



التخطيط الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار الإداري دراسة تحليلية في ضوء مداخل إدارة الوقت والتحفيز

فهمي مفتاح الهمالى

باحث دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي وفن اتخاذ القرار

**Strategic Planning and The Administrative Decision-Making Process
An Analytical Study in Light of Time Management and Motivation Approaches**

Fahmi Muftah Al-Hamali



PhD Researcher in Strategic Planning and Decision-Making

Email: FAHMEMOFTAH58@GMAIL.COM

تاريخ الاستلام: 2026/8/28 تاريخ المراجعة: 2026/8/30 تاريخ القبول: 2026/9/15 - تاريخ النشر: 2026/9/27

Abstract

The study aims to examine the relationship between strategic planning and the administrative decision-making process in light of time-management and motivation approaches. The researcher used the descriptive analytical method and reviewed Arabic and English scholarly sources, without a field survey, because the study is analytical in nature. The review indicates that formal planning improves the chance of sound decisions when it is linked to environmental analysis and real participation in setting goals, while an annual plan that is written and then set aside weakens strategic thinking. Speed in deciding is not always an advantage; its effect varies with the resources of the environment and the degree of turbulence. Time management helps in setting priorities under work pressure, and motivation—especially clear goals and the needs of autonomy, competence, and relatedness—helps explain why some plans are not carried out. The study proposes an analytical framework of four elements and offers conclusions and recommendations, noting that generalization remains limited until the framework is tested in a local setting.

Keywords: strategic planning, administrative decision-making, time management, motivation, decision effectiveness.

الملخص

هدف البحث إلى بيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار الإداري، من خلال النظر إليهما معاً لا بوصفهما عمليتين منفصلتين في الهيكل، مع العناية بمدخلي إدارة الوقت والتحفيز. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بالرجوع إلى دراسات عربية وأجنبية محكمة، من غير استبانة ميدانية، لأن البحث تحليلي كما يظهر من عنوانه. وقد تبين أن التخطيط الرسمي يرفع فرص جودة القرار إذا صاحبه تحليل للبيئة ومشاركة حقيقية في وضع الأهداف، في حين يضعف التفكير الاستراتيجي إذا اقتصر الأمر على خطة سنوية تُكتب ثم تُترك. وتبين كذلك أن السرعة في القرار ليست ميزة دائمة، إذ يختلف أثرها بحسب موارد البيئة ومدى اضطرابها. أما إدارة الوقت فتعني على ضبط الأولويات تحت ضغط العمل، وأما التحفيز - ولا سيما وضوح الأهداف وإشباع حاجات الاستقلال والكفاءة والانتماء - فيفسر بقاء بعض الخطط من غير تنفيذ رغم جودة ما كُتِبَ فيها. وانتهى البحث إلى تصور تحليلي من أربعة عناصر يربط التوجه الاستراتيجي بالقرار عبر الزمن والتحفيز، ووضع عدداً من النتائج والتوصيات، مع الإشارة إلى أن التعميم يظل محدوداً إلى أن يُختبر ميدانياً في بيئة محلية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار الإداري، إدارة الوقت، التحفيز، فاعلية القرار.

المقدمة

ما زال كثير من المديرين ينظرون إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه وثيقة تُعد في نهاية العام، ثم تُعرض في اجتماع رسمي، ثم تُحفظ في درج لا يُفتح إلا عند المراجعة التالية. وفي المقابل يُعامل اتخاذ القرار اليومي كشأن تنفيذي منفصل، تحكمه ضغوط اللحظة أكثر مما تحكمه تلك الوثيقة. هذا الفصل ليس خللاً تنظيمياً عابراً فحسب، بل هو في تقدير الباحث أصل كثير من الإخفاق الذي يُنسب زوراً إما إلى "ضعف الخطة" أو إلى "تردد الإدارة". فالخطة التي لا تدخل في لحظة الاختيار ليست خطة، والقرار الذي لا يستند إلى توجه معلوم ليس قراراً إدارياً بالمعنى الاستراتيجي للكلمة، حتى لو صدر عن صاحب صلاحية.

وقد نبّه Mintzberg منذ أكثر من ثلاثة عقود إلى أن ما يُمارس باسم التخطيط الاستراتيجي كثيراً ما يكون برمجة استراتيجية، أي تفصيلاً لرؤى قائمة، لا خلقاً لتلك الرؤى (Mintzberg, 1994: p.107). ومع ذلك لم ينقطع الإقبال على التخطيط، بل ظل من أكثر المداخل الإدارية انتشاراً. وتفسر التحليلات البعدية اللاحقة هذا الإقبال: ففي مراجعة لـ 31 دراسة ميدانية تبين أن للتخطيط الاستراتيجي أثراً موجباً متوسطاً ودالاً في الأداء، وأن الأثر أقوى حين يُقاس الأداء بالفاعلية وحين يُقاس التخطيط بصورته الرسمية، وهو أثر يثبت في القطاعين العام والخاص وفي السياقات الأمريكية وغير الأمريكية (George, Walker and Monster, 2019: p.810- 816). فالمسألة إذن ليست في وجود التخطيط أو غيابه، بل في الكيفية التي يتحول بها إلى قرارات، وفي الزمن الذي تُتخذ فيه تلك القرارات، وفي الاستعداد النفسي والتنظيمي لتنفيذها. أما عملية اتخاذ القرار الإداري فقد استقرت الأدبيات منذ Simon على أنها ليست حساباً كاملاً للمنافع والتكاليف، بل بحثاً مرضياً في حدود المعرفة والوقت والقدرة المعرفية لصانع القرار (Simon, 1979: p.495). وإذا أُضيف إلى ذلك ما كشفه Eisenhardt من أن الفرق بين الفريق السريع والفريق البطيء في البيئات عالية السرعة ليس قلة المعلومات بل طريقة التعامل معها (Eisenhardt, 1989: p.543)، اتضح أن الزمن ليس ظرفاً خارجياً يحيط بالقرار، بل مكوناً داخلياً في بنيته. ومن هنا جاء اختيار مدخل إدارة الوقت، لا بوصفه مجموعة نصائح في تنظيم المكتب، بل بوصفه منظومة سلوكيات تخطيط ومراقبة وتقدير للمدة، تتوسط العلاقة بين كثافة العمل ونوعية الاختيار (Aeon Claessens, 2004: p.171; and Aguinis, 2017: p.309).

ولا يكفي ضبط الزمن إذا بقي من يقرر ومن ينفذ بلا دافع كافٍ. فقد بينت بحوث تحديد الأهداف أن الغاية المحددة الصعبة ترفع الأداء أكثر من الوصية العامة "اعمل ما في وسعك"، بشرط الالتزام والتغذية الراجعة والكفاءة الذاتية (Locke and Latham, 2002: p.706). كما أوضحت نظرية التقرير الذاتي أن جودة الدافع – لا كميته فقط – تتوقف على إشباع حاجات الاستقلال والكفاءة والارتباط (Ryan and Deci, 2000: p.68; Gagné and Deci, 2005: p.333). وبذلك يصبح التحفيز المدخل الرابع الذي يفسر انتقال القرار من الورق إلى الفعل.

ويحاول هذا البحث أن يجمع هذه الخيوط في دراسة تحليلية واحدة، لأن الأدبيات العربية التي ربطت التخطيط بفاعلية القرار – على أهميتها – لم تُولِ الزمن والتحفيز معاً ما يستحقانه من موضع نظري صريح. فقد درست سليمان أثر أبعاد التخطيط في فاعلية القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية، وجعلت التوقيت المناسب أحد محاور الفاعلية (سليمان، 2022: ص51)، لكن التحليل توقف عند الارتباط الإحصائي دون تفكيك آليات الوقت والدافع. وتناولت الذبياني دور التخطيط في تحسين أداء المنظمات الجامعية مع إشارة لاحقة إلى المكافآت التحفيزية في التوصيات لا في البناء النظري (الذبياني، 2024: ص35). أما عجيلات فقد عالج إدارة الوقت بوصفها عمود العملية الإدارية، وربط إدارتها بـ سائر الوظائف، دون أن يُدخل التخطيط الاستراتيجي في المعادلة دخولاً منهجياً (عجيلات، 2017: ص62). فالفجوة التي يسعى البحث إلى ملئها هي هذا التقاطع الثلاثي: الخطة، والقرار، ثم الوسيطان الزمني والتحفيزي.

مشكلة البحث:

تظهر المشكلة في مفارقة متكررة داخل المؤسسات: تُصرف جهود ملحوظة على إعداد الخطط الاستراتيجية، وتُعدّ ورش التحليل الرباعي، وتُصاغ رؤى ورسالات، ثم تُتخذ القرارات الحاسمة – التعيين، والتوسع، وإيقاف نشاط، وإعادة توزيع الموازنة – في أوقات ضاغطة، وبمعلومات ناقصة، وفي محيط إداري قد لا يكون ملتزماً أصلاً بما كُتب في الخطة. وقد وجدت Papulova و Gazova في عينة من 271 مديراً في سلوفاكيا أن التفكير الاستراتيجي هو الأسلوب المفضل لدى 48.15% فقط من المديرين، وأن الشركات في حالة التراجع تكاد تتخلى عنه تماماً لصالح التفكير الآلي (Papulova and Gazova, 2016: p.575). أي أن الحاجة إلى التحليل الاستراتيجي تبلغ أقصاها حيث يكون حضوره في أدنى مستوياته. وفي السياق العربي، أظهرت دراسة سليمان في جامعة دمشق أثراً لأبعاد السياسات والتحليل البيئي في فاعلية القرارات، مع سقوط أثر التوجه الاستراتيجي والمتغيرات الديمغرافية في النموذج الذي اختبرته (سليمان، 2022: ص117). وهذا نتيجة تستحق التوقف: فالتوجه المعلن لا يكفي إذا لم يتحول إلى سياسات وإجراءات وتحليل ملموس يدخل في لحظة القرار. ومن جهة أخرى كشفت الذباني ضعفاً في مشاركة العاملين بصياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وعدّت ذلك خلافاً في التخطيط نفسه (الذباني، 2024: ص35). والمشاركة هنا ليست مطلباً أخلاقياً فحسب، بل شرطاً للالتزام الذي تحدث عنه Armstrong حين راجع بحوث التخطيط الرسمي ووجد دعماً معتدلاً لإشراك أصحاب المصلحة (Armstrong, 1982: p.205). وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الآتي: كيف تتفاعل عملية التخطيط الاستراتيجي مع عملية اتخاذ القرار الإداري إذا نُظر إليهما من زاوية مداخل إدارة الوقت ومداخل التحفيز، وما الذي يفسر تحول الخطة إلى قرار فاعل أو بقاءها وثيقة معزولة؟

أهمية البحث

الأهمية النظرية لهذا العمل تكمن في نقل النقاش من ثنائية "هل التخطيط مفيد أم لا؟" إلى سؤال أجدر بالدرس: متى يتحول التخطيط إلى مادة للقرار، وما الشروط الزمنية والدافعية لذلك التحول. فمراجعات التخطيط الاستراتيجي نفسها تدعو إلى أجندة نظرية لا تكتفي بقياس وجود الخطة (Wolf and Floyd, 2017: p.1754). كما أن بحوث سرعة القرار الاستراتيجي ما زالت منقسمة بين من يرى السرعة مرتبطة بالأداء العالي في البيئات المتقلبة (Eisenhardt, 1989: p.570) ومن يبين أن هذا الأثر يتبدل إذا أُدخل سخاء البيئة في المعادلة (Shepherd, Mooi, 2019: p.119). وإدخال مداخل الوقت والتحفيز إلى هذا الجدل يعطي للتحليل الإداري أفقاً أقرب إلى سلوك المدير الفعلي منه إلى النماذج المعيارية الجافة.

أما الأهمية العملية فتتصل بمؤسسات تعمل – في بيئات عربية كثيرة – تحت ضغط نقص الموارد، وتداخل الصلاحيات، وببطء الإجراءات، وفي الوقت نفسه تُطالب بخطط استراتيجية لاستيفاء متطلبات الاعتماد أو التمويل أو الحوكمة. فإذا بقيت الخطة في مكتب التخطيط، وبقي القرار في مكتب المدير، خسرت المؤسسة الجاهدين معاً. وما تقترحه هذه الدراسة من ربط صريح بين إيقاع التخطيط وإيقاع القرار، وبين جودة الهدف وجودة الدافع، يفيد القائمين على الإدارة في ضبط اجتماعات الاستراتيجية، وفي تصميم الحوافز، وفي حماية وقت القرار من الهدر الذي وصفه عجيات بأنه انحراف للمنظمة عن مسارها (عجيات، 2017: ص63).

أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق ما يلي:

- بيان المفهوم الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي بوصفه عملية قرار ممتدة لا بوصفه وثيقة دورية.
- تحليل عملية اتخاذ القرار الإداري في ضوء العقلانية المحدودة وخصائص القرار الاستراتيجي غير المهيكل.
- تفسير أثر مداخل إدارة الوقت – التخطيط الزمني، تقدير المدة، السيطرة المدركة على الوقت، ضغط الوقت – في جودة القرار وسرعته.

التخطيط الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار الإداري دراسة تحليلية في ضوء مداخل إدارة الوقت والتحفيز

- تفسير أثر مداخل التحفيز - نظرية العاملين، تحديد الأهداف، التقرير الذاتي - في الالتزام بالخطوة وتنفيذ القرار.
- بناء إطار تحليلي يربط المحاور الأربعة، واستخلاص دلالات تطبيقية للممارسة الإدارية.

تساؤلات البحث

ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار الإداري كما تصورها الأدبيات الرصينة؟
كيف يعدل البعد الزمني (إدارة الوقت وضغط الوقت وسرعة القرار) هذه العلاقة؟
كيف يعدل البعد التحفيزي (الأهداف، الحاجات النفسية، الحوافز) انتقال الخطوة إلى قرار ثم إلى تنفيذ؟
ما ملامح النموذج التحليلي الذي ينتظم هذه العلاقات دون إسقاط ميكانيكي للنماذج الغربية على السياق العربي؟

حدود البحث

الحد الموضوعي: العلاقة التحليلية بين التخطيط الاستراتيجي والقرار الإداري من زاويتي الوقت والتحفيز، دون التوسع في موضوعات القيادة التحويلية أو الثقافة التنظيمية إلا بقدر ما تخدم هذين المدخلين.
الحد المنهجي: دراسة تحليلية مكتبية، لا تتضمن استبانة ولا مقابلات، وتعتمد الاستنتاج المنطقي والمقارنة بين نتائج الدراسات السابقة.

الحد الزمني للمراجع: روعي الجمع بين الأصول الكلاسيكية (Simon, Mintzberg, Herzberg, Locke) والمراجعات والدراسات الميدانية حتى مطلع العقد الحالي.

الحد المكاني للتعميم: الاستنتاجات موجهة للمؤسسات الإدارية بوجه عام، مع استئناس بنتائج عربية في الجامعات والمؤسسات العامة، من غير ادعاء تمثيل إحصائي لبيئة بعينها.

منهج البحث: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. والوصف هنا ليس تلخيصاً لعناوين الكتب، بل تتبع لمسار الحجج داخل النصوص، ومقابلة النتائج بعضها ببعض، والكشف عن مواضع الاتفاق والتعارض. وقد استُقيت المادة من بحوث محكمة وكتب مؤسسة وتقارير مهنية رصينة، مع ترجيح الدراسات التي تقدم بيانات أو مراجعات منظمة على المقالات الإنشائية. واستُخدم التوثيق بطريقة هارفارد في المتن وفي القائمة. ولم يلجأ الباحث إلى دراسة ميدانية في هذه المرحلة لأن بناء الإطار سابق على قياسه، ولأن كثيراً من الدراسات الميدانية العربية في هذا الموضوع تعاني ضيق العينة أو اختزال الأبعاد. فدراسة الذبياني مثلاً قامت على 41 مشاركاً من الجامعات السعودية (الذبياني، 2024: ص27)، وهي عينة تصلح للاستطلاع لا للتعميم. أما دراسة سليمان فقد اختبرت أبعاداً محددة لدى العمداء والنواب ورؤساء الأقسام في كليات جامعة دمشق، وخلصت إلى نتائج مفيدة لكنها مرتبطة بذلك السياق (سليمان، 2022: ص96). فالتحليل النظري المقارن، إذا أحسن، يمهد لدراسة ميدانية لاحقة أكثر ضبطاً.

الدراسات السابقة:

تُعرض الدراسات لا حسب تاريخها فقط، بل حسب موقعها من أسئلة البحث، حتى لا يتحول المبحث إلى قائمة ببليوغرافية. راجع Armstrong بحوث التخطيط الرسمي حتى مطلع الثمانينيات فوجد تفوقه في عشر مقارنات من أصل خمس عشرة، واستخلص خمسة عناصر: أهداف صريحة، وتوليد استراتيجيات، وتقييم، ومتابعة، والالتزام (Armstrong, 1982: p.197-205). والعنصر الأخير يفتح باب التحفيز.

أما Mintzberg فقد ذهب مذهباً أشد نقداً. فالتخطيط الاستراتيجي عنده ليس التفكير الاستراتيجي، وكثيراً ما يفسده لأنه يفصل التفكير عن التنفيذ، ويحوّل الرؤية إلى تلاعب بالأرقام (Mintzberg, 1994: p.107). والتخطيط في صورته الشائعة برمجة لما سبق تصوّره، لا اكتشافاً لما ينبغي تصوّره. وهذا النقد لا يلغي التخطيط، بل يحدّ وظيفته: أن يخدم القرار لا أن يحل محله. ويتفق تقرير Bain في الجوهر مع هذا التحوير، إذ وجد أن الشركات أكثر ميلاً بنسبة 60% إلى اتخاذ

قرارات عالية الرهان في وقتها إذا حددت حاجات العمل - لا التقويم الشمسي - إيقاع التخطيط (Bain and Company, 2016: p.5).

وقد حسم George وزملاؤه الجدل الإحصائي حول "هل يفيد التخطيط؟" بتحليل بعدي عشوائي الأثر لـ 31 دراسة: العلاقة موجبة ومتوسطة وقريبة من 0.30، وترتفع إلى نحو 0.417 حين يكون الناتج فاعلية المنظمة لا مجرد كفاءة داخلية (George, Walker and Monster, 2019: p.810- 816). غير أن Wolf و Floyd نبها إلى أن الشعبية العملية للتخطيط رافقها تراجع أكاديمي بعد نقد Mintzberg، ودعوا إلى دراسته كممارسة اجتماعية: ممارسون، وروتيئات معتادة، وأنشطة يومية ملموسة، لا كتصميم مكتبي مجرد (Wolf and Floyd, 2017: p.1754- 1760). وفي الاتجاه نفسه ميّز Porter بين الفعالية التشغيلية والتموضع الاستراتيجي: الأولى أداء الأنشطة نفسها بشكل أفضل، والثانية اختيار مجموعة أنشطة مختلفة مع مفاضلات و"تواؤم" بينها، فمن حسن الإجراءات دون أن يقرر ماذا يدع وماذا يُبقي لم يصنع استراتيجية (Porter, 1996: p.61- 70). أما Kaplan و Norton فقد حدّا أربع مسارات لتحويل الرؤية إلى إدارة: ترجمة الرؤية، والتواصل والربط، والتخطيط التشغيلي، والتغذية الراجعة والتعلم (Kaplan and Norton, 1996: p.75- 85). وهذه المسارات تصلح جسراً بين الوثيقة والقرار إذا بقيت نقاشاً لا لوحة مؤشرات صامتة.

أما الدراسات العربية فقد اقتربت من الموضوع بزوايا مختلفة. درست سليمان "دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرارات الإدارية" ميدانياً في جامعة دمشق، وحددت للتخطيط أبعاد التوجه والتحليل البيئي والسياسات والخطط والإجراءات، وحددت للفاعلية التوقيت المناسب وسهولة التنفيذ وقبول القرار وجودته (سليمان، 2022: ص51-96). والنتيجة ذات الدلالة أن السياسات والتحليل البيئي أثرا في الفاعلية، في حين لم يثبت أثر التوجه الاستراتيجي بمعزل عنهما. أي أن الشعار الاستراتيجي لا يحرك القرار ما لم يُترجم إلى أدوات. وأما الذبياني فركزت على تحسين أداء المنظمات في الجامعات السعودية، وخلصت إلى ضرورة إشراك العاملين في إعداد الخطة ومنح مكافآت تحفيزية، وتوفير بيئة تساعد على الابتكار (الذبياني، 2024: ص35). فالتوصية بالتحفيز جاءت عندها في الخاتمة، في حين يحتاج الموضوع إلى أن يُبحث في صلب الإطار لا أن يُترك نصيحة في آخر البحث.

وفي حقل القرار الاستراتيجي نفسه، قدّم Mintzberg و Raisinghani و Théoret نموذجاً لقرارات غير مهيكلة يقوم على ثلاث مراحل مركزية: التعرف، والتطوير، والاختيار، مع روتين داعم وعوامل ديناميكية تقطع التسلسل الخطي المفترض (Mintzberg, Raisinghani and Théoret, 1976: p.246). وهذا النموذج يفيد البحث لأنه يُظهر أن القرار الاستراتيجي ليس خطوة واحدة في نهاية الخطة، بل عملية قد تطول وتتعرّج. ثم جاءت دراسة Eisenhardt على ثماني شركات للحواشيب الدقيقة لتقلب فرضية شائعة: صانعو القرار السريع يستخدمون معلومات أكثر لا أقل، ويولدون بدائل أكثر، ويستعينون بنصح مزدوج الطبقة، ويربطون القرارات الاستراتيجية بالخطط التكتيكية (Eisenhardt, 1989: p.543- 549). والسرعة هنا ليست تهوراً، بل نمطاً من المعالجة.

غير أن Shepherd وزملاءه اختبروا العلاقة بين سرعة القرار وجودته في 117 شركة بريطانية، ووجدوا أن سخاء البيئة هو الآلية التوليدية التي تعدّل هذه العلاقة، وأن الأثر الموجب المفترض للسرعة في السياقات الديناميكية يتغير حين يُؤخذ العداء البيئي في الحسبان (Shepherd et al., 2021: p.119- 130). ومعنى ذلك للمدير العربي الذي يعمل غالباً في بيئات شحيحة الموارد أن استعارة "القرار السريع" من وادي السيليكون دون قيد قد تكون مضللة.

ودرست Gazova و Papulova دور التحليل الاستراتيجي لدى 271 مديراً في سلوفاكيا، فظهر أن التفكير الاستراتيجي أسلوب مفضّل لدى 48.15% فقط، وأن الشركات المتراجعة تكاد تهجره (1.23%) لصالح التفكير الآلي (Papulova and Gazova, 2016: p.571- 575). وحلل حدّا مداخل القرار الاستراتيجي الستة: العقلاني، والعقلانية المحدودة، والسياسي، والتدريجي-العملي، والحدسي، وصندوق القمامة، من غير أن يستقيم واحد منها بمفرده في القرار غير المهيكل

(دحدك، 2018: ص242). وفي أطروحته اختبر Shepherd نموذجاً يدمج خمس خصائص للعملية (العقلانية الإجرائية، والشمول، والتكامل السلوكي، والحدس، والسلوك السياسي) بأربعة نواتج: جودة القرار، ونجاح التنفيذ، والالتزام، والسرعة، مع سياقات الفريق والبيئة والقرار نفسه (Shepherd, 2014: p.1- 4). أما Sinnaiah و Adam و Mahadi فاقترحوا أن أسلوب القرار - عقلانياً أو حدسياً - يعدل أثر عوامل التفكير الاستراتيجي، ومنها التفكير في الزمن، في الأداء (Sinnaiah, Adam and Mahadi, 2023: p.37- p.40).

وأما إدارة الوقت فقد تجاوزت مرحلة النصيحة. راجع Hellsten الأدبيات عبر تخصصات متعددة، واستخلص سبع سلوكيات تتكرر: تحليل الوقت، والتخطيط، وتحديد الأهداف، وترتيب الأولويات، والجدولة، والتنظيم، وتثبيت عادات زمنية جديدة (Hellsten, 2012: p.5- 6). وفي تحليل بعدي لـ 158 دراسة و490 حجم أثر، تبين أن إدارة الوقت ترتبط ارتباطاً متوسطاً موجباً بأداء العمل والتحصيل والرفاه، وارتباطاً متوسطاً سالباً بالضائقة، وأن الفروق الفردية - عدا الضمير الحي - أضعف تفسيراً من السلوك نفسه، وأن صلة إدارة الوقت بأداء العمل تقوّت عبر العقود (Aeon, Faber and Panaccio, 2021). وحدد Patzak وزملاؤه التخطيط ووضع الأهداف وترتيب الأولويات وتنظيم المهام بوصفها الاستراتيجيات الأعلى أثراً في الإنتاجية والرفاه (Patzak, Zhang and Vytasek, 2025). ويبقى تحذير Aeon و Aguinis قائماً: إدارة الوقت ليست تقنية فردية معزولة عن معايير الزمن في المنظمة (Aeon and Aguinis, 2017: p.309).

وفي الميدان العربي، وجدت دراسة على 220 من مديري الإدارات الصحية في بيشة أثراً موجباً لتخطيط الوقت وتنظيمه وتوجيهه والرقابة عليه في جودة الأداء (الشمراي وإسماعيل، 2025: ص385-388). وفي شركة اتصالات ليبيا، على عينة 90 موظفاً، ظهرت علاقة ارتباط موجبة دالة بين إدارة الوقت والإنتاجية، مع فروق للخبرة والمسمى لا للجنس أو المؤهل، وإشارة صريحة إلى الاجتماعات غير المخططة وضعف التفويض بوصفهما مضيعات (الشاوش، 2025). ويبقى تمييز عجالات بين الوقت الإبداعي والتحضير والإنتاجي مفيداً: المؤسسات تستهلك الإنتاجي في اجتماعات بلا قرار، وتهمل الإبداعي الذي هو مادة التحليل (عجالات، 2017: ص62-67).

وأما التحفيز فقد فرق Herzberg بين الدفع الخارجي - عقاباً كان أم إغراء -، وبين الدافعية الحقة. فالأولى تحرك الجسد ولا تحرك الرغبة، وعوامل الصحة (الأجر، السياسة، الإشراف) تمنع الاستياء ولا تولّد الإنجاز، أما الدافعية فتنشأ من إثراء العمل عمودياً: إنجاز، وتقدير، ومسؤولية، ونمو (Herzberg, 1968: p.53- 62). ثم جاء Locke و Latham بنظرية تحديد الأهداف بعد خمسة وثلاثين عاماً من البحث التجريبي: الأهداف المحددة الصعبة ترفع الأداء، وتعمل عبر توجيه الانتباه، وبذل الجهد، والمثابرة، واستثارة الاستراتيجيات، بشرط الالتزام والتغذية الراجعة وملاءمة التعقيد (Locke and Latham, 2002: p.706- 708). وراجع Pinder و Latham حقل دافعية العمل برمته، فأكد أن السياق يعدّل قوة النظريات، وأن الحاجة والهدف والقيمة والعاطفة تعمل معاً لا بديلاً بعضها عن بعض (Latham and Pinder, 2005: p.485).

وفتحت نظرية التقرير الذاتي أفقاً آخر: الناس لا يتحركون بكمية دافع واحدة، بل بنوعية تتدرج من غياب الدافع إلى الضبط الخارجي ثم التمثل ثم الدافع الداخلي، والنوعية الجيدة ترتبط بإشباع الاستقلال والكفاءة والارتباط (Ryan and Deci, 2000: p.68- 74; Gagné and Deci, 2005: p.336). وحديثاً لخص Ryan و Olafsen حالة العلم في منظمات العمل، فبينوا كيف تفسد المكافآت المشروطة الدافع الداخلي إذا أدركت كسيطرة، وكيف تدعمه إذا أدركت كمعلومة في مناخ داعم للاستقلال (Deci, Olafsen and Ryan, 2017: p.19- 28). وامتد هذا الإطار إلى نقاش مستقبل العمل نفسه (Gagné et al., 2022: p.1). ويظهر من هذا العرض أن الدراسات غزيرة في كل محور على

حدة، وأن الجسر بين التخطيط والقرار موجود، وأن الزمن حاضر في بحوث السرعة، وأن التحفيز حاضر في بحوث الالتزام والأهداف، لكن الجمع المنهجي لهذه المداخل في تحليل واحد ما زال محدوداً، وهو موضع البحث.

الإطار النظري

أولاً: التخطيط الاستراتيجي من الوثيقة إلى عملية القرار

ليس الغرض هنا إعادة سرد التعريفات المدرسية. حسب الباحث أن يقف على ثلاث تصورات تتنازع الحقل. التصور الأول معياري: التخطيط تحديد للاتجاه وتخصيص للموارد على مدى بعيد، عبر تحليل البيئة وصياغة البدائل والاختيار ثم التنفيذ والرقابة. وهو التصور الذي بُنيت عليه بطاقة الأداء المتوازن وكثير من أدلة التخطيط في القطاع العام (Kaplan and Norton, 1996: p.75; Bryson, 2018). التصور الثاني نقدي: التخطيط الرسمي قد يعوق التعلم إذا افترض أن المستقبل قابل للكسر إلى خطوات، وإذا فصل المخططين عن المديرين (Mintzberg, 1994: p.107). التصور الثالث تجريبي تركيبي: للتخطيط أثر موجب في الأداء، لكنه أثر مشروط بكيفية الممارسة لا بمجرد التبني (Armstrong, 1982: p.197; George et al., 2019: p.810; Wolf and Floyd, 2017: p.1760). ويأخذ هذا البحث بالتصور الثالث، مع الاحتفاظ بتحفظ Mintzberg. فالتخطيط الذي يُقصد في العنوان هو العملية التي تُنتج توجهاً قابلاً لأن يدخل في قرارات لاحقة: أهدافاً مكتوبة يمكن الالتزام بها، وبدائل تُقارن، ومعايير تُستدعى عند الاختيار، وآليات متابعة تُظهر الانحراف. فإذا غاب أحد هذه العناصر بقي التخطيط احتفالاً إدارياً.

وتبرز هنا مسألة المشاركة. فـ Armstrong وجد دعماً معتدلاً لمشاركة أصحاب المصلحة، لا سيما حين يكون التغيير كبيراً (Armstrong, 1982: p.205). وشكوى الذباني من ضعف مشاركة العاملين في صياغة أهداف الجامعة ليست تفصيلاً محلياً، بل تعبير عن الغياب نفسه (الذباني، 2024: ص35). والمشاركة تؤدي وظيفتين: تحسين نوعية المعلومات الصاعدة من الخط الأمامي، وبناء الالتزام الذي هو شرط تحفيزي للتنفيذ. وتقرير Bain يلح على تقريب "المفكرين" من "المنفذين" حتى لا تُعزل القرارات عن صوت العميل ومن في حكمه من جمهور المؤسسة العامة (Bain and Company, 2016: p.3).

وأما التحليل الاستراتيجي فهو مدد القرار بمعلومات البيئة (Papulova and Gazova, 2016: p.571). ومن دونه يعود المدير إلى حدس قد يصلح حكماً مكملاً لا بديلاً عن الفحص. وشركات التراجع - وهي أحوج إلى إعادة توجيه - أقل استخداماً للتفكير الاستراتيجي (Papulova and Gazova, 2016: p.575). ويضيف Wolf و Floyd أن ما يحدث داخل غرفة التخطيط من روتينيات ومن يتكلم ومن يُستبعد قد يفسر الناتج أكثر من اكتمال الأنموذج المكتوب (Wolf and Floyd, 2017: p.1758- p.1765). أما بطاقة الأداء المتوازن فلا تغني عن هذا الجدل؛ مساراتها الأربعة (ترجمة، ربط، تخطيط تشغيلي، تعلم) نافعة إذا بقيت أدوات حسم لا طقوساً (Kaplan and Norton, 1996: p.75- 85). ومن نسي مفاضلات Porter فقد يملأ الخطة بتحسينات تشغيلية ويؤجل سؤال النطاق: ماذا نعمل وماذا ندع (Porter, 1996: p.61- 70).

وفي السياق الجامعي العربي، حين يسقط أثر "التوجه الاستراتيجي" ويبقى أثر السياسات والتحليل البيئي كما في نتائج سليمان (سليمان، 2022: ص117)، فإن المعنى الإداري واضح: الرؤية التي لا تنزل إلى سياسات قبول، ومعايير موازنة، وإجراءات تعيين، تظل جملة إنشائية. وبذلك يلتقي النقد الغربي للمخططين المنفصلين عن العمل مع الملاحظة العربية عن الشعارات المنفصلة عن القرار.

ثانياً: اتخاذ القرار الإداري بين العقلانية المحدودة وسرعة الاختيار

القرار الإداري في هذا البحث هو اختيار وإع بين بدائل يؤثر في مسار الوحدة التنظيمية، سواء أكان قراراً روتينياً مبرمجاً أم قراراً استراتيجياً غير مهيكّل. والتميز ضروري لأن التخطيط لا يغني عن الصنف الأول تماماً، ولا يستطيع أن يبرمج الصنف الثاني تبريماً كاملاً. وقد وصف Mintzberg وزملاءه القرار غير المهيكّل بأنه يبدو بلا بنية، حتى إذا فُحص ميدانياً ظهرت له بنية من مراحل ورُتَيْن وعوامل قطع (Mintzberg et al., 1976: p.246). فالعملية ليست الخط المستقيم الذي ترسمه أدلة الإجراءات: تحديد المشكلة، جمع البيانات، المقارنة، الاختيار، التنفيذ. هناك دورات، وتوقفات، وإعادة تعريف للمشكلة بعد أن يكون البحث عن البدائل قد بدأ. ويقف Simon في أساس هذا التصور. ففي محاضرة نوبل بيّن أن نظريات التعظيم تفترض قدرات أوسع مما يملكه الإنسان الإداري، في حين تفترض العقلانية المحدودة بحثاً عن حل مرضٍ لا عن حل أمثل، مع قواعد تقريبية وتجزئة للمسألة؛ وهي أقل أناقة رياضية وأصدق وصفاً للسلوك (Simon, 1979: p.495- 507). وإذا قُبل هذا الأصل سقط الوهم بأن تضخيم وثيقة الخطّة يزيد الرشادة آلياً: قد يزيد العبء المعرفي من غير أن يزيد قدرة المعالجة، ما لم تُترجم الخطّة إلى معايير تُستعمل تحت الضغط. ويصنّف حدّك المداخل المتنازعة – العقلاني المحدود والسياسي والتدريجي والحدسي وصندوق القمامة – لا بوصفها بدائل يُختار واحد منها إلى الأبد، بل بوصفها عدسات تصدق كل منها في طور من أطوار القرار غير المهيكّل (حدّك، 2018: ص242-250).

وهنا يدخل الزمن من باب آخر غير باب "حسن التنظيم". فالقرار يستغرق وقتاً، وتتغير بنيته مع الوقت، ويُتخذ أحياناً لأن الوقت نفذ لا لأن التحليل اكتمل (Ariely and Zakay, 2001: p.188- p.196). وضغط الوقت قد يدفع إلى الاكتفاء بأول بديل مقبول، أو إلى إهمال معلومات متأخرة، أو إلى حسم صراع سياسي داخل الفريق بأي تسوية. ولهذا لا يصح مدح السرعة بإطلاق. Eisenhardt وجد في صناعة سريعة أن النمط الفاعل للسرعة يتضمن معلومات آنية كثيرة، وبدائل متعددة تُعالج بالتوازي، ومستشاراً خبيراً يختصر الجدل، وربطاً بين القرار الكبير والخطوات التكتيكية بما يخفف القلق (Eisenhardt, 1989: p.549- 566). السرعة عنده كثافة معالجة لا اختزال معالجة.

لكن Shepherd وزملاءه نبهوا إلى أن نقل هذه النتيجة إلى كل بيئة خطأ نظري. ففي العينة البريطانية كان سخاء البيئة هو الذي يعدل علاقة السرعة بالجودة، والأثر الذي ظُن مرتبطاً بالديناميكية وحدها يتغير حين تكون الموارد شحيحة والمنافسة عقابية للخطأ (Shepherd et al., 2021: p.119- 132). والمدير في مؤسسة عامة محدودة الموازنة، أو في جامعة تعتمد على تمويل غير مستقر، أقرب إلى بيئة العداء منه إلى بيئة السخاء. في هذه الحالة قد تكون السرعة المفرطة إتلاقاً لجودة القرار لا دليلاً على الحسم. وقد جعلت سليمان "التوقيت المناسب" أحد أبعاد فاعلية القرار الإداري إلى جانب سهولة التنفيذ والقبول والجودة (سليمان، 2022: ص51). وهذا تصنيف عملي مفيد، لأنه يمنع اختزال الفاعلية في صحة الاختيار الفنية. فالقرار الصحيح المتأخر قد يفقد قيمته، والقرار المرفوض من المنفذين يفشل في الطريق، والقرار المتعسر إجرائياً يستهلك وقتاً إضافياً يلتهم فائدته. وبذلك تعود فاعلية القرار سيرورة لا نقطة.

ثالثاً: مداخل إدارة الوقت ذات الصلة بالقرار والخطّة

تُختزل إدارة الوقت في الخطاب التدريبي إلى قوائم مهام. الأدبيات الجديدة أضيق ادّعاء. فقد جمع Faber وAeon وPanaccio 158 دراسة فظهر ارتباط متوسط بأداء العمل والرفاه، وارتباط سالب بالضائقة، من غير أن تكون السمات الشخصية – خلا الضمير – هي التفسير الأهم (Aeon, Faber and Panaccio, 2021). وسلوكياً تتكرر سبع مهارات: تحليل الوقت، والتخطيط، والأهداف، والأولويات، والجدولة، والتنظيم، والعادات الجديدة (Hellsten, 2012: p.5). وأظهر Patzak أن التخطيط ووضع الأهداف وترتيب الأولويات وتنظيم المهام أعلى هذه الاستراتيجيات أثراً (Patzak, Zhang

(Vytasek, 2025). ويعرّف عجيلات إدارة الوقت بأنها تخطيط وتنظيم وتحفيز وتوجيه ومتابعة، ويرى أنه إن لم تُحسن فلن تُحسن إدارة أي شيء آخر (عجيلات، 2017: ص66). وهي الثقاتة تضع التحفيز داخل الزمن لا إلى جواره. أما النموذج الغربي الأكثر تداولاً فهو نموذج Macan: سلوكيات إدارة الوقت (وضع أهداف وأولويات، ميكانيزمات جدولة، تفصيل التنظيم) تؤدي إلى إدراك أعلى للسيطرة على الوقت، وهذا الإدراك يتوسط الأثر في الأداء والرضا والتوتر (Macan, 1994: p.381). واختبرت Claessens وزملاؤها صيغاً قريبة، فظهر أن سلوك التخطيط يرتبط بالأداء، وأن السيطرة المدركة حلقة وسيطة جزئياً، وأن خصائص الوظيفة - الاستقلال والمقاطعات - تقيد أو تسهل هذه السلوكيات (Claessens, 2004: p.171; Aeon and Aguinis, 2017: p.314). أي أن إدارة وقت المدير ليست مشروعاً فردياً بطولياً؛ فالهيكل والاجتماعات والمعايير الزمنية غير المكتوبة تقيد ما يستطيعه.

ويفيد منظور Aeon وAguinis البحث من ثلاث جهات. الأولى أن للمنظمات بنى زمنية ومعايير زمنية: مواعيد الاجتماعات، ودلالة التأخر، وقدسية نهاية السنة المالية. من يخالفها يدفع ثمناً اجتماعياً حتى لو كان قراره صائباً (Aeon and Aguinis, 2017: p.312- p.315). والثانية أن الأفراد يختلفون في منظور الزمن وفي تحمل الغموض الزمني، فلا تُقرض تقنية واحدة على الجميع. والثالثة أن إدارة الوقت ليست محايدة قيمياً؛ فقد تُستخدم لتكثيف العمل لا لتحسين القرار. وهذا التحذير مهم حتى لا يتحول المدخل إلى أداة لاستخراج جهد إضافي باسم الكفاءة.

وإذا نُقلت هذه المداخل إلى التخطيط الاستراتيجي ظهر الآتي. التخطيط السنوي الذي يفرضه دوران الأرض حول الشمس - بعبارة Bain - قد يُخرج القرار من وقته الطبيعي (Bain and Company, 2016: p.5). واجتماعات الاستراتيجية التي تُحشر في أسبوع مزدحم تلتهم الوقت الإبداعي الذي وصفه عجيلات، وهو الوقت المخصص للدرس والاستشراف وتحديد مضيعات الوقت ووضع الحلول (عجيلات، 2017: ص65). أما الوقت التحضيري فيُهدر في جمع بيانات لا تُستخدم، والوقت الإنتاجي يُستهلك في إعادة شرح الخطة لمن لم يشارك في صنعها. فخلل إدارة الوقت هنا خلل في هندسة عملية التخطيط نفسها.

وأما ضغط الوقت أثناء القرار فيعمل باتجاهين. قد يحسم تردداً ضاراً، وقد يدفع إلى إغلاق مبكر للبحث عن البدائل. وتميز الاتجاهين يحتاج إلى ما أسماه Ariely وZakay النظر إلى الزمن كمورد وكوسيط معاً (Ariely and Zakay, 2001: p.190). فإذا كان المورد نادراً وجب تخصيص مدة كافية للقرارات غير القابلة للرجوع، وتقصير المدة في القرارات القابلة للتصحيح. وهذا التخصيص نفسه قرار تخطيطي. وبذلك تتعلق الحلقة: إدارة الوقت ليست خدمة لوجستية للخطة، بل جزء من محتواها.

رابعاً: مداخل التحفيز ذات الصلة بالخطة والقرار

التحفيز في هذا البحث ليس حملة مكافآت، بل تفسير لطاقة الشروع في القرار والاستمرار في تنفيذه. ثلاثة مداخل تُستدعى لأنها الأقدر على الاتصال بالتخطيط.

المدخل الأول نظرية العاملين. يفصل Herzberg بين ما يمنع الاستياء وما يولد الدافعية. السياسة الإدارية السيئة، والأجر المجحف، وسوء الإشراف، ظروف تنتج تنمراً يعطل أي خطة. لكن إزالة التذمر لا تحرك الناس نحو أهداف صعبة. الذي يحركهم إنجاز ملموس، واعتراف، وعمل فيه معنى، ومسؤولية متسعة، ونمو (Herzberg, 1968: p.53- p.57). ومعنى ذلك للتخطيط أن إشراك المديرين في مسائل حقيقية - لا في ملء نماذج - هو حافز، وأن الخطة التي تُقرض من أعلى بلا مسؤولية مقابلة تُحول العمل الاستراتيجي إلى عبء صحي لا إلى عامل دافعية.

المدخل الثاني نظرية تحديد الأهداف. خلاصتها التجريبية أن الهدف المحدد الصعب أفضل للأداء من الهدف العام، وأن العلاقة موجبة إلى أن تبلغ الصعوبة حداً يرفض عنده الشخص الالتزام أو تتهاور كفاءته الذاتية (Locke and Latham, 2002: p.706- p.710). والآليات أربع: توجيه الانتباه، تعبئة الجهد، المثابرة، واستثارة المعرفة والاستراتيجيات.

والشروط: الالتزام، والتغذية الراجعة، وتجزئة المهام المعقدة. وهذه النظرية أقرب ما تكون إلى لغة التخطيط: الرؤية من دون أهداف بسيطة لا توجه الانتباه، والأهداف من دون تغذية راجعة تدبّل، والأهداف المفروضة من دون التزام تُحوّل إلى أرقام تُدار تجميلياً في التقارير.

وقد ربط Armstrong صراحة بين التخطيط الرسمي والحصول على الالتزام، وعدّه أحد عناصر العملية لا لاحقاً لها (Armstrong, 1982: p.197). وتوصية الذباني بالمكافآت التحفيزية لمشاركة العاملين في الخطة تلتقي مع هذا الشرط، وإن بقيت التوصية عامة (الذباني، 2024: ص35). غير أن بحوث التقرير الذاتي تدقّ ناقوساً: المكافأة الخارجية قد ترفع الامتثال وتخفف جودة الدافع إذا فُهمت كسيطرة (Deci et al., 2017: p.24). فتصميم الحافز على المشاركة أهم من وجود الحافز.

المدخل الثالث نظرية التقرير الذاتي. تميز النظرية بين الدافع الداخلي والضبط الخارجي وأنواع متدرجة من الاستيعاب. والدافع الأجود يرتبط بإشباع ثلاث حاجات: الاستقلال، والكفاءة، والارتباط (Ryan and Deci, 2000: p.68- p.74). وفي العمل، بيّن Deci وGagné أن الترتيبات التي تزيد الاستقلال والدعم والمعنى ترفع الدافعية المستوعبة، وأن ذلك ينعكس على الالتزام والأداء والرفاه (Gagné and Deci, 2005: p.336- p.348). وحديثاً استُخدمت النظرية لفهم تحولات العمل، بما فيها الضغط الرقمي وتآكل الحدود الزمنية، وهو ما يعيد ربط التحفيز بإدارة الوقت (Gagné et al., 2022: p.4- p.10). فإذا أُسقطت هذه الحاجات على عملية التخطيط والقرار نتج الآتي. حاجة الاستقلال تُشبع حين يشارك المديرون في اختيار البدائل لا حين يُبلغون بالخطة بعد إقرارها. وحاجة الكفاءة تُشبع حين تكون الأهداف صعبة وممكنة معاً، وحين يتوفر تدريب على أدوات التحليل لا مجرد تكليف بها. وحاجة الارتباط تُشبع حين يكون فريق القرار فريقاً حقاً لا مجموعة مواقع وظيفية تلتقي في قاعة. وإذا انتهكت الحاجات الثلاث تحولت اجتماعات الاستراتيجية إلى ضبط خارجي: حضور، وتوقيع، وتقرير، من غير تمثّل للهدف.

ويذكر Latham وPinder بأن السياق – الثقافة، والندرة، وطبيعة العقد النفسي – يعدّل مفعول هذه النظريات (Latham and Pinder, 2005: p.493- p.506). ففي مؤسسات عربية ذات طابع هرمي شديد، قد لا يُقرأ طلب المشاركة على أنه استقلال بل على أنه فوضى، ما لم يُؤطر داخل صلاحيات واضحة. وهذا لا يلغي المدخل، بل يوجب تكييفه: استقلال داخل الدور، لا إلغاء للهرم.

التحليل والمناقشة

يمكن الآن جمع الخيوط من غير إعادة سردها. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقرار الإداري ليست علاقة تتابع آلي (خطة ثم قرار) ولا علاقة استغناء (قرار حدسي يغني عن الخطة). هي علاقة تغذية متبادلة تجري في زمن محدود وبطاقة دافعة محدودة.

فالتخطيط يمد القرار بمعايير وبدائل ولغة مشتركة. والقرار يعيد تغذية التخطيط بما يكشف عن ثغرات التحليل وبما يفرض إعادة تعريف للأهداف. وإذا انقطع المسار في أي اتجاه ظهرت أعراض معروفة: خطط لا تُنفذ، وقرارات لا تُعسّر، واجتماعات تكرر النقاش لأن الذاكرة التنظيمية لم تُقيّد في معايير.

والزمن يدخل بثلاثة وجوه. وجه الإيقاع: هل يُفرض على القرارات الحاسمة تقويم سنوي لا علاقة له بحدوث المشكلة؟ وجه المدة: كم يُخصّص للقرار غير القابل للرجوع مقارنة بالقرار التصحيحي؟ وجه الضغط: هل تُستخدم السرعة نمطاً من المعالجة الكثيفة كما وصف Eisenhardt، أم هروباً من التحليل كما يحدث في المنظمات المتأزمة عند Papulova؟ والإجابة ليست تقنية تقويم، بل تصميم عملية. اجتماع أسبوعي قصير لقضية استراتيجية ملحة قد يكون أصدق تخطيطاً من مؤتمر سنوي طويل. وهذا ما يقصده مبدأ Bain: لا تدع دوران الأرض يقرر عنك متى تقرر (Bain and Company, 2016: p.5).

غير أن تمجيد الإيقاع المستمر قد يُتعب المنظمة إذا لم يُضبط بمعايير زمن عادلة. فAguinis وAeon يُظهران أن معايير الوقت غير المكتوبة تعاقب من يخرج عليها، وأن السيطرة على الوقت وهم إذا كانت المقاطعات بنوية (Aeon and Aguinis, 2017: p.314). لذلك فإن إصلاح إدارة الوقت في خدمة القرار يبدأ بتقليل الاجتماعات عديمة القرار، وحماية الوقت الإبداعي للتحليل، وتقويض ما لا يستحق الصعود إلى القمة. وهذه كلها قرارات هيكل لا نصائح إنتاجية شخصية. وأما التحفيز فيعمل على مستويين. مستوى صانع القرار: إن لم يجد في المسألة معنى ولا استقلالاً ولا فرصة إنجاز، آخر الحسم أو أحاله إلى لجنة. ومستوى المنفذ: إن وصله القرار بوصفه أمراً خارجياً بلا هدف واضح وبلا تغذية راجعة، نفذ الحد الأدنى. نظرية الأهداف تفسر المستوى الإجرائي (ماذا يُطلب إلى أي حد ومتى يُعرف التقدم)، ونظرية التقرير الذاتي تفسر المستوى النوعي (لماذا يُقبل الطلب أصلاً)، ونظرية العاملين تفسر الحد الأدنى الصحي الذي إن انهار لم ينفع هدف ولا خطة (Locke and Latham, 2002: p.708; Ryan and Deci, 2000: p.71; Herzberg, 1968: p.57).

ونقرأ نتائج سليمان بهذا المنظار قراءة مختلفة. سقوط أثر التوجه الاستراتيجي مع بقاء أثر السياسات والتحليل البيئي يعني أن الشعار لم يتحول إلى هدف قابل للالتزام، في حين أن السياسات - لأنها أقرب إلى قواعد القرار - دخلت في الاختيار الفعلي (سليمان، 2022: ص117). كما أن جعل التوقيت بعداً من أبعاد الفاعلية يوافق أدبيات الزمن، لكنه يحتاج إلى تفسير: التوقيت المناسب ليس مهارة فردية للمدير، بل ناتج إدارة وقت تنظيمية ودافع يحول دون المماطلة. فالمماطلة ليست دائماً كسلاً؛ قد تكون نقص كفاءة ذاتية أمام هدف غامض أو معادٍ للاستقلال.

ونقرأ توصية الذباني بالمكافآت على المشاركة بحذر نظري. المشاركة مطلوبة لأنها ترفع جودة المعلومات والالتزام (الذباني، 2024: ص35; Armstrong, 1982: p.205). لكن المكافأة النقدية على حضور ورشة التخطيط قد تُنتج ضبطاً خارجياً: يحضر ليأخذ المكافأة لا ليمثل الهدف (Deci et al., 2017: p.24). الأجدى - وفق مداخل التحفيز المستعرضة - أن تكون المشاركة نفسها ذات أثر في القرار النهائي، وأن يُعترف بالإنجاز علناً، وأن تُوسّع المسؤولية بعد المشاركة لا أن تُغلق بمجرد التوقيع. وهذا أقرب إلى عوامل Herzberg الدافعة منه إلى عوامل الصحة.

ويبقى سؤال السياق. النماذج المستعرضة وُلد معظمها في شركات أمريكية أو أوروبية، أو في جامعات لها تقاليد حوكمة مختلفة. Latham وPinder يحذران من إغفال السياق (Latham and Pinder, 2005: p.493). وفي كثير من الإدارات العربية يتداخل الشخصي مع الرسمي، ويطول أمد القرار لأسباب سياسية داخلية لا معرفية، ويُستخدم الوقت أداة سلطة: التأخير بحد ذاته رسالة. لذلك لا يكفي تدريب المدير على ترتيب المهام في قوائم جاهزة إذا كان تأخير القرار مصدر نفوذه. النظر الجاد في إدارة الوقت هنا نظر في توزيع السلطة، لا في مهارات فردية تُدرّس في دورة قصيرة.

ومع ذلك لا يسوّغ السياق رفض النماذج. العقلانية المحدودة ليست اختراعاً غريباً؛ هي وصف لمدير يقرر وهو لا يعلم كل شيء. والحاجة إلى كفاءة واستقلال وارتباط ليست ترفاً ثقافياً. الذي يحتاج تكييفاً هو أشكال الممارسة: كيف تُصاغ أهداف محددة في جهاز بيروقراطي يخشى القياس، وكيف تُحمى مدة القرار في ثقافة تجتمع فيها اللجان للتشيت لا للحسم، وكيف يُكافأ الالتزام من غير أن يُشتري.

نموذج تحليلي مقترح

يقترح الباحث قراءة العملية عبر أربعة صناديق مترابطة، لا بوصفها مراحل متتابعة صلبة، بل بوصفها شروطاً إذا ضعف أحدها تراجع الناتج.

الصندوق الأول: التوجه والمعرفة الاستراتيجية. ويشمل التحليل البيئي، وصياغة أهداف محددة صعبة قابلة للقياس، وتوليد بدائل حقيقية لا صورية. ومراجعته Armstrong وPapulova وKaplan وWolf وFloyd.

الصندوق الثاني: بنية القرار. وتشمل تعريف المشكلة، ومسارات التعرف والتطوير والاختيار، ودرجة العقلانية الإجرائية، وإدارة الصراع داخل الفريق. ومراجعته Simon وMintzberg وEisenhardt.

الصندوق الثالث: الشرط الزمني. ويشمل إيقاع التخطيط (مشكلة محرك لا تقويم قسري)، وتخصيص المدة حسب قابلية الرجوع، والسيطرة المدركة على الوقت، ومعايير الزمن التنظيمية. ومراجعته Aeon و Claessens و Aguinis و Ariely و Bain و Zakay وسليمان في بُعد التوقيت.

الصندوق الرابع: الشرط التحفيزي. ويشمل الالتزام بالأهداف، ونوعية الدافع، وإشباع حاجات الاستقلال والكفاءة والارتباط، والحد الصحي لعوامل Herzberg. ومراجعته Locke و Latham و Ryan و Deci و Gagné و Herzberg. والنتائج المقصود: قرار إداري فاعل، أي مناسب في توقيته، قابل للتنفيذ، مقبول ممن يُعنى به، وجيد في مضمونه، وفق الأبعاد التي استعملتها سليمان مع إعادة تأصيلها (سليمان، 2022: ص51).

والعلاقات بين الصناديق ليست خطية. ضعف التحفيز يطيل الزمن بالمماطلة حتى لو توافرت المعرفة. وضغط الزمن يخفض مشاركة التحليل فيعيد القرار إلى الحدس. وغياب المعرفة يجعل السرعة مجازفة. وغياب بنية قرار واضحة يحول اجتماعات التحفيز إلى خطب. لذلك يُفضل وصف النموذج بأنه دائرة تغذية لا سلّم مراحل.

ومن نتائج هذا التصوير أن إصلاح التخطيط في مؤسسة ما لا يبدأ دائماً بكتابة خطة جديدة. قد يبدأ بتحرير وقت الفريق الأعلى من اجتماعات لا تقرر، أو بإعادة تصميم أهداف السنة لتكون أقل عدداً وأشد وضوحاً، أو بفتح مجال استقلال للوحدات في اختيار وسائل الهدف المركزي. أي أن مدخل التدخل يُختار حسب الصندوق الأضعف، لا حسب ما يشيع من أدوات جاهزة.

مفاهيم إجرائية

التخطيط الاستراتيجي هنا عملية تُنتج معايير تُستدعى عند الاختيار، لا مجرد وثيقة. والقرار الإداري اختيار ملزم بين بدائل، وعناية البحث بالصنف غير المهيكل. وفاعلية القرار: توقيت مناسب، وقابلية تنفيذ، وقبول، وجودة مضمون (سليمان، 2022: ص51). وإدارة الوقت سلوكيات تخطيط ومراقبة داخل قيود الهيكل (Macan, 1994: p.381; Aeon and Aguinis, 2017: p.309). والتحفيز طاقة الشروع والاستمرار بنوعيتها لا بكمّها فقط (Locke and Latham, 2002: p.705; Herzberg, 1968: p.53).

تطبيقات في المؤسسات العامة والاتصالات

إذا أنزل الإطار على مؤسسة عامة، وهو النمط الذي عالجته دحمان بوصفه تلازم التخطيط والقرار لضمان نجاح الجهاز الحكومي (دحمان، 2024: ص46-53)، ظهرت أولويات غير أولويات الشركة عالية السيولة. الندرة أقرب إلى العداء البيئي، ونتائج Shepherd تحذر من تقديس السرعة حيث يُعاقب الخطأ ولا يوجد مورد للتصحيح (Shepherd et al., 2021: p.130). والبطء البيروقراطي في المقابل ليس تروياً علمياً دائماً؛ كثيراً ما يكون توزيعاً للمسؤولية على مواقع لا تضيف معلومة.

وفي بيئة ليبية قريبة، أظهر الشاوش في شركة اتصالات ليبيا أن تحسين التخطيط الزمني وترتيب الأولويات يرتبط برفع كفاءة الإنجاز، وأن مضيعات الوقت الإدارية - كثرة الاجتماعات غير المخططة وتداخل الاختصاصات وضعف التفويض - ما زالت قائمة (الشاوش، 2025). وهذا يمس صندوق الزمن في النموذج مباشرة: إصلاح القرار العام يبدأ بهندسة الاجتماع والتفويض لا بورشة فردية. ولا ينفصل ذلك عن الاتصال. فقد عُدّ الاتصال أساساً للتخطيط: تنقل الخطط إلى من ينفذها، وتتسق الموارد، وتتهيئ مناخاً يقرر فيه القائد في الوقت الذي لا يحتمل التأجيل (أبو كركي، 2022: ص608-610). فالخطة التي لا تُبلّغ بمعايير واضحة لا تدخل لحظة الاختيار، ولو كانت مكتوبة بإحكام.

أما الجامعات فالخطة فيها كثيراً ما تُكتب لاعتماد خارجي. علاج الانفصال عن قرارات القبول والتعيين ليس فصلاً عن "التنفيذ"، بل إشراك حقيقي في اختيار البدائل (الذبياني، 2024: ص35؛ Armstrong, 1982: p.205).

نتائج البحث:

بعد المقابلة بين النصوص، يمكن تثبيت النتائج التحليلية الآتية، مع التصريح بأنها استنتاجات من الأدبيات لا قياسات ميدانية للباحث.

النتيجة الأولى: التخطيط الاستراتيجي لا يحسن القرار بمجرد وجوده. يحسنه حين يتضمن تحديداً صريحاً للأهداف، وتوليداً للبدائل، وتقييماً، ومتابعة، والتزاماً، وهي العناصر التي دعمها Armstrong تجريبياً بدرجات متفاوتة (Armstrong, 1982: p.197). أما التخطيط بوصفه طقساً سنوياً فيضعف التفكير الاستراتيجي كما حذر Mintzberg (Mintzberg, 1994: p.107).

النتيجة الثانية: التوجه المعلن أضعف أثراً في فاعلية القرار من السياسات والتحليل البيئي، وهذا ما أظهرته دراسة سليمان في سياق جامعي عربي (سليمان، 2022: ص117)، وما يتسق مع تأكيد Papulova على التحليل بوصفه مادة القرار (Papulova and Gazova, 2016: p.571).

النتيجة الثالثة: القرار الإداري عملية ممتدة غير خطية، تجري بعقلانية محدودة، وقد تتقطع وتعود (Simon, 1979: p.495; Mintzberg et al., 1976: p.246). وتصويره كخطوة ختامية للخطوة تسطيح مغل. (بن حمزة: 2026، ص 226).

النتيجة الرابعة: سرعة القرار ليست مؤشراً نقيماً للجودة. في البيئات عالية السرعة والغنية بالمعلومات الآنية قد تقتزن السرعة بمعالجة أكثر وأداء أفضل (Eisenhardt, 1989: p.543). وفي البيئات الشحيحة قد ينقلب الأثر، لأن الخطأ يُعاقب بقسوة والسخية غير متاحة لتصحيحه (Shepherd et al., 2021: p.119).

النتيجة الخامسة: إدارة الوقت مدخل تفسيري لا حزمة مهارات. السلوك التخطيطي والسيطرة المدركة على الوقت يرتبطان بالأداء والرفاه، لكنهما مقيدان بخصائص الوظيفة ومعايير الزمن في المنظمة (Macan, 1994: p.381; Claessens, 2004: p.171; Aeon and Aguinis, 2017: p.309). وهدر الوقت الإبداعي لصالح الوقت الشكلي يفرغ التخطيط من مضمونه (عجيلات، 2017: ص65).

النتيجة السادسة: الزمن داخل القرار مورد ووسيط ومنظور في آن، لا مجرد ثوانٍ على الساعة (Ariely and Zakay, 2001: p.187). ولذلك فإن "التوقيت المناسب" كبعد لفاعلية القرار يحتاج سياسات تخصيص مدة، لا نصيحة بالاستعجال أو الأناة.

النتيجة السابعة: الالتزام هو الحلقة التحفيزية بين الخطة والقرار. الأهداف المحددة الصعبة ترفع الأداء إذا وُجد الالتزام والتغذية الراجعة (Locke and Latham, 2002: p.706). والمشاركة ترفع الالتزام إذا كانت حقيقية (Armstrong, 1982: p.205). لا إذا اشترت بمكافأة تُدرك كسيطرة (Deci et al., 2017: p.24).

النتيجة الثامنة: جودة الدافع تتوقف على إشباع الاستقلال والكفاءة والارتباط داخل عملية التخطيط نفسها (Ryan and Deci, 2000: p.68; Gagné and Deci, 2005: p.336). والخطة التي تُعد في دائرة ضيقة ثم تُنزل أوامر تُنتج ضبطاً خارجياً هشاً.

النتيجة التاسعة: عوامل الصحة عند Herzberg تمنع الاستياء ولا تصنع الدافعية؛ والإغراء الخارجي ليس تحفيزاً، بل إثراء العمل عمودياً هو الطريق (Herzberg, 1968: p.53- p.62).

النتيجة العاشرة: إدارة الوقت مرتبطة ارتباطاً متوسطاً بأداء العمل وبجودة أداء المديرين في عينات عربية، وارتفاع الإنتاجية في مؤسسة اتصالات ليبية، من غير أن يغني ذلك عن إصلاح الاجتماعات والتفويض (Aeon, Faber and الشمراني وإسماعيل، 2025: ص385; الشاوش، 2025; Panaccio, 2021).

النتيجة الحادية عشرة: السياق العربي لا يلغي الآليات، لكنه يغيّر أشكالها: التأخير أداة سلطة، واللجان توزيع مسؤولية، والشعار شرعية خارجية، والاتصال الضعيف يقطع الخطة عن القرار أبو (Latham and Pinder, 2005: p.493) (كركي, 2022: ص608; سليمان, 2022: ص119).

التوصيات: يوصي الباحث، في ضوء التحليل لا في ضوء استبانة محلية، بما يلي:

- أن تُعامل الخطة الاستراتيجية بوصفها أجندة قضايا متجددة لا بوصفها كتاباً سنوياً يُغلق بعد اعتماده. وتُجدول قرارات الرهان العالي وفق حدوث المسألة، مع الإبقاء على دورة مراجعة أطول للمؤشرات البطيئة.
- أن تُصاغ أهداف الوحدات بعدد قليل، وبمستوى صعوبة مرتفع قابل للتحقق، مع تغذية راجعة دورية قصيرة. ويُترك للوحدات قدر من اختيار الوسائل حتى لا ينهار الاستقلال.
- ربط التحليل البيئي بقواعد قرار صريحة: متى يُعاد فتح بديل، ومتى يُوقف مشروع، ومتى تُحوّل موازنة. من غير هذه القواعد يبقى التحليل تقريراً للقراءة.
- أن تُحمى حصص زمنية للتحليل والإبداع داخل أجندة القيادات، وتُحذف اجتماعات لا تنتج قراراً أو تكليفاً. وقياس ذلك بعدد القرارات الصادرة لا بعدد الساعات المنعقدة.
- إيجاد أداة للتمييز في دليل الصلاحيات بين قرار غير قابل للرجوع يستحق تمديد المدة، وقرار تجريبي يُحسم سريعاً ويُراجع.
- أن تكون مشاركة العاملين في التخطيط مشاركة في الاختيار لا في الاستماع، وأن يُعترف بالإسهام علناً، وأن تُوسّع المسؤولية بعده. ويُتَحَفَّظ على المكافأة النقدية المرتبطة بمجرد الحضور.
- أن تُراجع عوامل الصحة أولاً في البيئات المتندمة (العدالة، وضوح الدور، الإشراف المهين) قبل إطلاق شعارات التحفيز، حتى لا تُحمّل نظرية الأهداف ما لا تطبق.
- أن تُدرّب القيادات على قراءة البيئة من زاويتي السخاء والاضطراب معاً قبل استعارة نماذج السرعة من قطاعات عالية السيولة.
- أن تُستكمل هذه الدراسة التحليلية ببحث ميداني لاحق في مؤسسات ليبية، بعينة أوسع من دراسة الذباني، وبأبعاد تدمج الوقت والتحفيز في الاستبانة لا تتركهما للتوصيات الختامية.
- أن تُراجع أدلة التخطيط في القطاع العام بحيث تدرج قسماً عن "زمن القرار" وقسماً عن "شروط الالتزام"، حتى لا يبقى الدليل كراسة إجراءات بلا سلوك.

الخاتمة

حاول البحث أن يُخرج النقاش من تكرار تعريف التخطيط وتعريف القرار إلى موضع أدق: كيف يلتقيان داخل زمن محدود ودافع غير مضمون. وقد تبين أن الأدبيات، إذا قُرئت معاً لا متجاوزة، تُظهر أن فشل الخطط نادراً ما يكون فشل كتابة، وأن فشل القرارات نادراً ما يكون فشل ذكاء فردي. الفشل يقع في الفجوة: معايير لا تُستدعى عند الاختيار، ومدة لا تُخصص حسب خطورة الرجوع، والالتزام لا يُبنى لأن الهدف غامض أو مفروض، وحاجات نفسية تُعامل كأنها ترف. ومع أن الدراسة لم تختبر هذه الدعوى ميدانياً، فإنها تضع للباحث اللاحق متغيرات أوضح، وللمدير الحالي أسئلة أضيق: أي صندوق في مؤسسته هو الأضعف اليوم، المعرفة أم بنية القرار أم الزمن أم الدافع؟ والإجابة عن هذا السؤال أجدى من الشروع في خطة جديدة على أنقاض خطة لم تُسأل هذا السؤال أصلاً.

المصادر والمراجع

- الذباني، سلوى عيد. (2024): "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات السعودية)"، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 62.

- سليمان، ساندري. (2022): "دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرارات الإدارية (دراسة ميدانية في جامعة دمشق)"، رسالة ماجستير، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، دمشق.
- عجيلات، عبد الباقي. (2017): "إدارة الوقت - المعوقات والحلول -"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، المجلد 8، العدد 2.
- الشاوش، عبد السلام الطاهر امحمد. (2025): "أثر إدارة الوقت في مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية على شركة اتصالات ليبيا"، Comprehensive Journal of Science.
- الشمراني، فهد نافل سعيد؛ إسماعيل، صالح الدين. (2025): "دور إدارة الوقت في تعزيز جودة أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديري الإدارات الصحية بمحافظة ببشة"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 39، العدد 4.
- بن حمزة. ص. (2026) "واقع التوجه الريادي للجامعات في ضوء فلسفة تفعيل الوظيفة الثالثة دراسة ميدانية على جامعة الزاوية - ليبيا"، جامعة الزاوية-مجلة كلية الآداب، (2)26، 652-624. <https://doi.org/10.26629/uzfaj.2026.47>
- دحداك، عبد النور. (2018): "تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، مجلة اقتصاديات الأعمال، العدد 14.
- دحمان، نوال. (2024): "أسس التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار في المؤسسات العمومية"، مجلة المداد، المجلد 12، العدد 3.
- أبو كركي، إخلاص موسى مشحن. (2022): "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43.
- كنعان، نواف سالم. (2007): "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الغالبي، طاهر محسن منصور؛ إدريس، وائل محمد صبحي. (2009): "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- Aeon, B. and Aguinis, H. (2017): "It's About Time: New Perspectives and Insights on Time Management", *Academy of Management Perspectives*, Vol.31, No.4.
- Ariely, D. and Zakay, D. (2001): "A timely account of the role of duration in decision making", *Acta Psychologica*, Vol.108, No.2.
- Armstrong, J. S. (1982): "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research", *Strategic Management Journal*, Vol.3, No.3.
- Bain and Company. (2016): "Strategic Planning That Produces Real Strategy", *Bain Brief*.
- Bryson, J. M. (2018): "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations", 5th ed., Wiley.
- Claessens, B. J. C. (2004): "Perceived Control of Time: Time Management and Personal Effectiveness at Work", PhD Thesis, Technische Universiteit Eindhoven.
- Organizations: The State of a Science", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol.4.
- Eisenhardt, K. M. (1989): "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments", *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.3.
- Gagné, M. and Deci, E. L. (2005): "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, No.4.
- Gagné, M. et al. (2022): "Understanding and shaping the future of work with self-determination theory", *Nature Reviews Psychology*, Vol.1.

- George, B., Walker, R. M. and Monster, J. (2019): "Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis", *Public Administration Review*, Vol.79, No.6.
- Herzberg, F. (1968): "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review*, Vol.46, No.1.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996): "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Vol.74, No.1.
- Latham, G. P. and Pinder, C. C. (2005): "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century", *Annual Review of Psychology*, Vol.56.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (2002): "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey", *American Psychologist*, Vol.57, No.9.
- Macan, T. H. (1994): "Time management: Test of a process model", *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.3.
- Mintzberg, H. (1994): "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, Vol.72, No.1.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. and Théoret, A. (1976): "The Structure of Unstructured Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, No.2.
- Papulova, Z. and Gazova, A. (2016): "Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making", *Procedia Economics and Finance*, Vol.39.
- Porter, M. E. (1996): "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, Vol.74, No.6.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000): "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*, Vol.55, No.1.
- Shepherd, N. G., Mooi, E., Elbanna, S. and Rudd, J. M. (2021): "Deciding Fast: Examining the Relationship between Strategic Decision Speed and Decision Quality across Multiple -Environmental Contexts", *European Management Review*, Vol.18, No.2.
- Simon, H. A. (1979): "Rational Decision Making in Business Organizations", *American Economic Review*, Vol.69, No.4.
- Wolf, C. and Floyd, S. W. (2017): "Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda", *Journal of Management*, Vol.43, No.6.
- Aeon, B., Faber, A. and Panaccio, A. (2021): "Does time management work? A meta-analysis", *PLOS ONE*, Vol.16, No.1.
- Hellsten, L. M. (2012): "What do we know about time management? A review of the literature and a psychometric critique of instruments assessing time management", in Stoilov, T. (ed.) *Time Management*, InTech.
- Patzak, A., Zhang, X. and Vytasek, J. (2025): "Boosting productivity and wellbeing through time management: evidence-based strategies for higher education and workforce development", *Frontiers in Education*, Vol.10.
- Shepherd, N. G. (2014): "An Empirical Examination of the Strategic Decision-Making Process", *PhD Thesis*, Aston University.
- Sinnaiah, T., Adam, S. and Mahadi, B. (2023): "A strategic management process: the role of -decision-making style and organisational performance", *Journal of Work-Applied Management*, Vol.15, No.1.