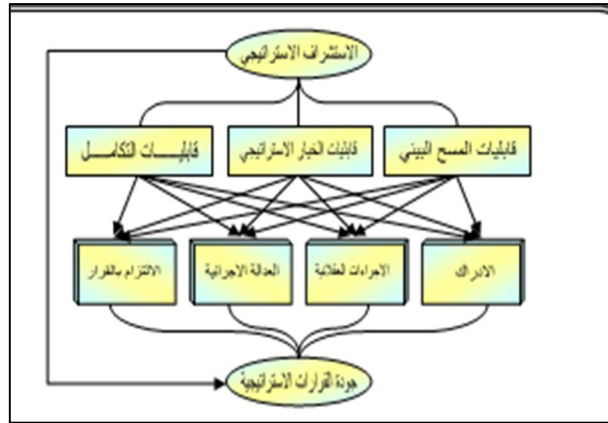
- ١- تعزيز اداء الجامعة بشكل علمي دقيق ومستقبلي.
- ٢- الحصول على التقدم في التصنيفات العالمية مستندة على الجودة في قراراتها من خلال استشراف المستقبل.
- ٣- وضع نموذج علمي واقعي يمكن تطبيقه في الجامعة.
- ٤- جعل قرارات الجامعة المستقبلية قائمة على استشراف المستقبل .

٣. اهداف البحث:

- ١- التعرف على مستوى الاستشراف الاستراتيجي في جامعة الكوفة.
- ٢- تحديد جودة القرارات الاستراتيجية في جامعة الكوفة .
- ٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي وجودة القرارات الاستراتيجية في جامعة الكوفة.
٤. اختبار وتحليل تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية.

٤. مخطط البحث:

يمثل مخطط البحث الفرضي على اهداف البحث واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل الاستشراف الاستراتيجي وابعاده(قابليات المسح البيئي، قابليات الخيار الاستراتيجي، قابليات التكامل، قابليات التكامل) بالاستناد على الباحث (Amniattalab & Ansari, 2016) والمتغير التابع جودة القرارات الاستراتيجية وابعاده(الإدراك، العقلانية الاجرائية، العدالة الاجرائية، الالتزام بالقرار) بالاستناد على الباحث (Park et al., 2017) وكما يوضحه الشكل (١)



شكل (١) مخطط البحث الفرضي

٥. فرضيات البحث:

بعد تحديد مشكلة البحث المراد دراستها والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة، فقد افترض الباحثان وجود فرضية رئيسة واحدة أفادت هذه الفرضية بوجود

تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية..... (480)

علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة بين الاستشراف الاستراتيجي وجودة القرارات الاستراتيجية على المستوى الكلي وتفرع منها ثلاث فرضيات الفرعية التالية:
١-٥ الفرضية الفرعية الأولى: الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لبعدها قابليات المسح البيئي في أبعاد جودة القرارات الاستراتيجية (الإجراءات العقلانية، العدالة الإجرائية، والإدراك، والالتزام بالقرار).
٢-٥ الفرضية الفرعية الثانية: الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لبعدها قابليات التكامل في أبعاد جودة القرارات الاستراتيجية (الإجراءات العقلانية، العدالة الإجرائية، والإدراك، والالتزام بالقرار).
٣-٥ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لبعدها قابليات الخيار الاستراتيجي في أبعاد جودة القرارات الاستراتيجية (الإجراءات العقلانية، العدالة الإجرائية، والإدراك، والالتزام بالقرار).
الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية موجبة للاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية على المستوى الكلي وتفرع منها ثلاث فرضيات الفرعية التالية:

٦. مجتمع وعينة البحث: لأجل تحقيق أهداف الدراسة واستيفاء متطلبات الجانب التطبيقي لها، تم اختيار مجتمع من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة والمكونة من مجلس الجامعة ومجالس الكليات كافة، إذ بلغ مجتمع الدراسة (180) فرداً وزعت عليهم الاستمارة في مراكز الجامعة وكلياتها عدد (180) استبانة، وتم استرجاع (165) استمارة كان من بينها (160) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي وتم استبعاد (٥) غير صالحة وكانت نسبة الاستجابة ٨٩٪.

ثالثاً: الجانب النظري للبحث

الاستشراف الاستراتيجي وجودة القرارات الاستراتيجية والعلاقة بينهما

١: الاستشراف الاستراتيجي

١-١: مفهوم الاستشراف الاستراتيجي:

حظي مفهوم الاستشراف الاستراتيجي باهتمام واضح من قبل الباحثين ويراد بالاستشراف لغةً كما جاء في لسان العرب بأن تشرف الشيء واستشرافه يعني وضع اليد

تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية..... (481)

فوق الحاجبين ليستظل من أشعة الشمس من أجل تبيان الشيء أو ابصاره واستشرف الشيء أي حقق النظر إليه واطلع عليه. وقد ذهب ابن منظور إلى أن الاستشراف هو من الشرف ومعناه العلو أي النظر إلى الشيء من مكان مرتفع ليكون أكثر وضوحاً. عرف قاموس اكسفورد الاستشراف بأنه القدرة على التنبؤ بالأحداث والاتجاهات المستقبلية والاستعداد لها (Soanes & Hawker, 2005:393). عرف الاستشراف في قاموس المورد بأنه استشراف الشيء أي رفع بصره ليراه (البلعبيكي، 2009:91). وللإطلاع على المفهوم الاصطلاحي للاستشراف الاستراتيجي ناقشها من خلال جدول (1) ادناه.

جدول (1) مفهوم الاستشراف الاستراتيجي حسب آراء بعض الباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
١	(Chia, 2008:27)	هو قدرة غير عادية تقوم باختراق وتجاوز حدود العنقشة واعتماد الفرص التي يفضلها الآخرون
٢	(Vecchiato, 2012:436)	يقدم على أنه عمليات تساعد صانعي القرار في رسم مسار العمل المستقبلي للمنظمة.
٣	(Heger & Boman, 2014:4)	بأنه القدرة على إنشاء رؤية مستقبلية عالية الجودة، متمسكة وعملياتية، وتتخذ رؤية تتأطر بطريقة مفيدة.
٤	(Appiah & Sarpong, 2015:514)	قدرة الإدارة على تنفيذ الإجراءات التي تؤثر على اتخاذ القرارات الحاسمة وأن تكون قادرة على إدراك وتفسير الإشارات الضخمة واستنتاج مسار الإجراءات ذات الصلة.
٥	(Kononiuk et al., 2017:23)	عملية الانفتاح على المستقبل بكل الوسائل المتاحة وتطوير وجهات النظر حول الخيارات المستقبلية لتحقيق الخيار الأفضل فيما بينها.
٦	(Wiener, 2018:45)	هو القدرة على تعزيز رؤية بديلة عن المستقبل من خلال زيادة التعليم المخطط له لمساعدة المنظمة للتقدم مع التغييرات البيئية أثناء عملية تطورها.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون الذين وردت أسماؤهم في الجدول (٥) اعلاه.

٢-١ أهمية الاستشراف الاستراتيجي.

جاءت أهمية الاستشراف الاستراتيجي من كونه يستخدم في جميع المجالات العامة والخاصة وعلى المستويات الدولية والوطنية والاقليمية منذ خمسينيات القرن العشرين، إذ استخدمت العديد من تقنيات التنبؤ من قبل المنظمات الدولية في عملياتها الداخلية ولكن بسبب الازمات التي شهدتها فترة السبعينيات أدركت المنظمات حاجتها إلى أدوات أكثر فاعلية لدراسة المستقبل حتى تتمكن من إعداد نفسها بشكل جيد كون الاعتماد على الاسقاطات أصبح لا يناسب الاضطرابات الكبيرة في البيئة الخارجية وانما الحاجة إلى العديد من الاحتمالات المستقبلية حتى يمكنها أن تكيف نفسها وفقاً لتلك

تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية..... (482)

الخيارات التي يوفرها الاستشراف وهذا ما أكده كل من Andersen (&Rasmussen,2014:6).

أخذ الاهتمام بالاستشراف الاستراتيجي يتزايد بوصفه أحد الأدوات التي تساعد صانعي القرار في تحسين مدخلات مستقبل المنظمة على الأمد البعيد، وكان دوره تزويد مديري الأعمال وصانعي السياسات الحكومية برؤية المستقبل بعيون مختلفة، وأيضاً القدرة على رؤية التطورات قبل أن تصبح اتجاهات (Rohrbeck&Schwarz,2013:1593).

٣-١: أبعاد الاستشراف الاستراتيجي :

نم الاعتماد على دراسة الباحثان (Amniattalab & Ansari ,2016) في تحديد ابعاد الاستشراف الاستراتيجي والمتمثلة بثلاثة ابعاد هي (قابليات المسح البيئي، قابليات الخيار الاستراتيجي، قابليات التكامل) والتي سيتم توضيحها بشيء من الایجاز وكما يأتي:

❖ قابليات المسح البيئي.

إن بداية أية صياغة استراتيجية لمنظمة ما يجب أن يسبقها مسح خارجي لبيئتها لرصد الفرص وتحديد التهديدات المحتملة، ومسح داخلي لبيئتها لتحديد نقاط قوتها وضعفها، إن عملية المسح البيئي هي مراقبة وتنبؤ المعلومات في البيئات الخارجية والداخلية وتقييمها، لقد ادت التغيرات في بيئة العمل إلى تزايد الاهتمام بالمسح البيئي، وتحتم على المنظمات القيام به لتجنب التحديات الاستراتيجية. ان عملية بناء الخطط الاستراتيجية ليست نابعة من الفراغ وانما تتطلب اجراء مسح بيئي منتظم للبيئة الخارجية للمنظمة للوصول إلى قرارات استراتيجية فعالة (Haines,2000:79).

عرف (Vudzijena,2017:9) المسح البيئي بأنه عملية مراقبة وتقييم للبيئة المحيطة بالمنظمة وما تتضمنه من معلومات عن بيئتها الخارجية من فرص وتهديدات وكذلك مراقبة بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف لأجل جمع المعلومات لاتخاذ القرارات المستقبلية

❖ قابليات التكامل

أن قابليات التكامل في الأدبيات السابقة كانت ينظر لها باعتبارها واحدة من القدرات الديناميكية المهمة، وتشير إلى قدرة المنظمة في الاستحواذ على الموارد المتاحة في المنظمات وتكاملها ونشرها بشكل استراتيجي من أجل تحقيق رؤية الإدارة العليا، وبالتالي فإن الوظيفة الرئيسة لقابلية التكامل هي المساعدة في تحقيق التفاعل الايجابي بين الموارد المختلفة عن طريق تحويلها إلى مجموعات شاملة من المهارات التنظيمية لخلق القيمة التي تتماشى مع البيئة الخارجية (Jiang et al.,2015:1186). أما من وجهة نظر (Engelbrecht, 2012:178) فإن التكامل: هو تكامل الوضع الحالي مع والوضع الذي ترغب بان تكون عليه المنظمة في المستقبل مع التركيز على الصياغة الاستراتيجية.

❖ قابليات الخيار الاستراتيجي.

تزايد الاهتمام بموضوع الخيار الاستراتيجي لكون الخيار الاستراتيجي المناسب ليس قراراً سهلاً فهو ينطوي على الكثير من الاعتبارات المعقدة، مما أدى إلى اهتمام الباحثين والعلماء وكتاب الإدارة الاستراتيجية به، وقد احتل أهمية كبيرة كونه أحد مجالات الإدارة الاستراتيجية، لأنه يقوم بتحديد الأداء الحالي للمنظمة وما ترغب الوصول إليه مستقبلاً، ويكون أمام المنظمة خيارات وبدائل لتحقيق رؤيتها واهدافها (المحمدي، 2011،

٢: مفهوم جودة القرارات الاستراتيجية

تزايد الاهتمام بالقرارات الاستراتيجية نتيجة لعدم التأكد البيئي وضبابية الرؤية الاستراتيجية مما حتم على المنظمات الاهتمام بصياغة قراراتها وتجنب اتخاذ القرارات غير المدروسة التي تكبدها خسائر كبيرة، لذا اصبح إعداد القرار الاستراتيجي يحظى بعناية كبيرة من قبل القيادات الإدارية باعتباره المرحلة الأخيرة من عملية الصياغة الاستراتيجية. أن اتخاذ قرارات ذات جودة عالية تعتبر من الأهداف الأساسية للإدارة العليا في كل منظمة والتي تحقق انعكاسات ايجابية على فاعلية وبقاء المنظمات في بيئات الأعمال.

تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية..... (484)

إن توفر المعلومات لمتخذ القرار في الوقت المناسب يساهم في جودة تلك القرارات (Gruning&Kuhn,2018:69).

١- مفهوم جودة القرارات الاستراتيجية

وندرج أدناه جدولاً يعرض آراء بعض الباحثين لمفهوم جودة القرارات الاستراتيجية.

جدول (2) مفهوم جودة القرارات الاستراتيجية حسب آراء بعض الباحثين.

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
١	(Amason,1996:124)	باتها القرارات المعرفية المترابطة التي تمثلها الإدارة العليا في تحقيق عملية التفاعل بين أعضائها لاتخاذ قرارات عالية الجودة.
٢	(Borchers, 2005:37)	هي عملية اتخاذ القرارات الجماعية والفردية التي تتناسق مع الأهداف والغايات التنظيمية للمنظمة.
٣	(Wheelen & Hunger,2008:20)	هي قرارات استثنائية تتعامل مع المستقبل وتوصف بأنها قرارات غير متكررة وتتعامل مع كافة أجزاء المنظمة على الأمد البعيد.
٤	(Correa, 2016:5)	جودة القرارات الاستراتيجية باتها قرارات متكاملة وعقلية او جزئية لها دور رئيس في عملية جودة صنع القرار وتحدد أوجه الضعف في القطاعات المتعاقلة كالمالية، الاجتماعية والاقتصادية على حد سواء.
٥	(Intezari, 2017: 71)	باتها القرارات الأساسية التي يتعين على الإدارة العليا امتلاكها وتطويرها لقيادة منظماتهم في عالم الأعمال المتقلب والمتنافس بشكل متزايد.

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على آراء الباحثين الواردة اسماؤهم في الجدول اعلاه.

٢: أبعاد جودة القرارات الاستراتيجية

إن دراسة جودة القرارات الاستراتيجية تستدعي التعرف على أهم أبعادها التي تدل على محتواها ومضامينها، والدراسات التي تناولت تلك الأبعاد، وسيجري تسليط الضوء على هذه الأبعاد لفهم هذا الموضوع بشكل أفضل وللتعرف على أوجه الشبه بين المؤلفين. إذ حدد (Park et al., 2017:2) في دراستهم مجموعة من ابعاد الجودة القرارات الاستراتيجية، ومنها:

١- بعد الإدراك

الإدراك عملية معقدة تواجه صانع القرار في تحليله للبيئة الداخلية والتي تتكون من عوامل القوى الداخلية التي تتأثر بها المنظمات كعناصر قوتها وضعفها وتتكون من الموارد المتاحة والبناء التنظيمي(ابو رحمة ،2017:11). ويؤكد Jackson et (al.,1995:208-221) إن أهمية الإدراك الواعي بين فرق العمل يؤدي إلى سرعة

صنع قرار يسهل عملية إعادة الهيكلة في المؤسسات المختلفة للاستفادة من الفوائد المختلفة التي يوفرها القرار ذي الجودة العالية في حل المشاكل المختلفة من خلال اختيار البديل المناسب.

٢-٢ بعد الإجراءات العقلانية:

أكد (Dean & Sharfman) ان الإجراءات العقلانية تؤدي إلى فعالية القرار الاستراتيجي وهو ما يشير إلى المدى الذي يحقق فيه القرار الأهداف التي وضعتها الإدارة في وقت إعدادة. وعرف العقلانية الإجرائية بأنها المدى الذي تنطوي عليه عملية اتخاذ القرار على جمع المعلومات ذات الصلة والاعتماد على تحليل هذه المعلومات في صنعه. ان القرار العقلاني يعني ان صانع القرار لم يتصرف تحت أي درجة من عدم التأكد وانما اتخذ القرار بعد تحديد المشكلة أو الفرصة (Craig, 2019:45).

٣-٢ بعد العدالة الإجرائية:

يعتبر التعامل بشكل عادل خلال عملية اتخاذ القرار ملائماً للغاية في الحياة التنظيمية اليومية لأن القرارات لها تأثير على المجالات الهامة مثل تخصيص المكافآت أو الترقيات والتدريب الإضافي. وقد تبين أن النظرة إلى العدالة الإجرائية في حالات اتخاذ القرار لها تأثير محوري على مختلف المواقف . ان تعزيز أو التقليل من العدالة الإجرائية يؤثر سلبيًا أو إيجاباً على الرضا والالتزام (Ötting & Maier, 2018:3). تشير العدالة الإجرائية إلى عدالة إجراءات اتخاذ القرار والتي عرفها (Park et al., 2017) على أنها المدى الذي يُحكم فيه على إجراءات اتخاذ القرار بأنها عادلة من قبل الأعضاء المشتركين في العملية التنظيمية.

٤-٢ بعد الالتزام بالقرار:

وثقت الأدبيات حتى الآن وعلى نطاق واسع العواقب الوخيمة للالتزام بالقرارات في المشاريع الفاشلة وفي تراجع الالتزام بزدهر المشاريع بشكل غير متوقع إن تصاعد التزام المجموعات بالقرارات التي تستخدم قاعدة قرار تعاوني أو المجموعات التي تستخدم قاعدة قرار استشاري أيضا ، فإن الرأي القائل بأن صانعي القرار العقلانيين يواجهون نزعة أعلى لتصعيد الالتزام إذ أنهم على دراية بنمط قرارهم العقلاني وأكثر

ثقة في خياراتهم الأصلية (Petru et al., 2016). حسب (Park et al., 2017:4) يمكن تعريف الالتزام بأنه رغبة الأفراد في ممارسة مستويات عالية من التنظيم نيابة عن المنظمة والإحساس بالتعرف على أهداف المنظمة، فإذا كان أعضاء الإدارة غير ملتزمين بالقرار يمكن أن تحدث بعض المقاومة له عند تنفيذه.

٣: علاقة الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية

لعب الاستشراف الاستراتيجي دوراً هاماً في عملية صنع القرار، لأنه يؤدي إلى مساعدة القادة على التنبؤ بالفرص الموجودة أو التهديدات التي تؤثر على مستقبل المنظمة، وهذا ما حتم عليهم استخدام استشراف المستقبل في الوصول إلى قرارات ذات جودة عالية عند إدراك صانع القرار أسرار المنافسين في الاسواق، فهذا يعد أمراً هاماً يوفر لمتخذ القرار البصيرة والحكمة في كشف وتحليل أسرار المستقبل الغامض مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات تتصف بالجودة العالية لامتلاكها المعرفة المسبقة بالتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة (العلائية، 2015:63).

رابعاً: تشخيص ووصف متغيرات الدراسة وتحليل النتائج

يقتصر هذا القسم على عرض البيانات التي تم جمعها وتحليلها بالاعتماد على آراء العينة المبحوثة من مجتمع الدراسة واستجاباتهم، إذ يهدف المبحث إلى وصف مستوى متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (الاستشراف الاستراتيجي وجودة القرارات الاستراتيجية)، وقد اعتمد الباحث لهذا الغرض أسلوب (Likert) خماسي الرتب موزعة على خمس أوزان تبدأ من الوزن (١) حقل الاجابة (لا اتفق جداً) إلى وزن (٥) ليمثل حقل الاجابة (اتفق جداً) بينهما ثلاث أوزان هي (٢-٣-٤) لحقول الاجابة (اتفق، محايد، لا اتفق)، وبعدها تم استعمال المؤشرات الاحصائية المناسبة لهذا الغرض والتي تتمثل بالوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية. وتم اعتماد الوسط الفرضي بحدود وزن (٣) أي ان كل بُعد يحصل على وسط حسابي اعلى من (3) فهو مقبول وبخلافه يعد مرفوضاً.

أولاً: تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير الاستشراف الاستراتيجي

تقتصر هذه الفقرة على عرض آراء العينة المبحوثة وبيان استجاباتهم فيما يخص متغير الاستشراف الاستراتيجي على وفق النتائج التي تم التوصل اليها، ويأتي ذلك بالاعتماد على البرامج الإحصائية المناسبة لهذا الغرض والتي تتمثل بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية)، ويبين الجدول (3) نتائج الاحصاء الوصفي ذات الصلة بكل بعد من ابعاد متغير الاستشراف الاستراتيجي .

جدول (3) ملخص الاحصاء الوصفي لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	قابليات المسح البيئي	3.600	0.936	0.7200	1
2	قابليات الخيار الاستراتيجي	3.501	0.873	0.700	3
3	قابليات التكامل	3.565	0.872	0.713	2
4	اجدى الاستشراف الاستراتيجي	3.555	0.893	0.711	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

يتضح من الجدول (3) ان متغير (الاستشراف الاستراتيجي) حقق وسطاً حسابياً اعلى من الوسط الفرضي كونه بلغ (3.55) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.89) والذي يشير إلى انحراف القيم عن وسطها الحسابي، في حين بلغت النسبة المئوية (0.71)، أما على مستوى الأبعاد الفرعية وعلى مستوى المؤشرات الاحصائية المذكورة في اعلاه فقد تحققت المعدلات الآتية:

١. حقق بعد (قابليات المسح البيئي) وسطاً حسابياً (3.60) وبانحراف معياري (0.93) ونسبة مئوية (0.72)، اذ ان الوسط الحسابي كان اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبالتالي جاء ترتيب البعد بالترتيب الأول بين الأبعاد الاخرى على مستوى المتغير نفسه.

٢. جاء ترتيب بعد (قابليات الخيار الاستراتيجي) بالمرتبة الثالثة والاخيرة بين الأبعاد الاخرى كونه حقق وسطاً حسابياً مقبولاً وبمعدل (3.50) وبانحراف معياري (0.87) ونسبة مئوية (0.70).

٣. كما حقق بعد (قابليات التكامل) وسطاً حسابياً مقبول كونه بلغ (3.56) وبانحراف معياري (0.87) ونسبة مئوية (0.71)، اذ ان الوسط الحسابي كان اكبر من الوسط

الفرضي البالغ (3)، وبالتالي جاء ترتيب البعد بالترتيب الثاني بين الأبعاد الاخر على مستوى المتغير نفسه.

ثانياً: تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير جودة القرارات الاستراتيجية

تقتصر هذه الفقرة على عرض آراء العينة المبحوثة وبيان استجابتهم فيما يخص متغير جودة القرارات الاستراتيجية على وفق النتائج التي تم التوصل اليها، ويأتي ذلك بالاعتماد على البرامج الإحصائية المناسبة لهذا الغرض والتي تتمثل بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية)، ويبين الجدول (5) نتائج الاحصاء الوصفي ذات الصلة بكل بعد من ابعاد متغير جودة القرارات الاستراتيجية.

جدول (4) ملخص الوصف الاحصائي لمتغير جودة القرارات الاستراتيجية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	الإجراءات العقلانية	3.482	0.890	0.696	4
2	العدالة الإجرائية	3.646	0.880	0.729	3
3	الإثراء	3.771	0.922	0.754	1
4	الالتزام بقرارات	3.670	0.906	0.734	2
6	اجملي جودة القرارات الاستراتيجية	3.642	0.900	0.7285	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

يتضح من الجدول (4) ان متغير (جودة القرارات الاستراتيجية) حقق وسطاً حسابياً اعلى من الوسط الفرضي كونه بلغ (3.64) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.90) والذي يشير إلى انحراف القيم عن وسطها الحسابي، في حين بلغت النسبة المئوية (0.72)، أما على مستوى الأبعاد الفرعية وعلى مستوى المؤشرات الإحصائية المذكورة في اعلاه فقد تحققت المعدلات الآتية:

1. حقق بعد (الإجراءات العقلانية) وسطاً حسابياً (3.48) وهو متدن قياساً بالأبعاد الأخرى على مستوى المتغير نفسه مما جعله بالترتيب الأخير وبانحراف معياري (0.89) ونسبة مئوية (0.69).

2. جاء ترتيب بعد(العدالة الاجرائية) بالمرتبة الثالثة بين الأبعاد الاخرى كونه حقق وسطاً حسابياً مقبولاً وبمعدل(3.64) وبانحراف معياري (0.88) ونسبة مئوية (0.72).

3. في حين جاء بعد (الإدراك) بالمرتبة الأولى بين الأبعاد الاخرى كونه حقق وسطاً حسابياً مرتفعاً وبمعدل (3.77) وبانحراف معياري (0.92) ونسبة مئوية (0.75).

تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية (489)

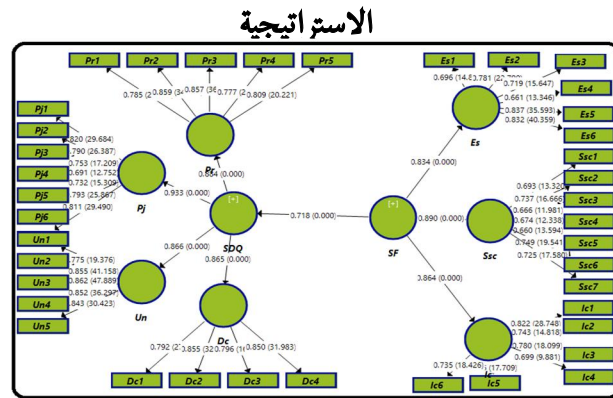
٤. وأخيرا جاء ترتيب بعد (الالتزام بالقرار) بالمرتبة الثانية بين الأبعاد الاخرى كونه حقق وسطاً حسابياً مقبولاً وبمعدل (3.67) وبانحراف معياري (0.90) ونسبة مئوية (0.73).

ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير

في هذا المبحث سيتم التعرف على معامل التأثير ومعامل التحديد ومعنوية كلاًهم من خلال تحديد قيمة (t) المحسوبة ومعنويتها و(f) المحسوبة ومعنويتها، اذ تفترض الدراسة فرضيتين الأولى الفرضية الرئيسة التي افادت بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية، أما الفرضية الثانية هي فرضية فرعية التي تشير على علاقة تأثير كل بعد من ابعاد الاستشراف الاستراتيجي في كل بعد من ابعاد جودة القرارات الاستراتيجية، وسيتم استعمال البرنامج التطبيقي (SMART PLS) لتحديد المعاملات الاحصائية وقبول الفرضية ورفضها وهو يعتمد على مستوى المعنوية اذ تفترض الدراسة مستوى معنوية (5%) فاذا كان مستوى المعنوية المحسوب اقل أو مساوياً تقبل الفرضية والعكس بالعكس ونتائج هي كالآتي:
اختبار فرضية التأثير الرئيسة:

افتترضت الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية على مستوى الكلّي، والشكل (2) والجدول (4) يظهر نتائج التأثير بين المتغيرين الرئيسيين، وهي كالآتي:

الشكل (2) معاملات التأثير للاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات



تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية (490)

الترميز: الاستشراف الاستراتيجي (SF) قابليات المسح البيئي (ES)، قابليات الخيار الاستراتيجي (SSC)، قابليات التكامل (IC)، جودة القرار الاستراتيجي (SDQ)، الإجراءات العقلانية (Pr)، العدالة الاجرائية (Pj)، الإدراك (Un)، الالتزام بالقرار (Dc).

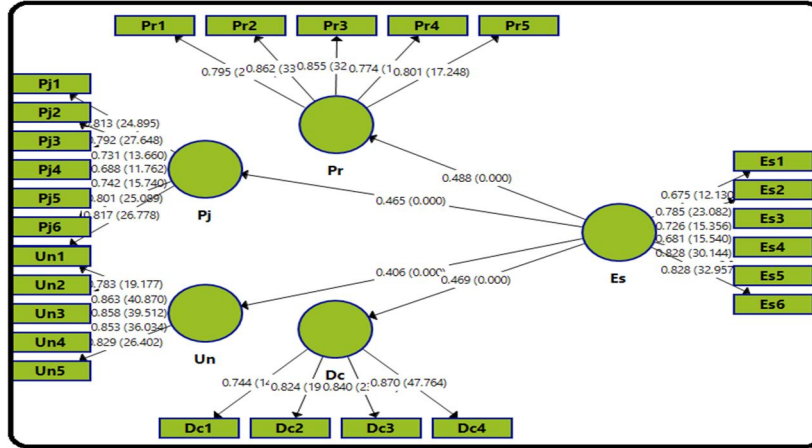
الجدول (5) نتائج علاقات التأثير للاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
الاستشراف الاستراتيجي	جودة القرارات الاستراتيجية	٠,٧٢	١٦,٩٥	٠,٥٢	١٧١,١٧	٠,٠٠٠

يظهر الشكل (2) والجدول (5) ان الاستشراف الاستراتيجي يؤثر في جودة القرارات الاستراتيجية بمقدار (٧٢٪) وضمن مستوى معنوية محسوبة (٠,٠٠٠) وعند مقارنتها مع المستوى المعنوية التي افترضها الباحث (٥٪) تبين ان مستوى المعنوية المحسوبة اصغر من المستوى المعنوية المعيارية، كما أظهرت النتائج ان الاستشراف الاستراتيجي قد يفسر من التباين الحاصل في جودة القرارات الاستراتيجية بنسبة (٥٢٪) وهي نسبة مقبولة عند مقارنة (f) المحسوبة التي بلغت (١٧١.١٧) وعند مقارنتها مع القيمة الجدولية لها البالغة (٤.٠٥) نجد ان القيمة المحسوبة اكبر لذا تقبل نسبة التفسير، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.
ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية:

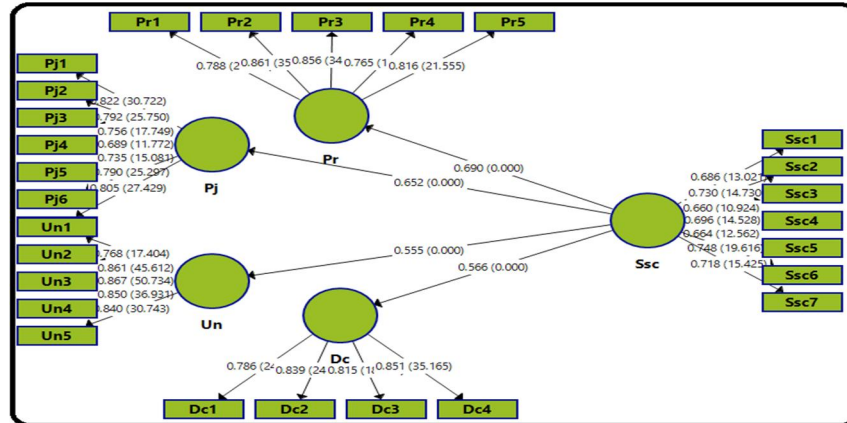
بعد اختبار الفرضية الرئيسة سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التي نصت على وجود تأثير لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي (قابليات المسح البيئي، قابليات الخيار الاستراتيجي، قابليات التكامل) في ابعاد جودة القرارات الاستراتيجية (الإجراءات العقلانية، العدالة الاجرائية، الإدراك، الالتزام بالقرار)، وتفرعت من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي كالآتي:

١. الفرضية الفرعية الأولى: افادت هذه الفرضية وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقابليات المسح البيئي في ابعاد جودة القرارات الاستراتيجية (الإجراءات العقلانية، العدالة الاجرائية، الإدراك، الالتزام بالقرار)، والنتائج كالآتي:



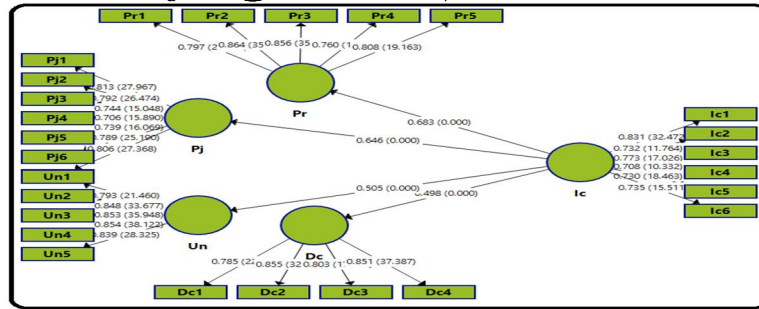
تبين من الشكل (٣) ان قابليات المسح البيئي تؤثر في ابعاد جودة القرارات الاستراتيجية تأثيراً معنوياً ، اذ تراوحت قيم التأثير في ابعاد المتغير التابع (٠.٤٩) لبعد الإجراءات العقلانية ، و (٠.٤٧) في بعد العدالة الإجرائية ، و (٠.٤١) في بعد الإدراك ، و (٠.٤٧) في بعد الالتزام بالقرار وعند مقارنة مستوى المعنوية لهذه الابعاد الاربعه التي بلغت (٠.٠٠٠) وهي (٠.٠٥) وهي اقل من المستوى المحدد وعليه تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث الحالي.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: افادت هذه الفرضية وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لقابليات الخيار الاستراتيجي في ابعاد جودة القرارات الاستراتيجية (الإجراءات العقلانية، العدالة الاجرائية، الإدراك، الالتزام بالقرار)، والنتائج كالآتي:



تبين من الشكل (٤) ان قابليات الخيار الاستراتيجي تؤثر في ابعاد جودة القرارات الاستراتيجية تأثيراً معنوياً ، اذ تراوحت قيم التأثير في ابعاد المتغير التابع (٠.٦٩) لبعد الإجراءات العقلانية ، و (٠.٦٥) في بعد العدالة الإجرائية ، و (٠.٥٦) في الإدراك ، و (٠.٥٧) في بعد الالتزام بالقرار وعند مقارنة مستوى المعنوية لهذه الابعاد الاربعة التي بلغت (٠.٠٠٠) وهي (٠.٠٥) وهي اقل من المستوى المحدد وعليه تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث الحالي.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: افادت هذه الفرضية وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لقابليات التكامل في ابعاد جودة القرارات الاستراتيجية (الإجراءات العقلانية، العدالة الاجرائية، الإدراك، الالتزام بالقرار)، والنتائج كالآتي:



الشكل (٥) معامل التأثير لقابليات التكامل في ابعاد جودة القرارات الاستراتيجية .

تبين من الشكل (٥) ان قابليات التكامل تؤثر في ابعاد جودة القرارات الاستراتيجية تأثيراً معنوياً ، اذ تراوحت قيم التأثير في ابعاد المتغير التابع (٠.٦٨) لبعد الإجراءات العقلانية ، و (٠.٦٥) في بعد العدالة الإجرائية ، و (٠.٥١) في الإدراك ، و (٠.٥٠) في بعد الالتزام بالقرار وعند مقارنة مستوى المعنوية لهذه الابعاد الاربعة التي بلغت (٠.٠٠٠) وهي (٠.٠٥) وهي اقل من المستوى المحدد وعليه تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث الحالي.

خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات .

١. بينت النتائج تقدم بعد قابليات المسح البيئي على بقية ابعاد الاستشراف الاستراتيجي وجاء بالمرتبة الأولى، وقابليات التكامل بالمرتبة الثانية وجاء الخيار الاستراتيجي

بالمرتبة الثالثة وهذا يدل على أن الجامعة ترى بأن الاستشراف الاستراتيجي يحدث باستخدام المسح البيئي بشكل شامل لبيئتها الداخلية والخارجية والاعتماد على آراء الخبراء والتعامل الجدي مع التقنيات الحديثة.

٢. أظهرت نتائج البحث تقدم بعد الإدراك على بقية أبعاد جودة القرارات الاستراتيجية إذ جاء بالترتيب الأول، يليه بعد الالتزام بالقرار ثانياً، وأخذ بعد العدالة الإجرائية والإجراءات العقلانية الترتيب الثالث والرابع على التوالي، وهذا يعني أن إدارة الجامعة تعتمد على قدر كبير من المعلومات لأجل الوصول إلى قرارات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف، إضافة إلى تدريب كوادرها بشكل مستمر لتقديم خدمات متميزة للمجتمع.

٣. توصل البحث إلى وجود علاقة تأثير معنوية لبعد قابليات المسح البيئي بأبعاد جودة القرارات الاستراتيجية (الإجراءات العقلانية، العدالة الاجرائية، الالتزام بالقرار و الإدراك) وهذا يوضح استخدام القيادات الجامعية قابليات المسح البيئي للبيئة المحيطة بالجامعة قبل القيام باتخاذ قراراتها.

٤. بين البحث وجود علاقة تأثير لبعد قابليات الخيار الاستراتيجي بأبعاد جودة القرارات الاستراتيجية (الإجراءات العقلانية، العدالة الإجرائية، الالتزام بالقرار و الإدراك) وهذا يعني أن الجامعة تعتمد في عملها على استقراء المستقبل من خلال بناء السيناريوهات المحتملة بالإضافة إلى تحديد رؤيتها الواضحة.

٥. اتضح وجود علاقة تأثير لبعد قابليات التكامل بأبعاد جودة القرارات الاستراتيجية (الإجراءات العقلانية، العدالة الاجرائية، الالتزام بالقرار و الإدراك) وهذا يفسر اعتماد الجامعة على الاستعانة بالمصادر الخارجية لتوفير معلوماتها وأنها تعمل على تشجيع التعاون بين أفرادها.

ثانياً: التوصيات.

١. ينبغي على الجامعة المحافظة على بعد قابليات المسح البيئي لكونه حقق أعلى النتائج عن طريق زيادة التواصل مع الجامعات العالمية والعربية، والاستفادة من التقنيات الحديثة، والتأكيد على عمليات المسح الشامل للبيئة الداخلية والخارجية، والاهتمام بعد الخيار الاستراتيجي باعتباره حقق نتائج أقل من بقية أبعاد الاستشراف

الاستراتيجي من خلال وضع خطط تطويرية لتحسين القدرة الاستراتيجية، ووضع رؤية واضحة للجامعة عن طريق استخدام تخطيط السيناريو في استقراء المستقبل.

٢- العمل على تكثيف الجهود المعرفية والبحثية بمتغيري البحث الاستشراف الاستراتيجي وجودة القرارات الاستراتيجية لكونهما اصبحا محل اهتمام الاديات في بيئة الاعمال المتغيرة و شديدة المنافسة.

قائمة المصادر والمراجع

١. منهل، محمد حسين والعبادي، هاشم فوزي (2015) السيناريو الاستراتيجي التخطيط - البناء - التنفيذ، ط١، دار الرضون للنشر والتوزيع، عمان.
٢. البعلبكي، روجي(٢٠٠٩) المورد قاموس عربي انكليزي، ط٣، دار العلم للملايين، بيروت.
٣. المحمدي، سيد علي (2011)، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس الدولية .
٤. ابو رحمة، احمد يوسف(2017) أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونروا)، رسالة ماجستير في قسم ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
٥. العلامية، محمد علي (2015) أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في علوم التيسير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
6. Marinova, S., Ul-Haq, R., Portaleoni, C. G., & Marinov, M. (2013). *Corporate foresight and strategic decisions: lessons from a European bank*. Springer.
7. Kim, D. J. (2012) Strategic foresight: The case of TJ Park and POSCO.
8. Amniattalab, A., & Ansari, R. (2016). The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 20(03), 1650040.
9. Park, H., & Kim, J. Ki, E. J., (2017). *Review of Public Administration and Management*.
10. Soanes, C., & Hawker, S. (Eds.). (2005). *Compact Oxford Dictionary of Current English*. Oxford University Press.

11. Chia, R. (2008). Enhancing entrepreneurial learning through peripheral vision. In R. Harrison & C. Leitch (Eds.), *Entrepreneurial learning: Conceptual frameworks and applications*.
12. Vecchiato, R. (2012). Strategic foresight and environmental uncertainty: a research agenda. *foresight*, 14(5), 387-400.
13. Heger, T., & Boman, M. (2014). Networked foresight—The case of EIT ICT Labs. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 147-164.
14. Appiah, G., & Sarpong, D. (2015). On the influence of organisational routines on strategic foresight. *Foresight*
15. Kononiuk, A., Sacio-Szymańska, A., & Gáspár, J. (2017). How do companies envisage the future? Functional foresight approaches. *Engineering Management in Production and Services*, 9(4), 21-33.
16. Wiener, M. (2018). *Open Foresight und Unternehmenskultur: Organisationskulturelle Voraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen*. Springer-Verlag.
17. Andersen, P. D., & Rasmussen, B. (2014). Introduction to foresight and foresight processes in practice: Note for the PhD course Strategic Foresight in Engineering. Department of Management Engineering, Technical University of Denmark.
18. Rohrbeck, R., & Schwarz, J. O. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(8), 1593-1606.
19. Haines, S. (2000). *The systems thinking approach to strategic planning and management*. CRC Press.
20. Vudzijena, L. S. (2017). An analysis of the impact of environmental scanning on the performance of Small and Medium Retail Enterprises in Harare.
21. Jiang, W., Mavondo, F. T., & Matanda, M. J. (2015). Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability. *Management Decision*, 53(6), 1184-1202.
22. Engelbrecht, M. (2012). *The art of shapeshifting: facilitating strategic foresight to independent non-executive directors—a strategic approach to corporate governance in SA* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
23. Grünig, R., Kühn, R., & Kühn, R. (2018). *The strategy planning process: Analyses, options, projects*, Heidelberg: Springer.

تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية (496)

24. Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
25. Borchers, J. G. (2005). Accepting uncertainty, assessing risk: Decision quality in managing wildfire, forest resource values, and new technology. *Forest Ecology and Management*, 211(1-2), 36-46.
٢٦. Wheelen, Thomas & Hunger, David, (2008), "Strategic Management and Business Policy", 11th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A
27. Intezari, A., Intezari, A., Gressel, S., & Gressel, S. (2017). Information and reformation in KM systems: big data and strategic decision-making. *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 71-91.
28. Craig, C. (2019). How Does Government Listen to Scientists?. Library of Congress Control Number: 2018950338.
29. Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. *Team effectiveness and decision making in organizations*, 204, 261.
30. Ötting, S. K., & Maier, G. W. (2018). The importance of procedural justice in Human–Machine Interactions: Intelligent systems as new decision agents in organizations. *Computers in Human Behavior*, 89, 27-39
31. Petru Lucian Curseu Sandra G. L. Schruijer Oana Catalina Fodor , (2016), "Decision rules, escalation of commitment and sensitivity to framing in group decision-making", *Management Decision*, Vol. 54 Iss 7 pp. 1649 – 1668.
32. Godet, M., Durance, P., & Gerber, A. (2008). Strategic foresight, la prospective, use and misuse of scenario building.