

## العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وبيئة العمل الداخلية: الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي<sup>1</sup>

أ.د. محمد وهبه محمد حسن  
أستاذ إدارة الأعمال- كلية الإدارة  
والتكنولوجيا- الأكاديمية العربية للعلوم  
والتكنولوجيا والنقل البحري  
جمهورية مصر العربية  
m\_wahba2003@hotmail.com

رضوى زكريا السيد النجار  
باحث دكتوراه- كلية الدراسات العليا  
في الإدارة- الأكاديمية العربية للعلوم  
والتكنولوجيا والنقل البحري  
جمهورية مصر العربية  
radwaelnagar426@gmail.com

أ.د. محمد محمود أبوخشيبة  
أستاذ إدارة الأعمال- كلية الأعمال  
جمهورية مصر العربية  
mmkhashaba@gmail.com

أ.د. محمد عبد السلام راغب  
أستاذ إدارة الأعمال- كلية الإدارة  
والتكنولوجيا- الأكاديمية العربية للعلوم  
والتكنولوجيا والنقل البحري  
جمهورية مصر العربية  
raghebmm@aast.edu

### ملخص البحث

هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي على العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وبيئة العمل الداخلية، من خلال القيام بدراسة تطبيقية على العاملين بمأموريات ضرائب محافظة دمياط. من خلال تحليل بيانات الاستبيان التي تم الحصول عليها من عدد 396 من جميع العاملين بمأموريات منطقة ضرائب محافظة دمياط ممن يعملون في جميع المستويات الإدارية. وقد تم استخدام برنامج SPSS28 و AMOS27 لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها. ومن خلال هذا البرنامج، تم اختبار فرضيات الدراسة، والتي خلصت إلى انه يتم تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة وكان أعلى المحاور تطبيقاً للثقافة التنظيمية، وبلغت المحاور الأخلاقية واقل المحاور تطبيقاً رأس المال البشري، بالنسبة لتغير بيئة العمل الداخلية يتم تطبيقه بدرجة متوسطة، بالنسبة لتغير الإلتزام التنظيمي يتم تطبيقه بدرجة متوسطة، وكان أعلى المحاور تطبيقاً للإلتزام المعياري، يليه العاطفي. ومن خلال عرض نتائج اختبارات فروض نموذج الدراسة ثبت وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط، كما وجد أن أكثر الممارسات تأثيراً محور الاستثمار في القدرات الجوهرية واقلهم تأثيراً محور الممارسات الأخلاقية.

الإلتزام التنظيمي يعدل أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط جزئياً.

### الكلمات الدالة

الإلتزام التنظيمي، القيادة الإستراتيجية، بيئة العمل الداخلية.

<sup>1</sup> تم تقديم البحث في 2024/5/12، وتم قبوله للنشر في 2024/5/29.

**(1) المقدمة**

من العوامل الرئيسية لنجاح أي مؤسسه بيئة العمل حيث أن بيئة العمل من العوامل المؤثرة علي رضا العاملين داخل المؤسسة مما ينعكس علي كفاءتهم وادائهم وبالتالي نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وتسعي منظمات القطاع العام والخاص الي تحسين بيئة العمل الداخلية وتعد القيادة الإستراتيجية بممارستها من اهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات لتطوير وتحسين بيئة العمل الداخلية وتحقيق أهدافها حيث تعتبر بيئة العمل الداخلية من اهم العوامل التي تساعد العاملين علي الاستمرار بالعمل بالمنظمات وذلك لان تحسين بيئة العمل الداخلية يعني توفير المناخ المناسب للعاملين الذي يؤدي بالنهاية الي تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها (سليطين، 2022).

وتعتبر القيادة الأستراتيجية واحدة من أهم المهارات والمزايا التي ينبغي أن يمتلكها المدير، لضمان الوصول لأهداف تلك المنظمة بنظام ثابت واضح لجميع العاملين في تلك المنظمة كما تعتبر القيادة الأستراتيجية أحد الأساليب الحديثة في الإدارة، والتي تعتمد على تطبيق مجموعة من المبادئ والأساليب في تحقيق الاهداف وتحسين الأداء العام للمنظمات. ومن اهم هذه المبادئ الأساسية تحديد الرؤية والأهداف وتوضيحها بشكل واضح للموظفين، وتوجيههم نحو تحقيق تلك الأهداف، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وتوفير الدعم المناسب للموظفين والتأكد من توافر الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف. وتساهم القيادة الأستراتيجية في توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف الأستراتيجية للمنظمة كما تساعد على تطوير ثقافه المنظمة وتحسين العلاقات الداخلية وتعزيز روح الفريق والتعاون بين العاملين للقيادة الأستراتيجية الدور الأكبر في تحديد القيم والمبادئ التي تتبناها المنظمة، وتوجيه الموظفين نحو تحقيقها. وتعتمد القيادة الأستراتيجية على التفكير المستقبلي والتخطيط الأستراتيجي لتحقيق الأهداف المحددة، كما تركز على تحديد الأولويات وتوزيع الموارد بشكل فعال لتحقيق تلك الأهداف. ويمكن للقيادة الأستراتيجية أيضا أن تساعد في تحسين التواصل بين الموظفين والمديرين، وتحسين الأجواء العامة داخل المنظمة، مما يساعد في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة (البطائنه، 2020).

ويعكس الألتزام التنظيمي درجه اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمامه في الاستمرار بالعمل فيها وقوه ارتباطه بها ورغبته في بذل اقصي جهده لتطويرها وتحقيق أهدافها ويرجع الاهتمام بالالتزام التنظيمي بضرورة العناية بالفرد الذي يمثل العنصر الهام لتحقيق اهداف المنظمة (حديدان، 2020).

**(2) مشكلة البحث**

نظرا لما تمثله القيادة الأستراتيجية بأبعادها المختلفة من اهميه بالغه في الادب الإداري الخاص بالادارة الأستراتيجية وذلك من واقع تأثيرها البالغ الأهمية علي بيئة العمل وبالتالي علي الأداء الوظيفي للعاملين ونظرا لأهمية منطقه مأموريه ضرائب دمياط باعتبارها احدي مناطق مصلحه الضرائب المصرية والمعنية بربط وتحصيل دين الضريبة المستحقة علي الممولين وذلك للمساهمة في تمويل الموازنة العامة للدولة لذلك تكمن مشكله الدراسة في التعرف على الدور الوسيط للألتزام التنظيمي علي اثر القيادة الأستراتيجية على بيئة العمل

الداخلية في مأموريات ضرائب دمياط بوجه خاص وذلك من خلال ما تلمسه الباحثة من واقع عملها في وظيفه اشرافيه بمأموريه ضرائب دمياط ثان.

ستحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مستوي تطبيق القيادة الاستراتيجية بمأموريات منطقته ضرائب دمياط؟

- ما مستوي الأهتمام بالبيئة الداخلية بمأموريات منطقته ضرائب دمياط؟

- ما مستوي الألتزام التنظيمي داخل مأموريات منطقته ضرائب دمياط؟

### (3) أهمية الدراسة

#### (1-3) الأهمية العلمية

- تنبع الأهمية العلمية للدراسة في تقديم معلومات عن متغيرات الدراسة والمتمثلة في ممارسات القيادة الاستراتيجية وبيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي.

- أيضا تساهم الدراسة في إثراء الدراسات المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية والألتزام التنظيمي والبيئة الداخلية خاصة في إحدى القطاعات الحكومية والمتمثلة في مأموريات منطقة ضرائب دمياط

#### (2-3) الأهمية العملية

- سوف تقدم هذه الدراسة معلومات عن القيادة الإستراتيجية والألتزام التنظيمي وبيئة العمل الداخلية بمأموريات منطقته ضرائب دمياط.

- وسوف تساهم التوصيات التي تقدمها الدراسة في زياده الوعي بأهمية الدور الوسيط للألتزام التنظيمي علي العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبيئة العمل الداخلية وخاصة في احدي القطاعات الحكومية.

### (4) أهداف الدراسة

ان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف علي أثر الدور الوسيط للألتزام التنظيمي علي اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على بيئة العمل الداخلية بمأموريات منطقته ضرائب دمياط، ويتفرع منها أهداف فرعية كالتالي:

(1-4) معرفة مستوي تطبيق القيادة الاستراتيجية بمأموريات منطقته ضرائب دمياط.

(2-4) معرفة مستوي الأهتمام بالبيئة الداخلية بمأموريات منطقته ضرائب دمياط.

(3-4) معرفة مستوي الألتزام التنظيمي داخل مأموريات منطقته ضرائب دمياط.

(4-4) التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات المأمولة والتي قد تزيد من قدرة ممارسين ومتخذى القرار على دعم بيئة العمل الداخلية من خلال ممارسات القيادة الأستراتيجية والألتزام التنظيمي.

## (5) الإطار النظري والدراسات السابقة

### (1-5) الإطار النظري

#### (1-1-5) مفهوم القيادة الإستراتيجية

القيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership) هي شكل معقد من أشكال القيادة في المنظمة، حيث يجب أن يكون القائد لديه القدرة على الإدارة من خلال الآخرين ويتطلب القائد من الاستراتيجي المقدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغييرات استراتيجية حسب الحاجة، كما إنها تتمثل بالدور الرئيسي للقائد الاستراتيجي في الحفاظ على الموارد والقدرات التنظيمية أثناء البحث عن موارد موسعه اخرى تدعم اهداف المنظمة. (Irtaimeh, 2018).

وتنوع تعريفات القيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership) اعتمادا على تعدد وتنوع الوظائف التي تقوم بها، حيث لم يتفق غالبية الباحثين والمهتمين على تعريفها موحدًا للقيادة الإستراتيجية، فأحيانا تطلق على الغايات الأساسية وأحيانا أخرى على الأهداف والسياسات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الإستراتيجية التي ترتبط بنوعية القرارات التي تهتم بعلاقه المنظمة بالبيئة الخارجية في الظروف التي تحيط بالمنظمة وتتسم هذه القرارات بجزء من عدم المعرفة لدى القرارات التي اتخذها تتسم بعدم التأكد وهنا يقع على القيادة مسؤوليه تحقيق تكيف المنظمة مع التقلبات البيئية (الطراونة وآخرون، 2012)، ويمثل الجدول الآتي أهم تعريفات التي تناولها الباحثين.

تُعرف القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة المدير على التوقع، والتخيل، والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي، والعمل مع الآخرين لإجراء التغييرات التي ستخلق مستقبلا قابلاً للتطبيق للمنظمة (Sampath & Krishnamoorthy, 2017).

ويرى (Al-Dhaafri & Alosani, 2021) أن القيادة الاستراتيجية هي نمط من أنماط القيادة القائم على التأثير التفاعلي بين القائد والمرؤوسين؛ وذلك من خلال التصور المستقبلي، وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري، والمطلوب في المنظمة.

وتعرف أيضا القيادة الاستراتيجية بأنها وضع الاستراتيجيات التي تتطلب استخدام الخيال والإبداع، والقدرة على اتخاذ القرارات على المستوى الاستراتيجي، والقدرة على التعامل مع التحديات، والتهديدات بطريقة جديدة، ويتعين على القادة الاستراتيجيين تطوير البصيرة، والحكمة والقدرة على التفكير خارج الصندوق، ويجب أن يكونوا قادرين على ربط الأفكار، وتولييفها (Norzailan et al., 2016).

تتضمن القيادة الاستراتيجية التعامل مع كيفية الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، ويتعين على القادة الاستراتيجيين التعامل مع التحديات، والانقطاعات التي تظهر من وقت لآخر، يتطلب هذا في وقت ما استخدام الخيال؛ لتقييم وتفسير الإشارات من البيئة الخارجية، وتحديد كيفية الاستجابة لها (Norzailan et al., 2016).

وعرفت (Mshhour & Jaradat, 2017) بأنها القيادة التي لديها القدرة على التنبؤ والتصور، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين، والقدرة على تطوير الكفاءات والقدرات، وتحسين الهياكل التنظيمية، واختيار وتطوير الجيل القادم من القادة، والحفاظ على الثقافة التنظيمية الفعالة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية.

القيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership) هي شكل معقد من أشكال القيادة في المنظمة، حيث يجب أن يكون القائد لديه القدرة على الإدارة من خلال الآخرين ويتطلب القائد من الاستراتيجي المقدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغييرات استراتيجية حسب الحاجة، كما إنها تتمثل بالدور الرئيسي للقائد الاستراتيجي في الحفاظ على الموارد والقدرات التنظيمية أثناء البحث عن موارد موسعة أخرى تدعم اهداف المنظمة (Irtaimeh, 2018).

كما اشار الزعبي وبنى خالد (2022) انه لتحديد القيادة الاستراتيجية، يجب أن ينصب التركيز على بُعدين رئيسيين: قدرة القادة في المستويات العليا على دفع المنظمة نحو النجاح بشكل مستمر، وقدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية في الوقت المناسب، وقد حددت بعض الدراسات القيادة الاستراتيجية بأنها عملية يقوم بها القائد من أجل تحقيق الوضع المطلوب، وفهم واضح للرؤية، من خلال التأثير على الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد والتوجيه من خلال السياسات والتعليمات، وتشكيل التوافق في بيئة متقلبة ومعقدة وغامضة، مليئة بالفرص والتهديدات.

## (2-1-5) أبعاد القيادة الاستراتيجية

### – الإبداع والابتكار

يدلُّ مصطلح الإبداع والابتكار على التجديد؛ والذي يعني وصفه لإعادة تشكيل، أو إعادة إنشاء أفكار جديدة؛ لإحضار شيء جديد، حيث يتم الوصول إلى حل موجز للمشكلة، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، إنَّ الإبداع هو الجزء الحقيقي المرتبط بالإنجاز والتنفيذ، والتحويل من فكرة خيالية إلى تطبيق ملموس في أرض الواقع، يُعتبر الإبداع والابتكار ميزةً مهمةً تميز منظمات ريادة الأعمال كوسيلة ذات معنى للتجديد في المنظمات، وتحديث قدراتها في حل المشكلات التي تواجهها، حيث يوضح (Migliore & Chinta, 2017) أنَّ الإبداع هو القدرة على تقديم أفكار جديدة، سواء أكانت حلاً لمشكلة ما، أو طريقة جديدة للإنتاج، لذلك نجد أن الإبداع هو مسار الابتكار، حيث يبدأ بالاهتمام بموضوع تم جمع المعلومات عنه، بحيث تتبلور الأفكار الواضحة حوله من أجل العمل نحو الترجمة على الأرض. (Volpp Sierra & Banzato, 2016)

### – المخاطرة

يعني الاستفادة من المخاطر المتوسطة التي يمكن للأفراد السيطرة عليها من خلال المحاولات الشخصية، ومواجهة المخاطر، وإيجاد الحلول لها (Lee & Welliver, 2018).

والمخاطرة هي قبول العمل في حالاتٍ ومواقف تقسم بعدم اليقين، ويُلاحظ أن هناك علاقةً طردية بين الرغبة في النجاح وزيادة المخاطرة؛ إذ أنه كلما زادت الرغبة في العمل والنجاح زاد الميل، والاستعداد لتحمل مخاطر معيَّنة؛ وذلك للرغبة الشديدة في النجاح، وتقديم منتجات وخدمات جديدة (الأسمرى، 2020).

وكلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة، وعادةً ما يتميز الريادي بالميل نحو المخاطرة نتيجةً لرغبته القوية في النجاح، وتقديم منتجات وخدمات جديدة.

يرى الأسمرى (2020) أنّ المخاطرة هي قبول العمل في حالات ومواقف تتسم بعدم اليقين. ويُلاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح، زاد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة. عادةً ما يتميز رائد الأعمال بالميل نحو المخاطرة نتيجةً لرغبته القوية في النجاح، وتقديم منتجات وخدمات جديدة.

#### – الاستباقية

تعتبر الاستباقية أحد أهم خصائص ريادة الأعمال؛ وذلك لأنها تتخذ خطوات ذات مخاطرة عالية؛ ويُقصد بالاستباقية متابعة الفرصة الواعدة بدلاً من الاستجابة لتحركات المنافسين (القيسى والناصرى، 2016). يقصد بالزعة الاستباقية الوصول أولاً، وتحقيق الأهداف المرجوة من تكبد مشاق المخاطرة مع الاستعداد الكامل لتحمل المسؤوليات، كما أنّ العملية الريادية تتشكل من العديد من المكونات التي تشتمل على خلق الفرص، ووجود المخاطر، والإبداع والاستغلال للموارد المتاحة (Waghid, 2023).

إنّ الزعة الاستباقية جانب، أو بعد من جوانب تنظيم المشاريع. ويسعى البشر من خلال ذلك إلى التأثير في التغيرات التي تطرأ على البيئات الداخلية والخارجية في مجال تنظيم المشاريع. تهدف المبادرة إلى دراسة، وتقييم آثار البيئة الخارجية على تخطيط المنظمة، وأنشطتها، وكيفية التأثير عليها ريادة الأعمال هي كيفية مواجهة المنافسة الشرسة في السوق، وتعني كيفية اكتشاف رغبات العملاء – غير المعروفة أو التي يتجنبها المنافسون- وكيفية إرضائهم. كما تعني تنفيذ شيء جديد ومبتكر، وإيجاد واستغلال فرص ريادة الأعمال التي تتطلب جهداً لخلقها (الساكنة، 2016).

#### – المرونة

يمكن تعريف المرونة بأنها تقبل واستعداد المؤسسة لتحديد التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية بهدف جمع الموارد اللازمة، والاستجابة السريعة لتلك التغيرات، إذ إنّ تنفيذ المؤسسة للمرونة يستوجب دمج مستويات ثلاثة من القابلية مع المراحل اللازمة لعملية صنع القرار، وتتضمن هذه المراحل: تفعيل القابليات مع التركيز على التغذية السلبية العكسية، وتفعيل قابلية تقييم البيانات السلبية، والمبادرة نحو إكمال عملية التغيير (Ahmadi, 2017).

من الممكن توضيح مفهوم المرونة بأنه أحد أساليب المناورة الاستراتيجية، التي تبين المستوى الذي يظهر به السلوك الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تُعد المناورة الاستراتيجية مؤشراً على حرية حركة المؤسسات تجاه بيئتها الخارجية والمنافسين، إذ تُظهر المرونة قدرة المؤسسة على الربط بين عناصر بيئتها الخارجية، وعناصرها الإدارية (Radwan & Bashir, 2017).

وتوصف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المؤسسات على التعامل مع التغيرات البيئية والاستجابة لها، والتكيف معها خاصة في الخارج، وهذا سيساعد المؤسسات على الحصول على المزايا التنافسية (al haraisa, 2018) كما تناول الزعبي وبنى خالد (2022) الأبعاد التالية:

### – التوجه الاستراتيجي

يعتبر التوجه الاستراتيجي طريق تحديد رؤية ذات أقدٍ بعيد لتحقيق الغرض الاستراتيجي الذي وجدت المنظمة لأجله، حيث تعكس هذه الرؤية الصورة المثالية التي تسعى المنظمة إلى بنائها في المستقبل (جاد الرب، 2012). ويمكن تعريف التوجه الاستراتيجي على أنه السلوكيات المتزامنة للانخراط في البحث عن الفرص (توجه استراتيجي) والمزايا التنافسية لوضع وتنفيذ الاستراتيجيات التي تخلق الثروة وبالتالي فإن الجمع بين ريادة الأعمال، والمعرفة الإدارية يمثل مفهوم القيادة الاستراتيجية؛ لذلك تتضمن الاستراتيجية السلوكيات المتزامنة للبحث عن الفرص والبحث عن المزايا والتي تؤدي إلى التفوق في أداء المنظمة؛ إذ إن القيادة تمثل نقاطاً ريادية من منظور استراتيجي، حيث يفترض الباحثون أن العقلية مطلوبة للمساهمة في نجاح ريادة الأعمال الاستراتيجية، كما أن مفهوم التوجه الاستراتيجي يمثل ظاهرةً فرديةً وجماعيةً؛ بمعنى أنه من المهم لرجال الأعمال كأفراد، وكذلك المديرين والموظفين في منظمات الأعمال القائمة على التفكير، والتصرف بطريقةً ريادية. ويُعتبر مفهوم التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الجديدة سواء أعلى المستوى الأكاديمي أم مستوى ممارسات الأعمال (Altman & Tushman, 2017).

### – تطوير رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري أهم عناصر نجاح المؤسسات بشكل عام، ورأس المال البشري يتمثل في المعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن العنصر البشري من القدرة على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بكفاءة وفاعلية. وتتعلق تنمية رأس المال باستقطاب، ومساندة العنصر البشري والاستثمار فيه؛ وذلك باستخدام عدة من الوسائل للإفصاح المحاسبي عن رأس المال البشري.

ويُنظر للمورد البشري كرأس مال بشري، ويسعى إلى تطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم واعتبارها من القدرات التنافسية (الربابعة، 2016).

كما أن رأس المال البشري هو مجموعة الأفراد العاملين الذين يمتلكون معرفةً ومهاراتٍ وقدراتٍ نادرة وقيمة للمؤسسة، ويتضمن المرونة العددية، والمرونة الوظيفية، حيث تشير المرونة العددية إلى قدرة المؤسسة على تعديل عدد الموظفين، أو مستوى ساعات العمل، بينما تشير المرونة الوظيفية إلى استعداد العمال لأداء مهام مختلفة استجابةً لطلبات عمل مختلفة (قارة وقاسمي، 2020)

### – اكتشاف الجدارات الجوهرية والمحافظة عليها

تُشير الجدارات الجوهرية إلى موارد المنظمة، وإمكاناتها المستخدمة كمصادر لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، ويُعتبر الجدارات الجوهرية مفهوماً واسعاً يصعب تحديده بدقة؛ حيث يمكن إدراج كل ما يساهم في نشاط المؤسسة في قائمة مواردها، وقد حظى هذا المفهوم باهتمام كبير من المفكرين، ويُشير (Beney & Hesterily, 2015) إلى أن الجدارات الجوهرية ليست جميعها ذات قيمة استراتيجية، ولكي تكون الجدارات الجوهرية مصدراً للأداء المتميز، يجب أن تكون غير متجانسة، وغير قابلة للحركة بين المؤسسات، ولها أربعة شروط أساسية: أولاً: أن تكون قيمةً تسمح باستغلال عوامل النجاح الرئيسية، ثانياً: الندرة، بحيث ألا تكون متاحةً

لجميع المنافسين، أو من الصعب جدًا إنشاؤه ثالثًا أن تكون الموارد لا تتميز بالتعظيم، أو الافتقار إلى الشفافية؛ من خلال كونه ضمنيًا ومعقدًا وينتج عن عدة عوامل اجتماعية خاصة، ورابعًا: استحالة استبدالها، أي لا يمكن استبدال مورد بأخر مماثلة في القيمة في إطار الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، كما أن تشير الجدارات الجوهرية إلى أنها لديها القدرة على إنتاج العديد من المنتجات المختلفة، حيث تنعكس هذه المرونة من خلال قدرة الجدارات الجوهرية على التعامل مع مجموعة واسعة من مهام التصنيع بفعالية، واستغلال، ونشر الموارد الموجودة على مختلف النظم، والعمليات، وسلاسل الأنشطة (Migliore & Chinta, 2017).

ترتبط عملية اكتشاف الجدارات الجوهرية، والمحافظة عليها التي تخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتعتبر المحدد الرئيسي لقيمتها وأدائها، يتم قياس الجدارات الجوهرية، والمحافظة عليها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية الاستخدامات البديلة للجدارات، وتكلفة وصعوبة التحول إلى الجدارات، ووقت التحول من جدارة إلى أخرى (Jha & Bhattacharyya, 2018).

#### – المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة

يُشير إلى قدرة إدارة المؤسسة على التحكم بالظروف، والتغيرات الخارجية، باتباعها لسلوكٍ إداري ممنهج، ينتج عنه إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي، تبعًا لتلك الظروف، أو درجة المرونة التي تتمتع بها المؤسسة من خلال امتلاكها لمجموعة متنوعة من القدرات الإدارية القادرة على تنشيط المؤسسة، وزيادة قدرتها، وتحسين قدرتها على التحكم في إدارته، ويمكن تعريفها على أنها قدرة المؤسسة التنظيمية ذات الخصائص الديناميكية؛ والتي يمكن بناؤها واستغلالها لبناء استراتيجيات استباقية تمكّنها من التفوق في بيئة تنافسية شديدة التغير (slaymi & al-sabti, 2015). وذلك عن طريق دعم الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تحثُّ على العمل والإبداع والابتكار، والتغيير التدريجي للثقافة التنظيمية؛ لتنفيذ استراتيجيات المنظمة بكفاءة وفاعلية (الرابعه، 2016).

#### – التأكيد على الممارسات الأخلاقية

تُعد الكفاءة تنفيذًا للعمليات الاستراتيجية، وتزداد عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية، فهي مكتملة للثقافة التنظيمية، فيشجع القائد الاستراتيجي هذه الممارسات على جميع المستويات، وبناء السمعة الإيجابية للمنظمة، وأشارت بعض الدراسات الحديثة إلى أنَّ المنظّمات بحاجة إلى توظيف قادة استراتيجيين أخلاقيين؛ بحيث تكون الممارسات الأخلاقية جزءًا من رؤيتهم طويلة الأجل، فمن الممكن تقوية التفكير الأخلاقي عن طريق الممارسة، ويجب استخدامه في التفكير الاستراتيجي، وخاصةً عند المفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية، ويعتمد على اكتساب، وتنمية مهارات التفكير اللفظي، والتفكير البصري، والمشاركة الوجدانية، وتساعد في تقرير ما هو الصواب (الطورة، 2021).

#### – تأسيس نظام رقابي مُترن

تمثل قدرة القائد الاستراتيجي على تشجيع أفراد المنظمة على المشاركة الفاعلة في تنفيذ الخطط والقدرة على إلهام، وتحفيز أفراد المنظمة على تحقيق الأداء العالي، والقدرة على تسهيل عملية إدراك الأهداف الجديدة



ضمن وقت قصير عبر إزالة العوائق أمام عملية التنفيذ، والقدرة على تقديم التغذية العكسية في الوقت المناسب للأفراد والفرق والوحدات؛ للعمل بما ينسجم مع الرؤية الموضوعية، ووضع أساس للرقابة الفاعلة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف.

يأتي تأسيس نظام رقابي متوازن داخل المؤسسات ضمن أهمّ أبعاد القيادة الاستراتيجية فالعملية الرقابية هي تغذية راجعة يتم الاستفادة منها في تطوير الأداء، ومراجعة الانحرافات التي تخرج عن مسار الخطط، وهي من أهم الوظائف القيادية للقائد الاستراتيجي؛ إذا مارسها وفق آلياتها وأساليبها العلمية.

فالرقابة التنظيمية كما يعرفها (slami & al-sabti, 2015) هي الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تُستخدم بواسطة المديرين على مختلف الأنشطة التنظيمية؛ وذلك بهدف مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، كما أنها تساعد في بناء مصداقية وثقة لدى القائد الاستراتيجي، وتدعم وتعزز دوره في التغيير الاستراتيجي الهادف لزيادة القيمة بالنسبة لأصحاب المنافع.

## (2-5) مفهوم بيئة العمل

يقصد ببيئة العمل الشروط والعوامل الموجودة داخل المنظمة والتي تؤثر على نشاط وسلوك الموظف، بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف الموجودة أيضا داخل المنظمة، حيث أن هذه العوامل تعتبر جزءا من بيئة العمل الداخلية كالثقافة، وبيان المهمة، وأنماط القيادة (Wendy & Kiro, 2016).

عرف العنزي (2018) بيئة العمل بأنها كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض.

طبقا لمرهون (2019) بيئة العمل الداخلية هي ذلك الاطار والحيز الذي يحيط بالعامل في مجال عمله والذي يتميز بظروف عمل تؤثر في سلوك العامل والموظفين داخل الادارة واتجاهاتهم نحو العمل.

عرفها أحمد (2019) مجموعة الخصائص والأساليب والسياسات التي تنظم سلوك الأفراد في البيئة الداخلية للعمل، وينعكس على قيمهم واتجاهاتهم، ويتصف بالثبات النسبي والاستقرار ويختلف من منظمة إلى أخرى حسب فلسفة الإدارة العليا، وسياستها، ويتضمن مجموعة من الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والاجراءات وانماط الاتصال... الخ.

كما اشار البطاينة (2020) بان بيئة العمل هي الوسط والمكان الذي يعمل فيه الأفراد العاملين، ويشمل التجهيزات، الحرارة، الخصائص التنظيمية كالثقافة التنظيمية، وخصائص العمل كعبء العمل، بالإضافة إلى الجوانب الخارجية عن نطاق تنظيم العلاقات بين العمل والأسرة.

عرفها النذيبات (2020) على انها نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والاجراءات الفنية والإدارية ودراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بوجه خاص وتصميم البرامج المختصة من أجل السيطرة عليها وإزالة مصادر ومسببات الحوادث وغيرها لتوفير سبل الحماية لتلافي المخاطر وأثارها السلبية على المنظمة والعاملين في مكان العمل.

## (1-2-5) أهمية بيئة العمل الداخلية

تهتم منظمات الأعمال اليوم بتحليل بيئة العمل الداخلية وتحليل قدراتها - مما يجعل دراسة البيئة الداخلية ركنا أساسيا لا بد منه لأنه يساعد في التعرف على بعض النقاط الأتية، كما أوردها الذبيات(2020):

تساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.

يمكنها من استكشاف نقاط القوة وتعزيزها للإستفادة منها وذلك بزيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة الأخطار، واستكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك لكي تستطيع التغلب عليها وتصحيحها وتقويمها بسهولة أو الحد من أثارها السلبية.

يمكنها من الربط بين نقاط القوة ونقاط الضعف والتي هي ناتج التحليل الداخلى ومجالات الفرص والمخاطر والتي هي ناتج التحليل الخارجى والذي يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجيات المختارة.

في حال الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة فإن ذلك يؤدي إلى جعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ.

كما أشارت البطاينة وأبازيد (2020) إلى أن تحليل البيئة الداخلية هي خطوة هامة وضرورية لأختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، كما أنه ليس من الممكن أن تقوم أى منظمة بوضع استراتيجية لها دون تحليل عوامل بيئتها الداخلية ودون معرفة نقاط القوة والضعف، وذلك لمساعدتها على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية بأسلوب صحيح.

## (2-2-5) مكونات بيئة العمل الداخلية

### – الهيكل التنظيمي

هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة (البطاينة وأبازيد، 2020)

### – المشاركة في اتخاذ القرارات

تعتبر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن.

لذلك فإن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر تتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ إن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجباً مناطاً بأي منهم، ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر (البطاينة وأبازيد، 2020).

## – طبيعة وظروف العمل

يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس ذا أهمية، بينما الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي إلى تحسين الأداء؛ لأن العامل يحس بقيمته وبأنه ينجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في حفز أو إحباط العاملين (البطائنة و ابا زيد، 2020).

## – التكنولوجيا المستخدمة

التكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاج إليه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكاملة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهاً سلبياً حيث يتصف بالجمود والإنسانية، ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة (البطائنة و ابا زيد، 2020).

أشار الدباس والزعبي (2022) انه يوجد علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها في اتجاهين ايجابيين ، ان الالتزام التنظيمي يركز على الجانب المعياري الأخلاقي والقناعات في قوة هذه العلاقة، ولا يقتصر على مجرد مشاعر بل تترجم إلى سلوكيات ومجهودات.

لذا يعرف الدباس والزعبي(2022) الالتزام التنظيمي على انه حالة من الأرتباط النفسى للعاملين بالمنظمة وایمانهم بقيمتها واهدافها واستعدادهم لبذل اقصى جهد نحو انجاحها.

طبقاً لـ هناندة والمعال (2021) هناك رؤيتين لدى الباحثين للالتزام التنظيمي، الأولى: تنظر للالتزام التنظيمي على انه وجهة النظر التي تعكس طبيعة جودة العلاقة بين العامل والمنظمة. والثانية: تركز على الطريقة التي يستخدمها الفرد في إيجاد الشعور بالالتزام، ليس بالمنظمة فحسب وإنما يتجاوز ذلك الالتزام إلى التصرفات التي تصدر عن العامل تجاه منظمته.

## (3-5) أهمية الإلتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي سلوكاً مرغوباً فيه، إذ يرتبط بالعديد من سلوكيات العمل الجيدة مثل انخفاض معدل ترك العمل (دوران العمل)، وارتفاع جودة الأداء التنظيمي ، وكذلك ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية، وانخفاض معدلات التأخير والغياب ، وبالتالي يعمل على زيادة التزام الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، فالأفراد أصحاب الإلتزام التنظيمي المرتفع عادة ما يميلون إلى بذل أقصى من أجل تحقيق أهداف منظماتهم، كما أنهم يميلون إلى تأييد دعم المنظمة والبقاء فيها (Aboramadan & Dayhleez , 2020).

كما يعد الإلتزام التنظيمي عملية تبادلية بين العامل والتنظيم ، لا تعتمد على الصفات والخصائص التي يتمتع بها الفرد فقط، وإنما على ما تقدمه المنظمة من حوافز ودعم ومساندة لتحقيق أهدافه الذاتية ، التي تؤثر في دورها على شكل ومدى الإلتزام التنظيمي من قبله ، من هنا تبرز أهمية الإلتزام التنظيمي التي تنبع من

الفهم السليم للعلاقة التي تربط الفرد بمنظّمته مع الأخذ بعين الاعتبار الأنواع المختلفة للالتزام التنظيمي (الاتجاهي، والالتزامي، والأخلاقي) ودراستها بشكل مركز حيث أن كل نوع يتم تطويره نتيجة لخبرات مختلفة من السلوكيات داخل إطار المنظمة (هناندا والمعلا، 2021).

كما أشار الدباس والزعبي (2022) إلى أن أهمية الالتزام التنظيمي تنبثق من جهتين، الجهة الأولى: الحفاظ على العاملين بالمنظمة، وتوفير البيئة المناسبة والملائمة لهم، والثانية الحفاظ أيضا على ولائهم والتزامهم نحو منظماتهم، والذي بدوره يؤدي إلى الحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة في طريق تحقيق أهدافها.

كما أن للالتزام التنظيمي تأثير على عدة مستويات، فعلى مستوى الفرد يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقليل معدل دوران العمل والغياب، ويساهم في الأستقرار الوظيفي، ويولد لديهم التضحية في العمل، أما على مستوى المنظمة فهو يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة، والذي بدوره ينعكس على زيادة الانتاجية. كما أنه يساهم في زيادة استجابة المنظمة لمواجهة التغيرات المختلفة، حيث أنه كلما زاد شعور الموظف بالانتماء يزداد تقبله لأي تغييرات في صالح المنظمة، وعلى مستوى المجتمع يعمل على زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، أما على المستوى القومي فإنه يساهم وبشكل كبير في زيادة الناتج القومي كمحصلة نهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة الناتج وفعالية أداء العاملين بالمنظمة، وهذه النتيجة تؤثر في الناتج القومي. (الدباس والزعبي، 2022)

### (5-3-1) خصائص الإلتزام التنظيمي

أشار العديد من الباحثين مثل: عبد الرحمن (2013) و(عاشوري، 2017) والدباس والزعبي (2022) إلى عدد من الخصائص التي ينطوي عليها الإلتزام التنظيمي كما يلي:

- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الإلتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط من جانب الفرد
- يعبر الإلتزام التنظيمي عن الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها مصالح المنظمة.
- يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية وهي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء في العمل، الشعور بالواجب تجاه المنظمة.
- يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم للمنظماتهم.
- يؤثر الإلتزام التنظيمي تأثير مباشر على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى، ويتضح ذلك في رغبة الأفراد في البقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل، ومستوى الأداء والانجاز.

- يستغرق الألتزام في تحقيقه وقتاً طويلاً، لانه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- يأخذ الألتزام التنظيمي عدة صور وأشكال من أهمها الألتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والألتزام كقيمة في حد ذاته ، والألتزام كإمتثال لما يتوقعه الآخرون.
- يتأثر الألتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- تتمثل مخرجات الألتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين، والأداء الوظيفي، والحماس للعمل، والأخلاص للمنظمة.
- يؤثر الألتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

### (2-3-5) أبعاد الألتزام التنظيمي

على الرغم من وجود مجموعة واسعة من تعريف الألتزام التنظيمي، فإن نموذج المكونات الثلاثة الذي وضعه ماير وألن (1991، 1997) يعتبر الطريقة السائدة للنظر إلى الألتزام التنظيمي: حيث وضع ماير وألن نمودجا للألتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد: الألتزام العاطفي والإستمراري والمعباري. (Aljabari & Ghazzawi, 2019)

#### - الألتزام العاطفي أو الوجداني

يعرف الألتزام العاطفي أنه درجة ارتباط الفرد عاطفياً بالمنشأة من خلال ولائه وتعلقه بها، وذلك نابع من تطابق قيم الفرد والمنشأة وتكامل أهدافهما وبالتالي يفخر الفرد بعضويته بالمنظمة و يعكس الألتزام العاطفي عالقة الموظف وارتباطه العاطفي مع البنك الذي يعمل فيه وارتباطه النفسي به من خلال مشاعره، ويعبر عن الألتزام الوجداني بالبنك ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات وعلاقته بالمشرفين وكذلك درجة إحساس الموظف ببيئة المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات (بقلزي وكيال، 2020)

#### - الألتزام الإستمراري

○ نظراً لأن الألتزام الإستمراري يعكس الإعتراف بالتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، فإن أي شيء يزيد من التكاليف المتصورة يمكن أن يحدث يعتبر تهديد. اقترح بيكر 1960 أن الألتزام بمسار العمل يتطور مثل أن يضع المرء رهانات جانبية يمكن أن يخسرها إذا توقف العمل. يمكن أن تتخذ الرهانات الجانبية عدة أشكال وقد تكون مرتبطة بالعمل أو غير مرتبطة بالعمل. على سبيل المثال، يمكن أن يكون التهديد بإضاعة الوقت والجهد المبذولين في اكتساب مهارات غير قابلة للتحويل، أو فقدان المزايا الجذابة، أو التخلي عن الإمتيازات القائمة على الأقدمية، أو الإضطراب إلى اقتلاع الأسرة وتعطيل العلاقات الشخصية ينظر إليها على أنها تكاليف محتملة لتترك الشركة. (meyer & allen, 1991)

○ ويعبر عن إدراك الموظف لتكاليف الإستمرار في المنظمة أو تركها (ربح وخسارة). كما يشير هذا المفهوم الى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة العتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فالفرد الذي لديه التزام مستمر عال يبقى في المنظمة لأنه يحتاج إلى ذلك (بلواضح، 2019م)

#### – الإلتزام المعياري

○ يستند الإلتزام المعياري على الواجبات والقيم، والدرجة التي يبقى فيها الموظف في المنظمة انطلاقاً من الشعور بالإلتزام. فهناك أوقات في الشركات الصغيرة، عندما تتأخر المرتبات، ويضطر الموظفون أن يعانون من تخفيض الرواتب أو تأجيل الأجور، ولكنهم يستمرون في العمل، لأنهم لا يريدون أن يتركوا صاحب العمل في ظل هذه الأوقات العصيبة. ويأتي الإلتزام المعياري من الإحساس بالواجب الأخلاقي ونظام القيم للفرد. ويمكن أن يكون نتيجة للإلتزام الوجداني، أو نتيجة للتنشئة الإجتماعية داخل مكان العمل والإلتزام بزملاء العمل. (بلواضح، 2019م)

○ إن هذا الإلتزام الأخلاقي يجيب إما من خلال عملية التنشئة الإجتماعية داخل المجتمع أو المنظمة. تضعه أو تضعها أو تضع المنظمة تحت التزام أخلاقي بالرد باللطف (بلواضح، 2019م)

○ ويكون الإلتزام المعياري أعلى في المنظمات التي تقدر الولاء وتتواصل بشكل مُنظم وحقوقي مع الموظفين بالمكافأة والحوافز والإستراتيجيات الأخرى. ويكون الإلتزام المعياري في الموظفين مرتفع أيضاً عندما يرى الموظفون بانتظام أمثلة واضحة على التزام صاحب العمل برفاهية الموظفين.

○ يعتبر الموظف الملتزم المعياري أنه من الصواب الأخلاقي البقاء في المنظمة، بغض النظر عن مدى تعزيز الحالة أو الرضى الذي تمنحه المنظمة له أو لها على مر السنين (بلواضح، 2019م)

يتضح مما سبق الأوتي أن الأنواع الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتظهر صورة مشتركة، تتبين في التأكيد على أن الإلتزام التنظيمي هو شعور داخلي يعكس علاقة الموظف بالشركة التي يعمل بها، فالفرد لديه التزام عاطفي (وجداني) بدافع الرغبة، أما الذي لديه التزام معياري سيبقى في الشركة بدافع الإستحقاق، وفيما يتعلق بالموظف الذي لديه التزام استمراري فسيظل في الشركة بسبب الفوائد (المنافع) التي يحصل عليها ولحاجته إليها، ولا يمكن الحكم على الإلتزام التنظيمي إلا بفهمه بأنواعه معاً.

#### – الدراسات السابقة

##### ○ الدراسات التي تناولت القيادة الإستراتيجية

دراسة الدهشان ورفاعي (2019) الهدف من الدراسة هو التعرف على مدى أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية- المرونة الاستراتيجية - الحساسية الاستراتيجية- اتخاذ القرارات الاستراتيجية) على الاحتفاظ بالمواهب في الشركة المصرية للاتصالات. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال قائمة الاستقصاء والتي تم توزيعها على عينة طبقية بلغت 350 من المستويات الإدارية المختلفة في الشركة المصرية للاتصالات في قطاعات القاهرة الكبرى. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر جوهري لأبعاد القيادة الاستراتيجية على الاحتفاظ بالمواهب في الشركة المصرية للاتصالات.

دراسة الرميدي وطلحي (2019) هدف الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نمط القيادة الاستراتيجية على القدرات المؤسسية لشركات السياحة المصرية، وذلك بدراسة أثرها على السلوك الإبداعي، والسياسات الإدارية، والمرونة الاستراتيجية، والفاعلية التنظيمية، وأداء العاملين، وإدارة المعرفة. وقد تم اختيار شركات السياحة المصرية كدراسة حالة. ولتحقيق هدف الدراسة: تم تصميم استمارة استقصاء، وتوزيعها على عينة عشوائية من مديري هذه الشركات. وقد تم الاعتماد على تحليل 323 استمارة باستخدام برنامج IRTPRO وSPSS. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بنسبة 69.2% على المرونة الاستراتيجية، وبنسبة 43.4% على الأداء، وبنسبة 36.2% على السلوك الإبداعي، وبنسبة 33.2% على إدارة المعرفة، وبنسبة 26.5% على السياسات الإدارية، وأخيراً بنسبة 23.2% على الفاعلية التنظيمية.

دراسة الشامسي والمحاسنة (2019) والتي هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الخصائص السلوكية، الرؤية والتفكير الريادي، المهارات والقدرات الاستراتيجية، الاستشراف الاستراتيجي، العمل الجماعي والتحفيز) في تطوير البناء التنظيمي بأبعاده (الشمولية والتكامل، والمرونة والاتصال، والكفاءة والفاعلية التنظيمية) في المؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة قوة العلاقة بين جميع المتغيرات الرئيسة والفرعية. تكون مجتمع الدراسة من الوزارات والمؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، واعتمدت عينة عشوائية بسيطة من الوزارات والمؤسسات ذات العلاقة، وتكونت وحدة التحليل من القيادات في الإدارة العليا والوسطى، والبالغ عددهم (272) مبحوثاً، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجميع البيانات من عينة الدراسة شملت (56) فقرة توزعت على متغيرين هي المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) بأبعادها وتم قياسها من خلال (35) فقرة، والمتغير التابع (البناء التنظيمي) بأبعاده وتم قياسه من خلال (21) فقرة، حيث تم توزيع (460) استبانة استرداد منها (305) استبانات وتبين أن الصالح منها للتحليل (272) استبانة، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.25، وبرنامج (AMOS V.26) لتحليل بيانات الدراسة الأولية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: 1. ارتفاع مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى القادة في المؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وجاءت متوسطات الأبعاد لها بين المتوسط والمرتفع. 2. ارتفاع مستوى تطوير البناء التنظيمي في المؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وجاءت متوسطات الأبعاد لها بين المتوسط والمرتفع. 3. وجود أثر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الخصائص السلوكية للقيادة، الرؤية والتفكير الريادي، المهارات والقدرات الاستراتيجية، الاستشراف الاستراتيجي، والعمل الجماعي والتحفيز) في تطوير البناء التنظيمي بأبعاده (الشمولية والتكاملية، المرونة والاتصال، والكفاءة والفاعلية التنظيمية) في المؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ينبغي على المؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة الاهتمام في تطوير البناء التنظيمي للمؤسسة ليتوافق مع احتياجات الموظفين والمؤسسة وبما يحقق كفاءتها وفعاليتها. وضرورة الاهتمام بوجود نظام تحفيز لكافة موظفي المؤسسة للمشاركة في تحديد الفرص والمخاطر التي قد تواجه المؤسسة.

وتشجيع الإدارة العليا على إيجاد قنوات غير رسمية للتواصل بين الإدارات، وإعطاء مرونة كافية في اتخاذ القرارات، وخفض المستويات التنظيمية المتعددة، بما يعزز عملية الاتصال مع قمة الهرم والمديرين.

دراسة ربيع والدورى (2019) والتي هدفت إلى بيان أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة المواهب في بنك الأردن. حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين، مساعديهم ورؤساء الأقسام) في بنك الأردن بفروعه والبالغ عددهم (400) فرداً. أما عينة الدراسة فقد شملت الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين، مساعديهم ورؤساء الأقسام) في بنك الأردن بفروعه بمقدار (206) موظفاً، والذين تم اختيارهم بشكل عشوائي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية والثقافة التنظيمية) على إدارة المواهب في بنك الأردن عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية والثقافة التنظيمية) على استقطاب المواهب في بنك الأردن عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية والثقافة التنظيمية) على أداء إدارة المواهب في بنك الأردن عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية) على الاحتفاظ بالمواهب في بنك الأردن عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بإيجاد نظام للحوافز والتعويضات لتحفيز أصحاب المواهب العاملين في بنك الأردن وتعزيز قدراتهم واعتماد بنك الأردن على مبدأ تكافؤ الفرص لجميع العاملين فيه وجعله جزءاً من الثقافة التنظيمية له.

دراسة البطاينة (2020) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، دعم الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، تنمية رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في بيئة العمل الداخلية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في المستويات الإدارية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، والبالغ عددهم (230) موظفاً وفق سجلات مديرية شؤون الموظفين سنة (2020)، حيث تم توزيع استبانة الدراسة على جميع العاملين على رأس عملهم وفقاً للظروف الطارئة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (112) استبانة نتيجة للظروف الطارئة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). تشير نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في بيئة العمل الداخلية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، كما تبين أن مستويات تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية كان بمستوى مرتفع في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وكذلك تبين أن مستوى بيئة العمل الداخلية في وزارة التخطيط كان بمستوى متوسط. بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة الإدارة والقيادة وصناع القرار بوزارة التخطيط والتعاون الدولي إلى ضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية داخل الوزارة من خلال الدورات التدريبية وتهيئة قادة مستقبلين وإعدادهم،



ونشر الوعي لدى جميع الموظفين العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي بأهمية تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية لما لها من دور فاعل في تنمية المهارات الإدارية.

دراسة عبود (2020) والتي هدفت إلى تقييم واقع القيادة الاستراتيجية في جامعة الزيتونة بالإضافة إلى الكشف عن أثرها في زيادة التميز لدي العاملين فيها، وشملت عينة عشوائية من الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم ومراتبهم الإدارية والوظيفية بلغت (340) موظفاً من مختلف إدارة الجامعة. واعتمد في تحليل بياناتها على التحليل الوصفي للبيانات وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي (ANOVA). وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على أبعاد التميز التنظيمي لدي العاملين في جامعة الزيتونة كما توصلت إلى أن هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوي القيادة الاستراتيجية تعزي لخصائصهم الوظيفية والديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي). وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها

دراسة القحطاني والعبادي (2020) والتي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطر. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة قطر. وقد قام الباحث بتوزيع (384) استبانة على أفراد عينة الدراسة الكثرانياً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (351) استبانة، كان منها (330) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته (85.9%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. وبعد تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (التوجه الاستراتيجي، تطوير المورد البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التركيز على الممارسات الأخلاقية، إقامة نظام رقابي متوازن، استغلال والمحافظة على الجدارات الجوهرية) على الأداء التنظيمي بدلالة أبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، البعد البيئي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة قطر. وأوصت الدراسة التأكيد على إدارات الشركات الصغيرة والمتوسطة بالاهتمام بشكل أكبر بالتوجه الاستراتيجي للقيادة، والاهتمام أكبر بتطوير الخطط الاستراتيجية لهذه الشركات، فعلى الرغم من أن مستوى تقييم بعد التوجه الاستراتيجي قد جاء مرتفعاً، إلا أنه جاء بالمرتبة الأخيرة مقارنة مع بقية الأبعاد التي تناولتها الدراسة والخاصة بالقيادة الاستراتيجية، والتوصية بإجراء دراسة مماثلة تشمل مؤسسات للقطاع الحكومي، ومقارنة نتائجها مع نتائج دراسات مماثلة في القطاع الخاص كالدراسة الحالية.

دراسة قرمش والنجار (2020) هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، وذلك نظراً لأهمية القيادة الاستراتيجية في نجاح المنظمات، وما تلعبه من دور في تحقيق المنظمات الذكية، وتعزيز الفرص أمامها لتحقيق التقدم في مواجهة المنظمات الأخرى المنافسة لها. لقد تمثل مجتمع الدراسة بشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تكونت من (35) فقرة، وقد استهدفت

قيادات المهام الاشرافية في هذه الشركة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة.

دراسة سمر الدين والقرشي (2020) والتي هدفت إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي). ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة، والمقابلات؛ كأدوات لجمع البيانات، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (132) من مجتمع مكون من (200) موظفا وموظفة، وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة حققت مستويات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81)، وحققت وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة التميز التنظيمي بمستويات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) مجتمعة على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي). وقدمت الدراسة عدة توصيات، من أهمها: حث القيادات الاستراتيجية على الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي قد تواجهها الوزارة، ووضع نظام خاص لاستقطاب الكوادر البشرية في الوزارة؛ حتى يتم تعيين العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة.

دراسة الحامدي وأبو جمعة (2020) والتي هدفت إلى قياس أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع جميع البيانات وتصنيفها، إذ تم تطوير أداة الدراسة والتي تمثلت في الاستبانة لجميع البيانات من عينة الدراسة، ومن ثم تحليلها عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتكون مجتمع الدراسة من شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن، في حين تمثلت عينة الدراسة من (950) موظفاً، أما وحدة المعاينة فتمثلت من أعضاء الإدارتين العليا والوسطى إضافة إلى (11) فرداً من الإدارة الدنيا الذي يمتلكون الخبرة لأكثر من 10 سنين وهم يزودون الإدارتين بالمعلومات لصنع القرار والبالغ عددهم (150) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لشركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن لعل من أبرزها ضرورة الاطلاع على مضمون هذه الرسالة ونتائجها من قبل منظمات

الأعمال الصناعية في الأردن للاستفادة منها في تحسين وتطوير قدرتها القيادية الاستراتيجية لتحقيق القدرة على التنافسية لديها، وضرورة مراجعة الخطة الاستراتيجية السنوية لتحديد نقاط القوة والضعف في الشركة.

دراسة محمد (2021) والتي هدفت إلى تعرف واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بجامعة سوهاج، وتعرف واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة سوهاج، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة حياة العمل بجامعة سوهاج، وتعرف أثر متغيرات النوع، سنوات الخبرة، والدرجة العلمية في تصورات العينة، ولعالجة مشكلة الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (617) عضواً، واستخدمت استبانة وزعت على العينة احتوت على (81) فقرة، وقد جرى التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت الدراسة أن أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية تراوحت بين مرتفعة متوسطة، كما تراوحت أبعاد جودة حياة العمل بين مرتفعة ومتوسطة، كما كانت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد جودة حياة العمل، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وفقاً لمتغير النوع في جميع الأبعاد ماعدا (التوجه الاستراتيجي، والممارسات الأخلاقية)، ووفقاً لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي في جميع الأبعاد ما عدا (الممارسات الأخلاقية)، كما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في واقع جودة حياة العمل وفقاً لمتغير النوع وسنوات الخبرة في أبعاد (التوازن بين الحياة والعمل، والرضا عن العمل، والعلاقات الاجتماعية)، ووجود فروق وفقاً لمتغير الدرجة العلمية في جميع الأبعاد ما عدا (ظروف العمل)، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: زيادة تفعيل القيادة الاستراتيجية في الجامعة؛ لما لها من أهمية كبيرة في تطوير وتحسين الأداء وتحقيق جودة حياة العمل، تفعيل جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالجامعة من خلال تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات، وتلبية احتياجات الموارد البشرية الاجتماعية والاقتصادية والنفسية وغيرها.

دراسة الطورة (2021) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها، في ممارسات ريادة الأعمال في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (179) فرداً من العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن، البالغ عددها (6) شركات. وقد قامت الدراسة بمسح شامل لجميع عناصر مجتمع الدراسة، واستخدمت عدداً من الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها؛ باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS 22)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى توافر القيادة الاستراتيجية، بأبعادها، وممارسات ريادة الأعمال بأبعادها، قد بلغ الدرجة المتوسطة على مقياس (ليكرت) الخماسي، في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة في الأردن. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على ممارسات ريادة الأعمال بأبعادها. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية، في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن؛ لدورها الهام في تعزيز ممارسات ريادة الأعمال.

دراسة الزواهرة والخفاف (2021) والتي هدفت إلى بيان أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استثمار القدرات الاستراتيجية، تعزيز الثقافة المنظمة بالممارسات الأخلاقية، تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة) في البراعة المنظمة بأبعادها (استكشاف الفرص واستغلال الفرص) في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي). تكونت عينة الدراسة من العاملين في الإدارة التنفيذية والإشرافية في المركز وبلغ عددهم (92) مديراً. واستخدمت الاستبانة بالصيغة الإلكترونية (Google forms) كأداة للدراسة لتسهيل عملية جمع المعلومات وتحريرها، وتم استرداد (86) استبانة صالحة للتحليل. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الأساليب الإحصائية اللازمة وبرنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS v. 3) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أهمية نسبية مرتفعة للقيادة الاستراتيجية وأهمية نسبية مرتفعة كذلك للبراعة المنظمة في المركز، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) للقيادة الاستراتيجية في البراعة المنظمة في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، حيث ظهر الأثر المعنوي لجميع أبعاد القيادة الاستراتيجية باستثناء بعد "تطوير رأس المال البشري"، حيث أظهر تأثيراً غير معنوي. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها تعزيز البراعة المنظمة ونشاطاتها المتمثلة بالاستكشاف والاستغلال في المركز من خلال استحداث فرق عمل خاصة لهذه الغاية ضمن دائرة تطوير الأعمال في المركز، والاهتمام بتحليل بيئة العمل بشكل أكبر، وزيادة الصلاحيات الممنوحة للعاملين، كما أوصت الدراسة بالموازنة بين أنماط الرقابة القائمة على النتائج والضبط، وتحسين أنظمة التوظيف والترقية والمكافأة للعاملين.

دراسة الجبوري والخزرجي (2021) التي تضمنت بيان أهمية دور القيادة الاستراتيجية في إثارة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات بشكل عام، وتبلور مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل هل توجد علاقة أثر وارتباط بين القيادة الاستراتيجية والإبداع لدى العاملين؟ وفي ضوء ذلك اختيرت شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية مجتمعاً للبحث من أجل رسم تصور واضح عن القيادة الاستراتيجية برعاية الإبداع والمبدعين. يهدف البحث إلى تعزيز الثقة بالقيادات الاستراتيجية ومنهجيتها وما لها من أثر واضح في رفع مستوى الإبداع لدى العاملين بالاستناد إلى فرضيتين رئيسيتين هما وجود علاقات ارتباط ذات تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في توليد وتنمية روح الإبداع لدى العاملين، كما وسعى الباحثان إلى تضمين هذا البحث ضمن إطار نظري وتحليل شامل بعد اختبار متغيراته باستخدام الأساليب الإحصائية للبيانات المجمعة (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط والانحدار) والتي جمعت بياناتها من خلال استمارة استبانة والبالغ عددها (30) استمارة والتي استهدفت أفراد عينة البحث مجموعة من المدراء والمسؤولين في أقسام الشركة المبحوثة. وعند تحليل فرضيات البحث توصل الباحثان إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير بين القيادة الاستراتيجية في تطوير الإبداع لدى العاملين وعلى أثرها صيغت مجموعة من التوصيات مفادها تفعيل التواصل بين القيادات في كافة مستوياتها والعاملين من أجل الوقوف على متطلباتهم ومطامحهم المشروعة البناءة وتضمينها في الأهداف الاستراتيجية ووضع الخطط لتقديم الدعم الكامل لتطوير مهارات الموظفين وتنمية الإبداع والابتكار لتحقيق الريادة للشركة في مجال القطاع الذي تعمل فيه.

دراسة خويلدات وبوعمامة (2021) والتي هدفت إلى التعرف على القيادة الإستراتيجية وأثرها على التسويق الريادي لدى متعاملي لهاتف النقال (موبليس، جازي، اوريدو) بوكالات ورقلة ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكذا معطيات إحصائية، بالإضافة إلى تحليل (49) استبيان موزعة على مجموعة وكالات متعاملي الهاتف النقال (موبليس، جازي، اوريدو بورقلة وتم تحليل البيانات والاختبار الفرضيات من خلال البرنامج الإحصائي (spss). توصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: أن القيادة الاستراتيجية لها أثر كبير على التسويق الريادي وفي ظل هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية قصد تموقع المؤسسة في السوق وتحقيق الريادة.

دراسة الشيال وجداية (2021) هدفت الدراسة إلى فحص تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة لصناعة الأدوية في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة تشتمل على مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة المديرين في الإدارة العليا والمشرفين الذين يمثلون الإدارة الوسطى بإتباع طريقة المسح الشامل، وبهذا تكون مجتمع الدراسة من (73) مشاركا، وتم استثناء استبانة واحدة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وبهذا تكون مجتمع الدراسة النهائي المدروس من (72) مشاركا، أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تصورات العينة تجاه مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائيا لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات حيث بلغ معامل التفسير (R2 = 93.3%) وهي نسبة مرتفعة من التباين المفسر، وإلى وجود فروق دالة إحصائيا في تصورات العينة لمستوى القيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات تبعا للخصائص الوظيفية والديموغرافية بينت عدم وجود فروقات تبعا للجنس، بينما تبين وجود فروقات تبعا للمؤهل العلمي والعمر.

دراسة فلجة وأبوعاود (2021) والتي هدفت إلى تحليل أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تدعيم متطلبات إدارة الجودة الشاملة بوجود الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين، ومساعديهم ونوابهم، ومديري الدوائر، والمفوضين، العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في الهيئات المستقلة الأردنية، وعددها (13) هيئة. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (280) مديراً، كما قامت الباحثة باعتماد أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من أفراد المجتمع، من خلال توزيع الاستبيانات على افراد وحدة التحليل في الإدارات الرئيسية والفروع التابعة لهذه الهيئات وبلغ عدد الاستبيانات التي تم تحليلها (240) استبانة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

ان مستوى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية، ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، والثقافة التنظيمية في الهيئات المستقلة الأردنية قد بلغ الدرجة المرتفعة على مقياس (ليرت) الخماسي.

كما أشارت النتائج أيضا إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية بإبعاها في متطلبات إدارة الجودة الشاملة الأتية (دعم الإدارة العليا، رضا العملاء، مشاركة العاملين، التحسين المستمر للجودة)، ووجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأستراتيجية على الثقافة التنظيمية.

وكذلك وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تدعيم متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، وأخيراً وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في تدعيم متطلبات إدارة الجودة الشاملة بوجود الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً .

دراسة الوادي والشعار (2021) والتي هدفت إلى دراسة أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية (التصور الاستراتيجي، المواهب، اليقظة الاستراتيجية، إدارة التغيير) في عناصر الابداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة) في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باعتماد المنهج الوصفي الكمي التحليلي، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة من المدراء البالغ عددهم (135)، في الإدارة العليا في فروع المصارف التجارية الأردنية في إقليم الوسط. توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأهمية النسبية للقيادة الاستراتيجية كانت مرتفعة، والابداع الإداري كانت بمستوى متوسطة، وأظهرت وجود أثر للقيادة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (التصور الاستراتيجي، المواهب، اليقظة الاستراتيجية، إدارة التغيير) في عناصر الابداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة) في المصارف التجارية الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتصور الاستراتيجي من خلال وضع خطة تشغيلية تتناسب مع استراتيجيتها لتسهم في السياسات التي تضعها إدارة المصرف، وتحسين أداؤها وإيجاد بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة، والحرص على الأعمال والحلول الإبداعية المقدمة من قبل الإداريين، ومشاركتهم في وضع الأهداف التنظيمية، واستغلال الخبرات العملية المتوافرة لديهم.

دراسة البقور والشعار (2022) والتي هدفت للتعرف على أثر قدرات القيادة الاستراتيجية في الأداء المنظمي والدور الوسيط للابتكار المنظمي من وجهة نظر العاملين وطبقت هذه الدراسة على الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، والبالغ عددهم (15) شركة، إذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال دراسة الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام أداة الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (250) استبانة لمجتمع الدراسة، وتم استرداد (190) استبانة، وبعد تدقيق الاستبانات تم استبعاد (6) استبانات بسبب عدم كفايتها، حيث بلغت الاستبانات الخاضعة للتحليل (184) استبانة، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لكل من قدرات القيادة الاستراتيجية (التصور الاستراتيجي، الممارسات الأخلاقية، القدرة الاستيعابية، والقدرة التكيفية، والحكمة الإدارية) في الأداء المنظمي في الشركات الحاصلة على الجائزة من الملك عبد الله الثاني للتميز، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: التأكد زيادة مستوى اهتمام الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز باستفادتها من تجاربها السابقة حتى تستطيع تحديد توجهاتها المستقبلية، والتأكد زيادة مستوى اهتمام الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بأنها تعمل على بناء القدرات التنافسية بين العاملين، وذلك لرغبة العاملين للإبداع باتجاههم نحو الإبداع والابتكار وتطوير الشركة، والتأكد زيادة مستوى اهتمام الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز على إقامة علاقات خارجية. وذلك لحمايتهم والحفاظ على حقوقهم.

دراسة محمد وحسين (2022) والتي هدفت إلى بيان أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية لمجموعة من القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت، كما تهدف الدراسة إلى تعريف عينة الدراسة بموضوعات (ممارسات القيادة الاستراتيجية، الحساسية الاستراتيجية). ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باختبار عينة من القيادات في المديرية عينة البحث من خلال الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من الميدان المبحوث، وتم بناء الاستبانة بناء على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لهذا اعتمد الباحث في الدراسة أسلوب الحصر الشامل في تحديد حجم العينة. فقد تطلب ذلك دراسة آراء القيادات الأمنية من رتبة (العقيد، العميد، اللواء) في المستويات الإدارية العليا في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت، وعليه ومن أجل إمكانية تعميم نتائج الدراسة قام الباحث بتوزيع (85) استمارة، استرجع منها (79) صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباطية معنوية بين متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها ومتغير الحساسية الاستراتيجية. وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات كان أهمها ينبغي أن تقوم القيادات في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت بعقد دورات وبرامج تدريبية مستمرة لتطوير الملاك البشري فيما يتعلق بالفكر الاستراتيجي.

دراسة يامر حول والحامد (2022) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات؛ وقد تكون مجتمع البحث من شركات الهاتف النقال العاملة في محافظة عدن، أما عينة الدراسة فأخذت عينة عشوائية من العاملين في شركات الهاتف النقال في محافظة عدن؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم إعداد استبانة (أداة الدراسة) وتم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة إذ بلغ عدد الاستمارات الموزعة (112) استمارة، وقد بلغ عدد الاستمارات المرتجعة (106) التي شكلت ما نسبته (95%) من الاستمارات الموزعة، والاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (100) التي شكلت ما نسبته (89%) من الاستمارات المرتجعة والصالحة للتحليل، وقد استخدم الباحثان حزمة من البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة بالمحاور (تحديد التصور الاستراتيجي، اكتشاف المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إقامة نظام رقابي متوازن) في إدارة الأزمات. كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات التي يتوقع الباحثان منها رفع الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية للحد من الأزمات.

دراسة العساسفة والبشاشبة (2022) والتي هدفت إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها (توجيه الرؤية الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) كمتغيرا مستقلا في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة والتميز) كمتغير تابع، وتم تحديد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومدراء الدوائر ومدراء الفروع والمناطق) في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (853) فردا. واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات، وتم اعتماد التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للإجابة عن تساؤلات

الدراسة واختبار صحة الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة. وقد أوصت الدراسة بأنه على البنوك التجارية الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية لما لها من أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية والسعي الدائم إلى تطوير وسائل اتصال إلكترونية حديثة لتسهيل فتح الحوار بين العاملين من خلال القنوات والتي تعتبر وسيلة لتعزيز الثقافة التنظيمية وتساعد البنوك التجارية في زيادة قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى ضرورة تبني البنوك التجارية التوجه الاستراتيجي لدورها الهام في تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية.

دراسة غالب (2023) والتي هدفت إلى تحديد مستوى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد الرؤية المستقبلية والتوجه الاستراتيجي، استثمار الجدارات الجوهرية والمحافظة عليها، تعزيز ثقافة تنظيمية للتفوق، تأكيد الممارسات الأخلاقية، تمكين الرقابة والتحكم المنظمي المتوازن، تطوير رأس المال البشري) في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وتحديد مستوى توافر الأداء الاستراتيجي للجامعات بأبعادها (مؤشرات الموارد، مؤشرات أصحاب المصالح، مؤشرات العمليات، مؤشرات الريادة) لدى جامعة العلوم والتكنولوجيا، كما هدفت الدراسة إلى اختبار وجود تأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد الرؤية المستقبلية والتوجه الاستراتيجي، استثمار الجدارات الجوهرية والمحافظة عليها، تعزيز ثقافة تنظيمية للتفوق، تأكيد الممارسات الأخلاقية، تمكين الرقابة والتحكم المنظمي المتوازن، تطوير رأس المال البشري) في تعزيز الأداء الاستراتيجي بأبعادها في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وتمثل مجتمع الدراسة بكافة القيادات الإدارية في الجامعة وعددهم (70) قياديا، وقد تم توزيع (70) استبانة عاد منها (67) استبانة. حيث كانت الاستبانات المعادة صالحة للتحليل الإحصائي، كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود توافر مرتفع لممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة وتوافر مرتفع للأداء الاستراتيجي في جامعة العلوم والتكنولوجيا، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير طردي (إيجابي) معنوي قوي جدا لممارسات القيادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

دراسة معتوق وغومة (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تحقيق التنمية المستدامة بشركة المدار الجديد-طرابلس. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لتحقيق أهداف الدراسة، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (44) موظفا من القيادات الإدارية بالشركة. وقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على العينة المستهدفة، حيث تم الحصول على (36) مفردة مطابقة لإجابات الدراسة وتساؤلاتها. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة كان مرتفعا، وكذلك مستوى تحقيق التنمية المستدامة بالشركة جاء مرتفعا، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة بالشركة قيد الدراسة. أوصت الدراسة بضرورة العمل على استحداث وحدة أو قسم بمسمى "إدارة التنمية المستدامة" يكون هدفها الأساسي تعزيز مفهوم وأهداف التنمية المستدامة في الشركة قيد



الدراسة، وذلك من خلال عقد الندوات واللقاءات وورش العمل، وأيضا الاهتمام بشكل أكبر بتضمين استراتيجيات الجودة الشاملة التي تدعم وظائف الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر وذلك لزيادة الفعالية الاقتصادية للشركة وتقليل المخاطر البيئية قدر الإمكان.

دراسة عبد الدايم (2023) والتي هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية للميزة التنافسية بتوسط ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف العراقية/ بيغداد، كان الغرض من البحث هو تشخيص واقعي للقيادة الاستراتيجية، فضلا عن تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذات الأثر الكبير في المنظمة المبحوثة وتحديد دور كل منهما في تحقيق التطوير لسياسات الإدارات العليا الإدارية ومن هنا تتضح لنا أهميتها. وعبر البحث عن مشكلته من خلال مجموعة تساؤلات متمحورة حول فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباط بين متغيرات البحث التفسيرية ومتغير الاستجابة، وفي ضوء ذلك انبثقت عنه ثلاث تساؤلات رئيسية. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة البحث، وتم اختيار عينته من موظفي بعض المصارف ببغداد وبلغ تعدادها (40) فردا وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للقيام بالتحليل الإحصائي لهذا البحث، مستخدم، مقاييس (SPSS) بتحليل الانحدار البسيط، والانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون. وفي ضوء النتائج وتحليلاتها توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات منها هنالك دور القيادة الاستراتيجية للميزة التنافسية في تحقيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف العراقية/ بيغداد التابعة لوزارة المالية قيد البحث وان النتائج التي تم التوصل إليها توضح بشكل جيد توفر البنية الأساسية اللازمة لتحقيق هذه الأبعاد إما بخصوص Strategic leaderships فإن المصارف العراقية/ بيغداد تحاول أن تلتزم بهذا البعد بصورة مقبولة عن طريق استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الإداء بشكل فاعل ومعاقبة السلوكيات المناقضة، وأخيرا قدم البحث مجموعة من التوصيات التي يعتقد أنها ضرورية لمزاولة المنظمة لنشاطها بهدف البقاء في ميدان العمل منها اعتماد استراتيجية رئيسية متكاملة خاصة للميزة التنافسية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية وتوضح ماهي احتياجات العاملين والمجتمع والبرامج المهمة التي تخصهم وإعداد خطط سنوية منظمة واضحة الأهداف.

دراسة قيقب والعامري (2023) والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من القيادات الأكاديمية والإدارية في (10) جامعات أهلية، وبلغ عددهم (283) فردا، وهم يمثلون ما نسبته (77.75%) من مجموع مجتمع الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها من وجهة نظر أفراد العينة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.601)، ووزن نسبي (72.02%)، وكانت درجة تقدير أفراد العينة لمستوى تحقيق العدالة التنظيمية بجميع أبعادها متوسطة، بمتوسط حسابي (3.165)، ووزن نسبي (63.29%)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.867)، ووجود أثر للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في المتغير التابع (العدالة التنظيمية) بنسبة (77.70%).

وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية، لاسيما ما يتعلق باستثمار رأس المال البشري وتطويره، والاهتمام بمنهج العدالة التنظيمية بوصفها واحدة من أهم الآليات التي تؤثر على زيادة درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين، وتطوير قدراتهم على الإبداع والابتكار.

دراسة (Makambe 2016) والتي هدفت إلى تحديد الثغرات في دور القيادة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة المختارة (PHE) في بوتسوانا في تسهيل ممارسات إدارة المعرفة (KM) من خلال خلق بيئة عمل مواتية. تعمل مؤسسات PHE في بيئة منظمة للغاية وغير مؤكدة وديناميكية ومعقدة، مما يجعل الحاجة إلى قيادة تنظيمية تخلق بيئة عمل تعزز توليد المعرفة بشكل فعال ومشاركتها وتطبيقها والاحتفاظ بها كأصل تنظيمي أمر بالغ الأهمية. تمت استشارة عدد من المصادر الأدبية الرئيسية التي كانت الأسس النظرية للورقة تركز عليها بقوة. تم اعتماد تصميم البحوث المختلطة المتزامنة والتثليث المنهجي (في جمع البيانات) من خلال الجمع بين نماذج بيانات مختلفة، ولكنها مجانية، مما يتيح زيادة البيانات الكمية والنوعية لضمان موثوقية النتائج. وكشفت الدراسة عن عدم فعالية القيادة، من خلال أساليب القيادة غير المناسبة، كعائق أمام ممارسات إدارة المعرفة الفعالة من خلال خلق بيئة عمل لا تمكن الموظفين من إنشاء المعرفة وتوزيعها ومشاركتها واستخدامها بشكل فعال لتعزيز الأداء التنظيمي واستمرارية نموذج الأعمال. لقد تبين أن إدارة الأسرة لها دور حاسم في تسييط ممارسات إدارة المعارف.

دراسة (Trimulato 2023) والتي هدفت إلى إظهار تأثير القيادة والتحفيز على أداء الموظفين مع بيئة العمل كمتغير معتدل في بنك نياجا مدني الشريعة الريفية (SRB) ماكاسار. نوع البحث المستخدم هو بحث كمي مع نهج ترابطي ويستخدم البيانات الأولية والثانوية. استخدمت هذه الدراسة عينة مشبعة من 52 مشاركاً. استخدمت تقنية تحليل البيانات تحليل الانحدار المعتدل (MRA)، ولكن قبل ذلك، تم اختبارها للتأكد من صحتها والموثوقية والافتراضات الكلاسيكية باستخدام أدوات برنامج SPSS 26. وأظهرت النتائج أن القيادة أثرت بشكل إيجابي على أداء الموظفين. الدافع لا يؤثر على أداء الموظف. بيئة العمل أثرت بشكل إيجابي على أداء الموظفين. تؤثر القيادة والتحفيز في نفس الوقت على أداء الموظف. يمكن لبيئة العمل أن تخفف بشكل كبير من تأثير القيادة على أداء الموظف. لا يمكن لبيئة العمل أن تخفف من تأثير التحفيز على أداء الموظف. يمكن أن يكمل هذا البحث النظرية الموجودة ويكون مرجعاً لـ SRB في تحسين أداء الموظفين، وخاصة في القيادة.

دراسة (Indrawan 2021) والتي بحثت بشكل أكثر وضوحاً تأثير التحفيز والقيادة وبيئة العمل على إنتاجية الموظفين في فرع ميدان (PT Cipta Mapan Logistik Linc Group). أما بالنسبة للمشكلة التي أثارها المؤلف، وهي: ما إذا كان الدافع والقيادة وبيئة العمل لها تأثير كبير ومتزامن وجزئي على إنتاجية عمل الموظفين في فرع ميدان (PT Cipta Mapan Logistik Linc Group). الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة هي الطريقة الكمية التي شملت 55 شخصاً. تم جمع البيانات باستخدام توزيع الاستبيانات. تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الصيغ الإحصائية، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي تم تنفيذه باستخدام برنامج SPSS الإصدار 16. لتغيير القيادة التأثير الأكبر على إنتاجية الموظف وهو 0.275. وأظهرت

نتائج التحليل باستخدام معامل التحديد أن 75.4% من التباين في إنتاجية الموظفين يمكن تفسيره بالتحفيز والقيادة وبيئة العمل عند مستوى ثقة 0.5%. وفي الوقت نفسه، يتم تفسير نسبة 24.6% المتبقية بمتغيرات أخرى غير مدرجة في هذه الدراسة. تظهر نتائج التحليل الكمي أن الدافع والقيادة وبيئة العمل لها تأثير كبير على إنتاجية الموظف. وبناء على نتائج البحث تم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير كبير بين الدافع والقيادة وبيئة العمل على إنتاجية العمل لدى PT. سيبتا مابان لوجيستيك (مجموعة لينك) فرع ميدان.

دراسة (Josephine et al. (2022) والتي هدفت إلى استكشاف تأثير القيادة الإستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والمتنامية في مقاطعة نيروبي. كانت الأهداف المحددة للدراسة هي تحديد تأثير التوجه الاستراتيجي والكفاءات الأساسية وتنمية رأس المال البشري والثقافة التنظيمية المستدامة على أداء الشركات الصغيرة والمتنامية في مقاطعة نيروبي ومواصلة تأسيس الدور المعتدل لبيئة التشغيل على العلاقة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة. القيادة الإستراتيجية وأداء الشركات الصغيرة والمتنامية في مقاطعة نيروبي. اعتمد هذا البحث على خمس نظريات هي: نظرية القيادة الاستراتيجية، ونظرية قيادة المسار والهدف، ونظرية السمات، ونظرية تعظيم الأداء، ونظرية الطوارئ. ولتحقيق هذه الأهداف، تم اعتماد تصميم البحث الوصفي والتفسيري. كان مجتمع هذه الدراسة هو 1539 شركة صغيرة ومتنامية في منطقة الأعمال المركزية في مقاطعة نيروبي. تم استخدام أخذ العينات العشوائية التطبيقية كتصميم لأخذ العينات بينما تم استخدام صيغة ياماني لحساب حجم العينة البالغ 318 SGBs. وتم استخدام الاستبيان الذاتي كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم استخدام كل من نماذج جوجل والاستبيانات المطبوعة لجمع البيانات. تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام ركزت على معلومات عامة عن المستجيب والمنظمة، والقيادة الإستراتيجية والإجراءات الموجهة نحو الأداء وأخيراً مستوى الأداء التنظيمي. وتم استخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لأغراض تحليل البيانات. وحققت الدراسة نسبة استجابة بلغت 66%. وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي والتنمية البشرية والثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء التنظيمي حيث بلغت قيم  $p = 0.000$  و  $0.025$  و  $0.019$  على التوالي بينما وجد أن للكفاءات الأساسية تأثير إيجابي ولكن غير مهم حيث بلغت قيمة  $p = 0.053$ . كما وجد أن البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الإستراتيجية تعد جانبا هاما في أي منظمة لأنها تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

#### ○ الدراسات التي تناولت القيادة الأستراتيجية والألتزام التنظيمي

دراسة العوامي (2015) هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركات النفطية بمدينة بنغازي الليبية، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية قدرها 331 مفردة، ويسعى البحث لاختبار فرضيتين، الأولى مفادها: لا يوجد أثر معنوي للقيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي للعاملين وقد تم رفضه. والثانية على: لا توجد فروق معنوية لأثر القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي وفقاً للمتغيرات الشخصية (العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) وقد تم قبوله جزئياً. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية، من خلال وضع رؤية ورسالة

وكود للشركة تشكل المحدد للممارسات تنبثق منها سياسات وخطط تدعم هذه الممارسات، وكذلك لتعزيز المفاهيم القيادية الاستراتيجية لدى قيادات هذه الشركات بما يدعم الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

دراسة (Chanpoom & Intrawong (2019) والتي هدفت إلى دراسة تأثير القيادة الإستراتيجية والمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بشركات التأمين، وكان الاستبيان أداة لجمع البيانات. تم جمع البيانات من عينة مكونة من 93 مستجيباً كانوا موظفي الشركات في مقاطعات ساكون ناخون، تايلاند. معامل ألفا كرونباخ تم إجراؤه لاختبار الموثوقية؛ بلغت القيادة الإستراتيجية 0.928، والمناخ التنظيمي 0.891، وبلغ الالتزام التنظيمي 0.882. وتم اختبار الفرضيات بطريقة تحليل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط. وخلصت نتائج الدراسة إلى انه يتم تطبيق متغيرات الدراسة بدرجة مرتفعة. ويمكن التنبؤ بالقيادة الإستراتيجية بنسبة 27.3%

الالتزام التنظيمي، وكان له تأثير إيجابي مباشر على الالتزام التنظيمي بالمعيار يمكن توقع قيمة المعامل ( $\beta$ ) البالغة 530. بنسبة 43.1% على المناخ التنظيمي، وكان لها تأثير مباشر إيجابي التأثير على المناخ التنظيمي بقيمة معامل قياسية ( $\beta$ ) تبلغ 0.657. المناخ التنظيمي يمكن أن يكون وتوقعت نسبة 48.7% على الالتزام التنظيمي، وكان للمناخ التنظيمي تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي بقيمة المعامل القياسي ( $\beta$  0.702).

دراسة (Adnan et al. (2019) والتي هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى اختبار علاقة السبب والنتيجة بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. تم اختيار المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات مجتمعاً مستهدفاً في الدراسة الحالية؛ باعتبارها منظمة تقع على عاتقها مسؤولية كبيرة لممارسة القيادة الاستراتيجية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعاملين في المركز. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة في المركز والبالغ عددهم 160 فرداً. تكونت الاستبانة من (25) فقرة لقياس القيادة الاستراتيجية، و(27) فقرة لقياس التميز التنظيمي، و(9) فقرة لقياس الالتزام التنظيمي، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وتم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الانحدار البسيط، ومعاملات الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالٍ من القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي والالتزام التنظيمي. وكان هناك تأثير معنوي للقيادة الإستراتيجية والالتزام التنظيمي على التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ). وتأثير معنوي للعامل المتوسط عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ). ومن أهم توصيات الدراسة للمركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات "تحديد الفرص المستقبلية بناء على المعلومات من المصادر المختلفة".

دراسة (Salah (2021) هدفت إلى دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية على تنمية الالتزام التنظيمي داخل البنوك الإسلامية في الكويت، وقد أشارت النتائج إلى تأثير القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي من خلال تأثيرها من المنظور الإداري والمنظور الأخلاقي.

دراسة (Havid et al.,2022) والتي هدفت إلى تحليل مدى تأثير القيادة، والهوية التنظيمية، والدعم التنظيمي المدرك، وكفاية الاتصال على الاستعداد للتغيير والالتزام بالتغيير، وكذلك دراسة تأثير الاستعداد للتغيير على الالتزام بالتغيير. واستخدم البحث النهج الكمي. عينة هذه الدراسة هم موظفو البنوك التجارية الذين قاموا برقمنة خدماتهم. وتكونت عينة هذه الدراسة من 345 فرداً. تم جمع البيانات عبر الإنترنت وخارجها مباشرة إلى المشاركين في هذه الدراسة. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام SEM مع Lisrel. أظهرت النتائج أن القيادة والدعم التنظيمي المتصور وكفاية الاتصال هي عوامل التي يمكن أن تؤثر على الاستعداد للتغيير، في حين أن التحديد التنظيمي لا يمكن أن يؤثر على الاستعداد للتغيير. كما أظهرت النتائج أن الاستعداد للتغيير والقيادة وكفاية الاتصال هي عوامل يمكن أن تؤثر على الالتزام بالتغيير، بينما لا يؤثر التحديد التنظيمي والدعم التنظيمي المتصور على الالتزام بالتغيير.

دراسة (Mezban 2023) والتي هدفت إلى بيان أهمية وتأثير القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي في وزارة الصحة العراقية في مجتمع البحث، فضلاً عن تشخيص واقع متغيرات البحث في مجتمع الدراسة وبيان نوع العلاقة بينهما. وتم مسحها بناء على معايير جاهزة، وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (100) فرد ممن يعملون في الوظائف القيادية العليا والمتوسطة ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة. ولتحليل الاستبيان واستخلاص النتائج منه تم استخدام برنامج (SPSS V.25)، كما تم استخدام عدة أساليب إحصائية. بما في ذلك المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتحليل العاملي التوكيدي.

وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها ارتباط العاملين عاطفياً بالوزارة المعنية بالدراسة. إلا أن هذا الشعور يتضاءل بسبب احتياجات السلامة التي توفرها الوزارة للعاملين في مجال خدمات التقاعد، أو مدى شعور العاملين بمشاكل الوزارة. ولا ينصح الباحث بالتأكيد على ضرورة تفعيل إحساس الموظف بمشكلات الوزارة، من خلال تفعيل نظام الحوافز، ومنح الموظفين حق المشاركة. في الأرباح أو حق الملكية كما هو معمم. وهكذا في دول العالم المتقدمة

دراسة (Nakiretal. (2020) والتي هدفت تحليل أثر القيادة الإستراتيجية والكفاءة الذاتية على الالتزام التنظيمي وانعكاساته على الأداء. تصميم البحث المستخدم في هذه الدراسة هو اختبار الفرضية. هذا البحث عبارة عن تجربة غير كمية، وذلك باستخدام استبيان تم تقديمه إلى 125 مشاركاً. أُجري هذا البحث في أربع مؤسسات للبحث والتطوير الدفاعي تابعة لوزارة الدفاع والجيش والبحرية والقوات الجوية، وهي باليتبانج، في يوليو 2019. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و LISREL. النتائج التي تم الحصول عليها: القيادة الاستراتيجية والكفاءة الذاتية لها تأثير إيجابي وكبير على الالتزام التنظيمي. إن القيادة الإستراتيجية والكفاءة الذاتية لها تأثير إيجابي وكبير على الأداء. إن الالتزام التنظيمي له أثر إيجابي وكبير على الأداء. إن التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي يمكن أن يزيد من تأثير القيادة الإستراتيجية على الأداء، كما أن التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي يمكن أن يزيد من تأثير الكفاءة الذاتية على الأداء. هذه الدراسة لها قيود، بما في ذلك البحث الكمي باستخدام طرق المسح وعمليات جمع البيانات التي تمت في وقت قصير مع عدد محدود من المشاركين.

دراسة (Ellitan & Nahak (2023) والتي أشارت إلى ان القيادة الاستراتيجية لها تأثير على الالتزام التنظيمي. وايضا اقترحت الدراسة الاهتمام بتنمية القيادة الإستراتيجية والالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية. وفي هذا الصدد، من الضروري أن يكون هناك جهة أو وكالة حكومية على المستوى الوطني تكون مسؤولة عن التخطيط التنموي الاستراتيجي حتى تتمكن من تسويق وتقييم إنجازات الخطط الاستراتيجية التنموية وفقاً للأهداف المحددة في الوكالات الحكومية في خمس وزارات في مدينة تيمور الشرقية.

#### ○ الدراسات التي تناولت اثر الالتزام التنظيمي وبيئة العمل الداخلية

دراسة بوخدوني وعقون (2022) التي هدفت لمعرفة أثر البيئة الداخلية للعمل من خلال أبعادها: "خصائص الوظيفة، النمط القيادي، فرق العمل، الحوافز" على الالتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص في مديرية التجارة- جيجل. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي، مع استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، تم توزيعه على مجتمع الدراسة المكون من 150 موظفاً في السلك الخاص. خلصت الدراسة إلى عدم وجود أثر لخصائص الوظيفة، والنمط القيادي، و فرق العمل على الالتزام التنظيمي، في حين يوجد الأثر في الحوافز فقط. وجود فروق عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لكل من الرتبة، اقدميه الخدمة، الدخل الشهري. أوصت الدراسة بضرورة تحسين البيئة الداخلية للعمل في مديرية التجارة.

دراسة بوهريرة وبوخلوة (2018) والتي هدفت إلى التعرف على عوامل البيئة الداخلية المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم اختيار 80 موظف من الإداريين كعينة الدراسة، من عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-مديرية التوزيع سونلغاز- وؤقلة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لمفهوم عوامل بيئة العمل الداخلية لدى العاملين، وكذا مستوى الالتزام التنظيمي متوسط في المؤسسة ، وجود نظرة إيجابية نوعاً ما لعوامل بيئة العمل الداخلية، وان الأثر لعوامل بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل على الالتزام التنظيمي كمتغير تابع هو اثر طردي، كما خلصت الدراسة إلى أن عامل ظروف العمل المادية هو الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

دراسة Halimah et al. (2023) يعد التعليم قطاعاً مهماً لتحسين الموارد البشرية في أي بلد. المعلم هو أحد العناصر الفاعلة التي لها دور مهم في التعليم. تقع على عاتق المعلمين مسؤولية كبيرة في تثقيف الطلاب علماً وأخلاقاً. إن المسؤولية الكبيرة تجعل المعلمين يشعرون بالإرهاق الوظيفي مما سيكون له تأثير على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر بيئة العمل أيضاً على الرضا الوظيفي للمعلمين والالتزام التنظيمي. في هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الكمي باستخدام Smart PLS لمعالجة البيانات. وجدت الأبحاث أن هذا هو الاحتراق الوظيفي، فإن بيئة العمل لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي. كما وجدت هذه الدراسة الرضا الوظيفي كمتغير وسيط للاحتراق الوظيفي وبيئة العمل على الالتزام التنظيمي. وبناء على نتائج وتحليل البحث فقد تم التوصل إلى أن الاحتراق الوظيفي له تأثير سلبي ومعنوي على الالتزام التنظيمي.

دراسة (Bambang 2023) التي هدفت إلى دراسة تأثير التعويضات والخصائص الوظيفية على الالتزام التنظيمي ودور بيئة العمل كمتغير معتدل. تقنية جمع البيانات التي يستخدمها الباحثون هي توزيع الاستبيانات التي يتم إجراؤها عبر الإنترنت من خلال نموذج جوجل. خضعت الاستبيانات التي ملأها المستجيبون لاختبار الأدوات الذي تضمن اختبارات الصلاحية والثبات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 22.0، ثم تم إجراء اختبارات الانحدار الخطي المتعددة، واختبار الفرضيات جزئياً ومتزامناً، واختبارات تحليل الانحدار المعتدل (MRA). وبناء على نتائج المناقشة فإن هناك عدة أمور يمكن استنتاجها وفقاً لأهداف هذه الدراسة وهي أن هناك تأثيراً إيجابياً لمتغيرات التعويضات والخصائص الوظيفية وبيئة العمل على الالتزام التنظيمي. تعمل بيئة العمل على تخفيف (تقوية) تأثير التعويضات على الالتزام التنظيمي. وهذا يعني أنه كلما كانت بيئة العمل أكثر داعمه، كلما كانت العلاقة بين التعويض والالتزام التنظيمي أقوى. تعمل بيئة العمل على تخفيف (تقوية) تأثير خصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي.

دراسة (Peng-xiang 2023) والتي هدفت إلى تقييم الآثار المباشرة وغير المباشرة للالتزام التنظيمي للممرضات (OC) على تصورات بيئة عملهن (WEP) ودور العقد النفسي (PC). الطرق: تم إجراء دراسة كمية مقطعية لـ 3047 ممرضة مسجلة في أربعة مستشفيات صينية. تم استخدام أساسيات المغناطيسية II (النسخة الصينية)، ومقاييس OC، وPC في الدراسة، وتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لتقييم الروابط بين المتغيرات. النتائج: أظهرت النتائج أن OC كان مرتبطاً بشكل إيجابي مع (WEP  $r = 0.561$ ،  $P < 0.001$ )، وكان الكمبيوتر مرتبطاً سلباً مع (WEP  $r = .70.717$ ،  $P < 0.001$ )، و (OC  $r = .70.739$ ،  $P < 0.001$ ). لعب الكمبيوتر الخاص بالممرضات دوراً وسيطاً قوياً بين OC وWEP، وهو ما يمثل 87.64% من إجمالي التأثير. إلى جانب ذلك، لعب الكمبيوتر دوراً مهماً في خلق بيئة عمل صحية. الاستنتاجات: يوفر استكشاف العلاقات بين WEP وPC وOC رؤى جديدة لمديري المستشفيات لبناء بيئة عمل أفضل للممرضات، مما يفضي إلى الحفاظ على فريق ممرض مستقر وتقديم خدمات تميزية عالية الجودة للمرضى.

بناءً على العرض السابق للدراسات السابقة التي تم إجراؤها في آخر خمس سنوات عن الفترة 2019-2023 والتي تم الحصول عليها من قاعدة أبحاث بنك المعرفة المصري، نجد ما يلي:

#### – الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإستراتيجية

○ نجد ان جميع الدراسات تناولت القيادة الإستراتيجية على انها متغير مستقل وتم قياس أثرها على إدارة المواهب مثل دراسة (الدهشان والرفاعي، 2019 وربيع والدورى، 2019)، وهناك دراسات أخرى قامت بقياس أثر القيادة الأستراتيجية على التميز التنظيمي مثل دراسة (عبود، 2020) و(سمر الدين والقرشى، 2020)، وهناك دراسات تناولت اثرالقيادة الاستراتيحية على القدرة التنافسية والأداء مثل : دراسة (الريمىدى وطلحى، 2019) ودراسة (القحطاني والعبادى، 2020) ، و دراسة(الحامدى وأبوجمعة، 2020)، و(العساسفة والبشايشة، 2022)، وقلة الدراسات التي تناولت اثرالقيادة الاستراتيحية على بيئة العمل الداخلية وحيث على حد علم الباحث كانت دراسة واحدة(البطاينة، 2020)

فيما يخص قطاع التطبيق اغلب الدراسات تم تطبيقها على قطاعات خدمية مثل: الصحة والمصارف والتعليم والهيئات الحكومية.

- الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإستراتيجية والالتزام التنظيمي: نلاحظ أيضا ندرة الدراسات حيث وجد دراسة واحدة على حد علم الباحث (العوامى، 2015)
  - ندرة الدراسات التي تناولت اثر الالتزام التنظيمي على بيئة العمل الداخلية حيث اغلبها تناول الاثر المستقل لبيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي
  - جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليل من خلال دراسة الحالة او الدراسة المسحية باستخدام المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء
- لذا بناء على العرض السابق تم الخروج بالفجوات التالية :

فجوة 1: ندرة الدراسات التي تناولت أثر القيادة الأستراتيجية على بيئة العمل الداخلية.

فجوة 2: عدم وجود دراسات تناولت الاثر المباشر والغير مباشرة للقيادة الاستراتيجية على بيئة العمل الداخلية من خلال الالتزام التنظيمي.

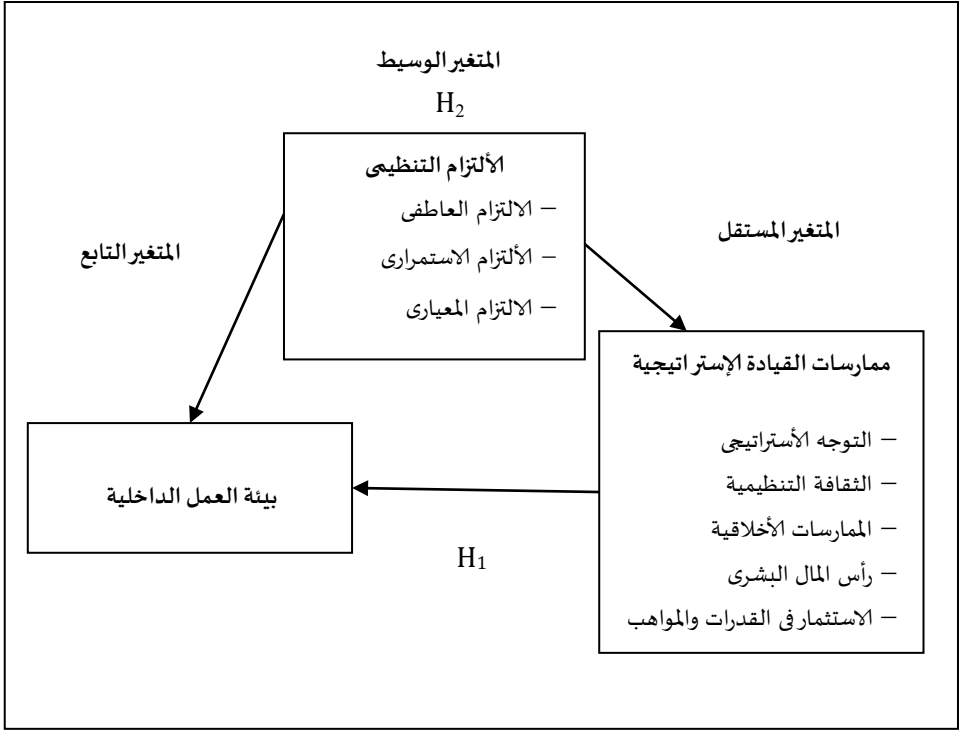
لذا لتغطية تلك الفجوات تهدف الدراسة الحالية إلى قياس أثر القيادة الاستراتيجية على بيئة العمل الداخلية من خلال بحث الاثر الوسيط للالتزام التنظيمي بالتطبيق على مأموريات الضرائب بمحافظة دمياط. وفي الجزء التالى نموذج وفروض الدراسة.

#### -نموذج الدراسة

وهو يعبر عن متغيرات الدراسة التي تم إختيارها في نموذج الإستبيان لتوضيح آراء الافراد في هذا الإستبيان حيث الفئة المستهدفة في الدراسة هم العاملين بمأموريات منطقة ضرائب دمياط، حيث يمكن توضيح المتغيرات كالتالى :

- المتغير المستقل: ممارسات القيادة الأستراتيجية (التوجه الاستراتيجي-الثقافة التنظيمية-الممارسات الأخلاقية - رأس المال البشرى- الأستثمار في القدرات الجوهرية).
- المتغير الوسيط: الألتزام التنظيمي (الألتزام العاطفى-الألتزام الأستمراري-الألتزام المعيارى).
- المتغير التابع: بيئة العمل الداخلية.





شكل 1: نموذج الدراسة

المصدر: معرفة الباحث بناء على الدراسات السابقة

- الفرض الرئيسى الأول: يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط. ويتفرع منه الفروض التالية:
- الفرض الفرعى الأول: يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بعد توجه الإستراتيجى على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط.
- الفرض الفرعى الثانى: يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لبعث الثقافة التنظيمية على بيئة العمل الداخلية
- الفرض الفرعى الثالث: يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بعد الممارسات الأخلاقية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط.
- الفرض الفرعى الرابع: يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بعد رأس المال البشرى على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط.
- الفرض الفرعى الخامس: يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بعد الاستثمار فى القدرات الجوهرية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط.

الفرض الرئيسى الثانى: الألتزام التنظيمي يتوسط أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط.

## (6) منهجية البحث

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي عرفه (القحطاني ، 2004) بأنه "البحث الذى يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعملها الآخرون فإنه التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية " ويعتبر مناسباً لآى دراسة لأنه يعتمد على وصف الواقع من خلال معرفة الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للإجابة على تساؤلات وفروض الدراسة بالرجوع إلى المراجع والمصادر التى لها صلة بالدراسة وإستخدام المنهج الاستقرائي المطبق في هذا البحث بملخص لفروض معروفة معينة، وعلاقات منطقية بين المفاهيم حيث يعمل المنهج الاستقرائي من العام إلى الخاص.

مما يعني أن الافتراضات النظرية المماثلة المحيطة بظاهرة معينة، يتم إختبارها للإجابة على أسئلة محددة حول الظاهرة باستخدام إطار نظري، بما في ذلك: تحديد المفاهيم أو المتغيرات في النموذج وتطوير نموذج مفاهيمي يوفر تمثيلاً وصفيًا للنظرية والتوصل إلى نظرية تقدم شرحاً للعلاقة بين متغيرات البحث (Woiceshyn & Daellenbach, 2018).

وذلك من خلال إستخدام مصدرين لجمع المعلومات والبيانات :

– المصادر الثانوية : التى تتمثل فى الكتب والمراجع العربية والإجنبية ذات صلة بالدراسة، والدراسات السابقة والابحاث التى تناولت متغيرات الدراسة من قبل، والتقارير والدوريات والمقالات، كذلك التطلع والبحث على مواقع وصفحات الإنترنت .

– المصادر الأولية : لتحليل بيانات الدراسة التى تخص كل متغيراتها وأبعادها ويتم جمع البيانات من خلال الإستبيانة كأداة رئيسية للبحث التى صممت خصيصاً لهذا الغرض، بالإضافة إلى أسلوب المقابلة أن تطلب الأمر ذلك .

## (1-6) أدوات جمع بيانات الدراسة

يمكن إستخدام عدة أدوات لجمع البيانات الأولية مثل الاستبيان، المقابلات، الملاحظة، والوثائق الرسمية، وفي هذه الدراسة تم إستخدام الإستبيان بدرجة أولى لجمع البيانات الأولية.

### (1-1-6) الإستبيان

ركز الباحث عند تصميم الإستبيان على ثلاثة مجالات هي صياغة ألفاظ الأسئلة لتكون سهلة وواضحة عند إجابة الأفراد وتصنيف المتغيرات وقياسها وترميزها بعد الحصول على إجابات المستقصين، بالإضافة إلى الشكل العام للإستبيان الذى راعى فيه الباحث درجة فهم المستجيب وحاول الباحث إستخدام المصطلحات البسيطة لتخفيض ميل المستجيب إلى الإجابة دون التفكير، والابتعاد عن الأسئلة المركبة، والأسئلة الغامضة والأسئلة التى تعتمد على القدرة على التذكر.

ويحتوي الاستبيان المستخدم في الدراسة على مجموعة أسئلة مغلقة والتي تسهل على المستقصى إعطاء الجواب وتم تقسيم الإستبيان إلى ثلاثة محاور:

– المحور الأول: يتعلق بالأسئلة الديموغرافية ( الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي).

– المحور الثاني: يتعلق بفقرات أبعاد متغيرات الدراسة التي وجهت من العاملين

ويتضمن الإستبيان 52 عبارة تشمل فقرات أبعاد الدراسة والتي تم قياسها من قبل ذلك في دراسات سابقة

### (2-6) كيفية قياس متغيرات الدراسة

إن التعريفات الإجرائية والأبعاد التي إختارها الباحث في هذه الدراسة متبناة من نماذج دراسات سابقة ومعدلة بشكل كبير ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الأتي :

جدول 1: كيفية قياس متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	الفقرات	المرجع
ممارسات القيادة الإستراتيجية المتغير المستقل	– التوجه الاستراتيجي	4	(أل نملان، 2020)
	– الثقافة التنظيمية	5	(الباطنية، 2020)
	– الممارسات الأخلاقية	6	(غازي، 2022)
	– رأس المال البشري	4	
	– الاستثمار في القدرات والمواهب	5	
بيئة العمل الداخلية المتغير التابع	– بيئة العمل الداخلية	11	(بالحاج، 2019) (سلاطين، 2022)
المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي	– الألتزام العاطفي	7	(حديدان، 2020)
	– الألتزام الاستمراري	10	(العبار، 2021)
	– الألتزام المعيارى	10	

وجدير بالذكر، أنه قد تم تصميم قائمة الإستقصاء على مقياس ليكرت الخماسى حيث تتراوح القياسات ما بين موافق بشدة(5)، وموافق(4)، ومحايد(3)، وغير موافق (2)، وغير موافق بشدة(1).

### (3-6) مجتمع الدراسة

يمثل المجتمع كل العناصر التي يمكن أن تتضمنها الدراسة (Mnisi, 2005) كما أشار (Sekaran, 2016) بأن مجتمع الدراسة يعرف بأنه مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فان المجتمع المستهدف للدراسة سيكون ممثلاً فيها، وسوف يقتصر مجتمع الدراسة على العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة دمياط.

#### (4-6) نبذة عن مصلحة الضرائب المصرية

ان مصلحة الضرائب المصرية هي مصلحة حكومية مصرية مسؤولة عن جمع الضرائب في مصر، وتتبع وزارة المالية، أنشأت بقرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم 154 لسنة 2006 بدمج مصلحتي الضرائب العامة والضرائب علي المبيعات.

وتعتبر الحصيلة الضريبية احد المصادر السيادية التي تعتمد عليه الدولة في تمويل مشروعاتها القومية مثل مشروع التأمين الصحي الشامل والطرق والكباري وتطوير القري الصغيرة وتوصيل الخدمات والمرافق وايضا تستخدم الحصيلة الضريبية في الانفاق علي المرافق التعليمية والنواحي الصحية والخدمية كما تختص المصلحة بما يلي :

القيام بعملية حصر وتقدير وربط وتحصيل الضريبة على الأطنان الزراعية والعقارات المبنية وما يلحق بها من ضرائب إضافية ورسوم متنوعة .

تحصيل الضريبة المفروضه على محال الفرجة والملاهى وما يلحق بها من رسوم فى جميع المحافظات ماعدا القاهرة والأسكندرية

تقدير وتحصيل إيجارات أطنان الحكومة وتحصيل أثمان ما يباع منها بالتقسيط.

تنفيذ أعمال المساحة وحصر التكاليف للأفراد من الأطنان والمباني وما يطرأ عليها من تغيير.

حصر ومسح أطنان الحكومة المزرعة خفية وتحصيل مقابل الإنتفاع بها.

المساهمة فى بعض أعمال التسويق الزراعى والتعاونى وخصم المستحقات من أثمان المحصولات المسوقة وتعاونيا

تحصيل مستحقات ومطلوبات بعض المصالح الحكومية والهيئات الأخرى ومنها على سبيل المثال:

مصاريق إنشاء وتمهيد الطرق ومصاريق نقاوة دودة القطن و أجور البرى و تطهير المساقى و صيانة الآثار

تحصيل ضريبة الإستغلال الزراعى للمحاصيل البستانية

تحصيل رسم التمتع على إيصالات سداد أجرة العقارات المبنية

تحصيل رسم السجل العينى على الأطنان الزراعية والعقارات المبنية.

تحصيل رسم التأمين الإجتماعى على جميع ملاك الأراضى الزراعية.

الإشراف على دار المحفوظات العمومية التى تختص بدورها بحفظ و ترتيب دفاتر وسجلات و مستندات جميع الوزارات والمصالح الحكومية و إستخراج الكشوف الرسمية والبيانات التى تطلبها هذه الوزارات والمصالح والأفراد من واقعها

تحرير الكشوف الرسمية الخاصة بالملكية العقارية من واقع دفاتر المكلفات و إعطاء المستخرجات الرسمية بجميع أنواعها لمن يطلبونها وكذا إعطاء صور من شهادات المواليد والوفيات .

المحافظة على كاهه الدفاتر والمكلفات والمستندات المحفوظه بالدار وذلك بتصويرها بأجهزة الميكروفيلم وكذلك القيام بذات العمل بالنسبة لدفاتر ومستندات المصالح والوزارات الأخرى التى تطلب ذلك.

معاونة بعض الوزارات والمصالح فى أداء أعمالها الأساسية ومن أمثلة ذلك وزارة الداخلية ووزارة الزراعة ووزارة الصحة وهىئة إستصلاح الأراضى وأملاك الدولة الخاصة ..... الخ وذلك بتحرير الكشوف وإعداد الإحصائيات التى تطلبها الجهات المذكورة.

إعداد جيل من المحصلين والصيافر بمعاهد المحصلين والصيافر التابعة للمصلحة والمنتشرة بأنحاء الجمهورية لسد إحتياجات التحصيل فى المحليات وتغذية الأجهزة التى تطلب مثل هذه التخصصات كالبنوك وغيرها.

تحصيل أنواع أخرى من المبالغ التى يتحتم على صيافر المصلحة قبولها فى مقرر أعمالهم دون أن يكون لهم شأن فى تحصيلها كرسوم تحقيق الشخصية ورسوم المحاكم الشرعية والأهلية ورسوم شهادات المواليد والوفيات وكشوف أطيان ورسوم رخص حمل السلاح ورسوم رخص السيارات .... الخ .

كما تسعى المصلحة الى تحقيق أهدافها المتمثلة فى:

بناء منظومة ادارية فعالة

تعزيز ثقة العملاء

التحول الرقمي الامن

توسيع القاعدة الضريبية

تعزيز العدالة الضريبية وتعمل مصلحة الضرائب المصرية علي تحقيق العدالة الضريبية مع تحقيق الحصيلة الضريبية المستهدفة وذلك من خلال:

توسيع قاعده المجتمع الضريبي :حيث تعمل المصلحة علي وضع سياسات تشجع الافراد والشركات الجديدة الي الانضمام الي المنظومة الضريبية.

ضم الاقتصاد الغير رسمي :وذلك من خلال اعداد سياسات من شأنها تشجيع الافراد والشركات فى هذا القطاع الي الانضمام الطوعي الي المنظومة الضريبية.

مكافحه التهرب الضريبي : حيث تقوم المصلحة باستخدام أساليب حديثه وتقنيات رقميه لتحليل البيانات المالية.

تطبيق سياسات العدالة الضريبية :من خلال وضع سياسات تقوم علي توزيع العبء الضريبي بشكل عادل وتجنب التحيز فى تطبيق القوانين الضريبية.

توفير التثقيف والتوجيه: وذلك من خلال فرق الدعم الفني من العاملين بالمصلحة والمختصين بتوفير كاهه البيانات اللازمة للمولين لفهم التزاماتهم الضريبية والاستفادة من التسهيلات الضريبية المتاحة كما توفر المصلحة الدعاية والاعلان عن هذه الالتزامات والتسهيلات.

تطوير التكنولوجيا الضريبية: حيث تعمل المصلحة علي تطوير الأنظمة الضريبية باستمرار باستخدام التكنولوجيا الحديه لتحسين الكفاءة في جمع الضرائب وأيضاً لتسهيل إجراءات ربط وتحصيل الضريبة علي الممولين.

وتعتبر ماموريات الضرائب هي المنوط بها تحصيل الضرائب من الممولين التابعين لنطاقها الجغرافي او الاختصاص النوعي لكل ماموريه.

وطبقا لقرار وزير الماليه رقم 593 لسنة 2020 تم توزيع ماموريات الضرائب والبالغ عددها 238 ماموريه علي 27 منطقته ضريبية كما تم تحيد النطاق الجغرافي والاختصاص النوعي لكل ماموريه.

وطبقا لهذا القرار فان منطقته ضرائب دمياط تنقسم الي 5 ماموريات وهي:

- ماموريه ضرائب دمياط اول.
- مأموريه ضرائب دمياط ثان.
- مأموريه ضرائب دمياط ثالث.
- ماموريه ضرائب فارسكور.
- ماموريه ضرائب كفر سعد.

- العينة الكلية: قام الباحث بأخذ عينة حصر شامل للعاملين بال(5) مأموريات بمحافظة دمياط و عددهم (457) من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة حيث تم توزيع الاستبيان اليكترونيا من خلال ارسال رابط جوجل فورم.

وتم تحديد الحد الادنى لحجم العينة من خلال معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \frac{N-1}{d^2} \div z^2 \right] + p(1-p)}$$

حيث أن: حجم المجتمع: N

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50) d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

هذا وقد بلغت العينة الفعلية بعد حساب الحد الادنى لحجم العينة ويساوي =357 من خلال المعادلة وجاء أجمالى الردود الصالحة للتحليل 396 استبيان وكانت الخصائص الديموغرافية للعينة كما هو موضح بالجدول (2)

جدول 2: التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	183	46.2
	انثى	213	53.8
الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	29	34.1
	30-40 سنة	135	19.4
	40-اقل من 50 سنة	77	39.1
	اكثر من 50 سنة	155	11.5
المؤهل	دبلوم	79	19.9
	بكالوريوس	302	76.3
	ماجستير	8	2
	دكتوراه	7	1.8
المسعى الوظيفي	مأمور	80	20.3
	مراجع	221	55.8
	ادارى	64	16.2
	مدير عام	31	7.8

### (5-6) حدود البحث

قام الباحث بوضع حدود الدراسة من حيث الحدود المكانية والحدود الزمنية، حيث تناول الجانب النظري في هذا الحدود:

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على منطقتي ضرائب دمياط.
- الحدود الزمنية: 2023.

### (6-6) نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- ثبات الإستبانة Reliability: يعتبر مفهوم الثبات (Reliability) من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الإعتبار عند تقييم جودة إختبار ما، ويعرف الثبات كمؤشر على درجة الدقة او الضبط في عملية القياس. كما يقصد بثبات الإستبانة أن تعطى نفس النتائج تقريبا إذا ما طبقت أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، فإنه يمكن حساب معامل ثبات الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ويرمز له بالرمز ( $\alpha$ ) الذي تم إستخراجه بصورة مباشرة من خلال تطبيق برمجية spss.

– صدق الإستبانة Validity: يشير مفهوم الصدق (validity)، الى مدى تأدية الفحص للوظيفة التي إستخدمت من أجل تأديتها، او تأدية الإستبيان للغرض الذى وضع من أجله، وتعتبر طريقة الصدق الذاتى أو الإحصائى "Statistical validity" إحدى الطرق البسيطة والدقيقة فى حسابه، ويعرف الصدق الذاتى بأنه صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية، ويقاس الصدق الذاتى بحساب الجذر التربيعى لمعامل ثبات اختبار الفا.

#### (7-6) المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS V.28)، إضافة إلى إستخدام برمجية AMOS27 لتحليل المسار، وقام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Percent & Frequencies بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة فى الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة ديموغرافيا.
- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري Deviation Standard لقياس درجة تشتت إستجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة الإستبانة ومقدار الإتساق الداخلى لها ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الإستبانة.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية إرتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار البسيط Simple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر المتغيرات المستقلة الفرعية على المتغير التابع.
- تحليل المسار من خلال إستخدام Structural Equation Modeling .

#### (7) التحليل الإحصائى لبيانات الدراسة

##### (1-7) أختبار الخصائص السيكمومترية للأداة (صدق وثبات الأداة)

– صدق أداة الدراسة

يعد الصدق من الشروط المهمة الواجب توفرها فى أداة جمع البيانات، ويتعلق الصدق بالسؤال التالى:  
هل انا أقيس ما نويت قياسه؟

حيث عرف المشهدانى (2019) الصدق بأنه "صلاحية الأسلوب أو الأداة لقياس ما هو مراد قياسه، أو بمعنى آخر صلاحية أداة البحث فى تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالى ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل إليه الباحث من نتائج بحيث يمكن الانتقال منها إلى التعميم".



فالصدق يعنى "صدق أسئلة الاستبيان من حيث صياغتها ومحتواها وطريقة تطبيقها على المبحوثين لتحقيق الهدف من الأستبيان" (بشته وبوعموشة، 2020)، وفيما يلي سوف يتم قياس مؤشرات صدق أداة الدراسة :

#### ○ الصدق البنائى Construct Validity

أشار عباس وآخرون (2014) إلى ان الصدق البنائى يعنى مدى تأكيد نتائج تطبيق أداة الدراسة صحة الافتراضات المستخلصة من النظرية حول مفهوم السمة التى وضعت لقياسها، وفى الدراسة الحالية تم استخدام التحليل العاملى Factorial Analysis: حيث يتم استخراج دلالات عن صدق البناء بهذه الطريقة، من خلال مصفوفة الارتباطات بين الدرجات على الفقرات الاداة فى محاولة لانقاص عدد العوامل أو المكونات التى تتجمع حولها فقرات الأختبار. حيث تكون قيم التحميل اكبر من 0.5 كما ان قيمة تطبيق أختبار Kaisein Mayer Oklin (KMO) لجودة كفاية العينة لمقاييس متغيرات الدراسة والذى يستخدم للتأكد من كفاية عينة الدراسة لإجراء التحليل العاملى الأستكشافى، حيث تشير النتائج فى الجدول (4-14) إلى ان مقياس KMO للعناصر اغلها اكبر من 0.6 والتى تشير إلى كفاية عدد المستجيبين (Hair et al., 2010)، وبالتالي تشير النتائج إلى انها مناسبة لأستخدام التحليل العاملى الأستكشافى وهذا يعنى انه يمكن إجراء التحليل العاملى على متغيرات نموذج الدراسة.

وأظهرت نتائج اختبار التحليل العاملى ان قيم التحميل الخاصة بالفقرات يتجاوز 0.5 مما يدل على اتسامها بجودة داخلية عالية .

#### – ثبات أداة الدراسة

يحظى الثبات باهتمام كبير من قبل الباحثين فى العلوم الأجتماعية لأن أداة القياس المستخدمة نادرا ما تكون صادقة بشكل كامل، وبعض الأحيان لا يتوفر لدى الباحث أى دليل حول الصدق. لذلك يلجأ الباحثون إلى تقييم أداة القياس من ناحية خصائص أخرى وافترض صدقها، ومن بين الطرق المستخدمة فى ذلك هى درجة ثباتها.

والمقياس الثابت هو المقياس الذى يعطى النتائج نفسها إذا قاس الشئ نفسه مرات متتالية تحت نفس الظروف، أى عدم تناقض المقياس مع نفسه. (الدليوى وصالح، 2014)

يتم قياس الثبات بمعادلة كرونباخ والتى نطلق عليها اسم معامل ألفا (Q) ALPHA كما هو موضح بالجدول (4-12) معاملات كرونباخ ألفا أكبر من 0.7 مما يعنى ان مقياس الثبات وهى قيم مقبولة . هذا بالإضافة إلى أن قيم متوسطات التباين المفسر أكبر من 50%.

جدول 3: اختبار الصدق البنائي والثبات لأداة الدراسة

عوامل التحميل	العناصر	الصدق الذاتي	كرونباخ الفا	متوسط التباين المفسر %	KMO	الأبعاد	المتغيرات
0.775	ت1	0.68	.824	66.32	.672	التوجه الاستراتيجي	
888.	ت2						
762.	ت3						
827.	ت4						
671.	ث1	0.743044	.862	64.862	.826	الثقافة التنظيمية	
849.	ث2						
786.	ث3						
836.	ث4						
869.	ث5						
780.	ممارسات1	0.769129	.877	0.6469595	.824	الممارسات الأخلاقية	
537.	ممارسات2						
826.	ممارسات3						
860.	ممارسات4						
874.	ممارسات5						
894.	ممارسات6						
832.	راس1	0.714025	.845	0.68609875	.791	رأس المال البشري	
881.	راس2						
707.	راس3						
881.	راس4						
830.	استثمار1	0.495616	.704	0.5827728	.718	الاستثمار في القدرات الجوهرية	
655.	استثمار2						
683.	استثمار3						
703.	استثمار4						
579.	استثمار5						

**(2-7) اختبار الفرضيات**

يعرض الباحث في هذا الجزء المتغيرات التي سيقوم باختبارها في الدراسة الحالية والتي من شأنها المساعدة في التحليل والوصول إلى الإجابة المنتظرة على فروض الدراسة من واقع العلاقات المحتمل وجودها بين متغيرات الدراسة وكيفية تأثيرها على بعضها البعض. ولكن قبل تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار كالتالي:

**(1-2-7) اختبار أعتدالية البيانات**

تم التحقق من التوزيع الأعتدالي للبيانات باستخدام نوعين من الأختبارات وهما: المدرج التكرارى مع المنحنى الطبيعي والألتواء والتفرطح.

تم اجراء اختبار الألتواء والتفرطح وذلك استناداً إلى ما قالوا (Hair et al.,2010) والذي اشترط بان البيانات يمكن اعتبار توزيعها اعتدالياً، وذلك عندما يكون التواء والتفرطح لكل المتغيرات واقعا بين  $F_2$ ، كما موضح بالجدول (4) نجد ان قيم الألتواء والتفرطح في المدى المقبول.

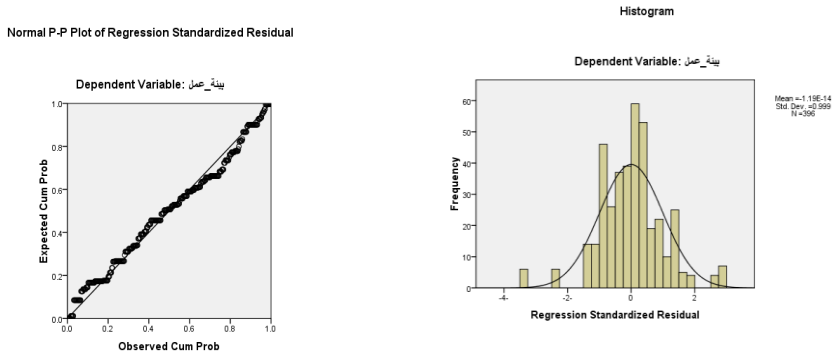
جدول 4: اختبار قياس اعتدالية بيانات الدراسة

التفرطح		الألتواء		الانحراف	المتوسط	المتغيرات
				المعياري		
الانحراف	القيمة	الانحراف	القيمة			
المعياري		المعياري				
0.245	0.294-	0.123	0.525-	0.04503	3.5593	التوجه الاستراتيجي
0.245	0.083	0.123	0.794-	0.03742	3.7086	الثقافة التنظيمية
0.245	0.28-	0.123	0.665-	0.03328	3.6835	الممارسات الأخلاقية
0.245	0.36-	0.123	0.34-	0.04457	3.1604	رأس المال البشرى
0.245	0.254-	0.123	0.167-	0.03154	3.3106	الاستثمار في القدرات الجوهرية

التفرض		الالتواء		الانحراف	المتوسط	المتغيرات
				المعياري		
الانحراف	القيمة	الانحراف	القيمة			
المعياري		المعياري				
0.245	1.666	0.123	0.196-	0.0295	3.1547	بيئة العمل
0.245	1.722	0.123	-1.344	0.03283	4.0455	الالتزام العاطفي
0.245	2.642	0.123	1.539-	0.03365	3.9909	الالتزام الاستمراري
0.245	0.603	0.123	1.275-	0.02796	4.1365	الالتزام المعياري

ومن أجل مزيد من التحقق من صحة البيانات، واستيفاء لشروط التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، تم إجراء اختبار الرسم البياني للمتغيرات كما يوضح الشكل (2) أدناه حيث يمكن الملاحظة من الشكل ان المنحنى الطبيعي متناظر وعلى شكل جرس.

يعتمد اختبار خطية البيانات على احتمالية اتسام بواق قيم البيانات بالانصال الخطي (Pallant, 2001). كما هو موضح بالشكل (2) حيث ان النقاط تقع في خط قطري مستقيم بشكل متقارب مما يدل على اشتراطات التوزيع الطبيعي قد تم الوفاء بها، ولم يكن هناك انحرافات كبيرة عن التوزيع الطبيعي للبيانات.



شكل 2: اختبار تبعية البواق للتوزيع الطبيعي

## (2-2-7) الاعتماد الخطي للبيانات (Multicollinearity)

مشكلة التعدد الخطي Multicollinearity والذي يفترض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح به Tolerance، حيث انه اذا كان معامل تضخم التباين (VIF) يتجاوز (10)، والتباين المسموح به Tolerance أقل من (0.05)، فإنه يمكن القول ان هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى، كما يشير الجدول (5) نلاحظ ان قيمة (VIF) لهذه المتغيرات كانت اقل من (5) وتتراوح (2.08-3.057)، كما نلاحظ ان قيمة والتباين المسموح به Tolerance لهذه المتغيرات كانت اكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.327-0.461) لذلك لا يوجد مشكلة ارتباط بين المتغيرات المستقلة وبعضها.

جدول 5: اختبار التعدد الخطي

المتغيرات	VIF	Tolerance
التوجه الاستراتيجي	2.893	0.346
الثقافة التنظيمية	3.057	0.327
الممارسات الأخلاقية	2.17	0.461
رأس المال البشري	2.67	0.375
الاستثمار في القدرات الجوهرية	2.088	0.479

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression للتنبؤ من أثر متغير مستقل على متغير تابع، وكذلك اختبار الانحدار التدريجي المتعدد برنامج اموس 26 لقياس الأثر الوسيط للألتزام التنظيمي وكانت نتائج الأختبار كالتالي:

## (3-2-7) اختبار فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي الأول: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط. ويتفرع منه الفروض التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بعد التوجه الاستراتيجي على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط.

جدول 6: تحليل الانحدار لأثر بعد التوجه الاستراتيجي على بيئة العمل الداخلية

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	قيم $\beta$	Std. Error		B	المتغير
			الخطأ	المعياري		
			.000	17.885		
.000	16.357	.636	.025	.417	التوجه الاستراتيجي	
					معامل التأثير الكلي R <sup>2</sup>	
					.404	
* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$						

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (6)، ومن متابعة قيم اختبار (ت) ان بعد التوجه الاستراتيجي له تأثير ايجابي على بيئة العمل الداخلية ، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (16.357) ، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وجدت ان بعد التوجه الاستراتيجي يتنبأ بحوالي 40.4% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في بيئة العمل الداخلية ، أما بقية النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الأول.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعث الثقافة التنظيمية على بيئة العمل الداخلية

جدول 7: تحليل الانحدار لأثر بعد الثقافة التنظيمية على بيئة العمل الداخلية

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	قيم $\beta$	Std. Error		B	المتغير
			الخطأ	المعياري		
			134.	1.520		
000.	9.384	774.	089.	835.	الثقافة التنظيمية	
					معامل التأثير الكلي R <sup>2</sup>	
					.305	
* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$						

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7)، ومن متابعة قيم اختبار (ت) ان بعد الثقافة التنظيمية له تأثير ايجابي على متغير بيئة العمل الداخلية، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (9.384) ، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وجدت ان بعد الملموسية يتنبأ بحوالي 30.5% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في بيئة العمل الداخلية أما بقية النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الثاني .

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بعد الممارسات

الإخلاقية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط.

جدول 8: تحليل الانحدار لأثر بعد الممارسات الأخلاقية على بيئة العمل الداخلية

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	قيم $\beta$	Std. Error		B	المتغير
			الخطأ	المعياري		
			.000	11.235		
.000	10.108	.454	.040	.402	الممارسات الأخلاقية	
					معامل التأثير الكلي R <sup>2</sup>	
					.206	
*عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$						

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (8)، ومن متابعة قيم اختبار (ت) ان بعد الممارسات الأخلاقية له تأثير ايجابي على متغير بيئة العمل الداخلية، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (10.108)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وجدت ان بعد الممارسات الأخلاقية يتنبأ بحوالي 20.6% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في متغير بيئة العمل الداخلية أما بقية النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الثالث.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بعد رأس المال البشري على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط.

جدول 9: تحليل الانحدار لأثر بعد رأس المال البشري على بيئة العمل الداخلية

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	قيم $\beta$	Std. Error		B	المتغير
			الخطأ	المعياري		
			.000	21.644		
.000	15.497	.615	.026	.407	رأس المال البشري	
					معامل التأثير الكلي R <sup>2</sup>	
					.379	
*عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$						

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (9)، ومن متابعة قيم اختبار (ت) ان بعد رأس المال البشري له تأثير ايجابي على بيئة العمل الداخلية، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (15.497)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وجدت ان بعد رأس المال البشري يتنبأ بحوالي 37.9% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في متغير بيئة العمل الداخلية أما بقية النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الرابع .

الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بعد الاستثمار في القدرات الجوهرية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط.

جدول 10: تحليل الانحدار لأثر بعد الاستثمار في القدرات الجوهرية على بيئة العمل الداخلية

المتغير	B	Std. Error الخطأ المعياري	قيم $\beta$	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
(Constant)	.773	.101		7.616	.000
الأستثمار في القدرات الجوهرية	.719	.030	.769	23.893	.000
معامل التأثير الكلي $R^2$	.592				
* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$					

كما يتضح من النتائج الأحصائية الواردة في الجدول (10)، ومن متابعة قيم اختبار (ت) ان بعد الاستثمار في القدرات الجوهرية له تأثير ايجابي على بيئة العمل الداخلية، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (23.893)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وجدت ان بعد الاستثمار في القدرات الجوهرية يتنبأ بحوالي 59.2% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في متغير بيئة العمل الداخلية. أما بقية النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الخامس.

#### (4-2-7) اختبار الفرض الرئيسي الثاني

الفرض الرئيسي الثاني: الألتزام التنظيمي يتوسط أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط. ويتفرع منه الفروض التالية:

الفرض الفرعي الأول: الألتزام العاطفي يتوسط أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط.

جدول 11: تحليل الأثر الوسيط لمحور الألتزام العاطفي لأثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية

ممارسات القيادة الأستراتيجية			المتغيرات	الأثر
p-value	.Upper C.I	.Lower C.I		
0.01	0.875	0.792	الألتزام العاطفي	الأثر المباشر
0.005	0.32	0.06	بيئة العمل الداخلية	
...	0	0	الالتزام العاطفي	الأثر غير المباشر
0.051	0.86	0.005	بيئة العمل الداخلية	

يلاحظ من الجدول (11) أن نتائج إجراء تحليل اختبار الأثر الوسيط باستخدام AMOS27، أنه يوجد أثر مباشر للممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية ((CI:95%P-value:0.005,UCI:0.32,LCI:0.06)، كما أنه وجد أثر غير مباشر للممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية ؛ من خلال الأثر الوسيط لمحور الألتزام العاطفي (P-value:0.051,UCI:0.86,LCI:0.005)، أي أن الألتزام العاطفي يتوسط أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية جزئيًا؛ مما يؤدي إلى قبول الفرض الفرعي الأول جزئيًا .



الفرض الفرعي الثاني: الألتزام الاستمراري يتوسط أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط.

جدول 12: تحليل الأثر الوسيط لمحور الألتزام الاستمراري لأثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية

ممارسات القيادة الأستراتيجية			المتغيرات	الأثر
p-value	.Upper C.I	.Lower C.I		
0.01	0.692	0.476	الألتزام الاستمراري	الأثر المباشر
0.005	0.32	0.06	بيئة العمل الداخلية	
...	0	0	الألتزام الاستمراري	الأثر غير المباشر
0.01	0.41	0.257	بيئة العمل الداخلية	

يلاحظ من الجدول (12) أن نتائج إجراء تحليل اختبار الأثر الوسيط باستخدام AMOS27، أنه يوجد أثر مباشر للممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية ((CI:95%P-value:0.01,UCI:0.32,LCI:0.06)). كما أنه وجد أثر غير مباشر للممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية؛ من خلال الأثر الوسيط لمحور الألتزام الاستمراري (P-value:0.051,UCI:0.257,LCI:0.410)، أي أن الألتزام الاستمراري يتوسط أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية جزئيًا؛ مما يؤدي إلى قبول الفرض الفرعي الثاني جزئيًا.

الفرض الفرعي الثالث: الألتزام المعياري يتوسط أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط.

جدول 13: تحليل الأثر الوسيط لمحور الألتزام المعياري لأثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية

ممارسات القيادة الأستراتيجية			المتغيرات	الأثر
p-value	.Upper C.I	.Lower C.I		
0.01	0.602	0.473	الألتزام المعياري	الأثر المباشر
0.005	0.32	0.06	بيئة العمل الداخلية	
...	0	0	الألتزام المعياري	الأثر غير المباشر
0.1	0	0	بيئة العمل الداخلية	

يلاحظ من الجدول (13) أن نتائج إجراء تحليل اختبار الأثر الوسيط باستخدام AMOS27، أنه يوجد أثر مباشر للممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية ((CI:95%P-value:0.01,UCI:0.32,LCI:0.06)). كما أنه وجد أثر غير مباشر للممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية؛ من خلال الأثر الوسيط لمحور الألتزام المعياري (P-value:0.0,UCI:0.,LCI:0.010)، أي أن الألتزام الاستمراري يتوسط أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية جزئيًا؛ مما يؤدي إلى قبول الفرض الفرعي الثالث جزئيًا.

### (3-7) نموذج المعادلة الهيكلية SEM

هو نمط Patter مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة أو هو نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات يمكن وصفه أو تمثيله في شكل رسم بياني Path Diagram، ويعتبر نموذج المعادلة البنائية امتداد للنموذج الخطى العام General Linear Model الذى يعد الانحدار المتعدد جزءاً منه.

وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات .

#### – مؤشرات حسن المطابقة Goodness of Fit Indices

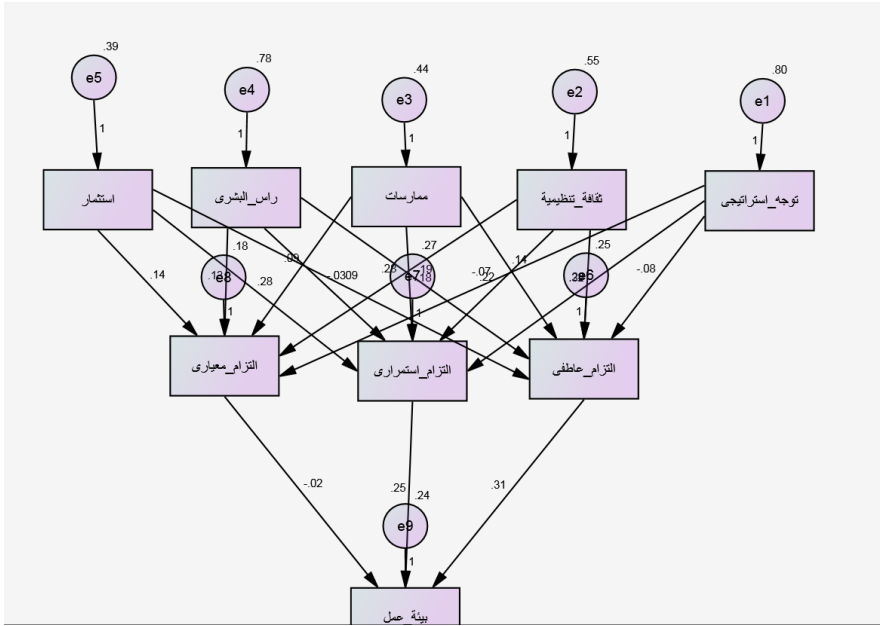
تعتبر قضية المطابقة Fitness من القضايا الهامة جدا فى النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) وتتعلق بالمدى الذى يطابق فيه النموذج النظرى البيانات الميدانية (الواقع)، وهناك العديد من مؤشرات حسن المطابقة، ز يعد Chi-square أهم مؤشرات حسن المطابقة فاذا كانت غير دالة فإن قيم معظم مؤشرات حسن المطابقة الأخرى ستقع فى المدى المثالى لهذه المؤشرات.

جدول 14: مؤشرات مدى جودة مطابقة نموذج الدراسة

المؤشر	مربع كاي تربيع	مؤشر حسن المطابقة	مؤشر حسن المعدل	مؤشر المطابقة المعيارى	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة المتزايد	الجذر التربيعى لمتوسط الخطأ المعيارى التقريبى
رمز المؤشر	CHI <sup>2</sup>	(GFI)	AGFI	NFI	CFI	IFI	RMSER
القيمة الدالة على جودة المطابقة	CHI <sup>2</sup> >0.05	GFI>0.90	AGFI>0.9	NFI>0.90	CFI>0.90	IFI>0.90	RMSER<0.05
قيمة المؤشر	0.123	0.999	0.987	0.988	0.0915	0.945	0.022

كما يشير الجدول (14) الى نتائج مؤشرات جودة المطابقة ونجد ان قيم المؤشرات ضمن المستويات المطلوبة. وتشير الى درجة عالية من جودة المطابقة. حيث يلاحظ ان مستوى الدلالة للنموذج المقترح اكبر من 0.05 وهذا يؤكد ان النموذج بكل معاييره مثالى ومطابق تماما للبيانات. كما ان مؤشرات المطابقة أكبر من 0.90 مما يدل على ان النموذج المقترح ملائم تماما لبيانات الدراسة، وان القيمة الدالة على جودة المطابقة (RMSER) الجذر التربيعى لمتوسط الخطأ المعيارى التقريبى يقل عن 0.05.

كما يشير الشكل (3) تحليل المسار الخاص بنموذج الدراسة :



شكل 3: تحليل المسار الخاص بنموذج الدراسة

## (8) نتائج البحث ومناقشتها

من خلال تحليل بيانات الاستبيان التي تم الحصول عليها من عدد 396 من جميع العاملين بأموريات منطقة ضرائب محافظة دمياط ممن يعملون في جميع المستويات الإدارية. باستخدام برنامج SPSS28 و AMOS27، وهو أحد البرامج الإحصائية المشهورة. ومن خلال هذا البرنامج، تم الحصول على تحليل وصفي للمواصفات الديموغرافية للعينة، إلى جانب اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم التوصل للنتائج التالية:

- انه يتم تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة وكان أعلى المحاور تطبيقا الثقافة التنظيمية، ويلمها محور الممارسات الأخلاقية و اقل المحاور تطبيقا رأس المال البشري.
- بالنسبة لمتغير بيئة العمل الداخلية يتم تطبيقه بدرجة متوسطة
- بالنسبة متغير الالتزام التنظيمي يتم تطبيقه بدرجة متوسطة. وكان اعلى المحاور تطبيقا الالتزام المعياري، يليه العاطفي.

من التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات الدراسة وجد التالي:

الفرض الرئيسي الاول: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط. ويتفرع منه الفروض التالية:

**الفرض الفرعى الأول:** يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بعد توجه الإستراتيجى على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط.

قام الباحث باختبار معامل الانحدار لأثر ممارسات القيادة الإستراتيجية بعد توجه الإستراتيجى على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط. وقد تبين أن هناك اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية، حيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وقيمة معامل الانحدار أكبر من الصفر، علاوة على ذلك، فإن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.404، مما يعنى أنه يمكن تفسير 40.4% من التغير في بيئة العمل الداخلية يرجع إلى محور التوجه الاستراتيجى. ونجد ان هذه النتيجة تتفق مع دراسة البطاينة (2020)

**الفرض الفرعى الثانى:** يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لبعء الثقافة التنظيمية على بيئة العمل الداخلية قام الباحث باختبار معامل الانحدار لأثر ممارسات القيادة الإستراتيجية بعد الثقافة التنظيمية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط. وقد تبين أن هناك اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية، حيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وقيمة معامل الانحدار أكبر من الصفر، علاوة على ذلك، فإن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.305، مما يعنى أنه يمكن تفسير 30.5% من التغير في بيئة العمل الداخلية يرجع إلى محور الثقافة التنظيمية. ونجد ان هذه النتيجة تتفق مع دراسة البطاينة (2020)

**الفرض الفرعى الثالث:** يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بعد الممارسات الاخلاقية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط.

قامت الباحثة باختبار معامل الانحدار لأثر ممارسات القيادة الإستراتيجية بعد الممارسات الأخلاقية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط. وقد تبين أن هناك اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية، حيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وقيمة معامل الانحدار أكبر من الصفر، علاوة على ذلك، فإن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.206، مما يعنى أنه يمكن تفسير 20.6% من التغير في بيئة العمل الداخلية يرجع إلى محور الممارسات الاخلاقية. ونجد ان هذه النتيجة تتفق مع دراسة البطاينة (2020)

**الفرض الفرعى الرابع:** يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بعد رأس المال البشرى على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط.

قامت الباحثة باختبار معامل الانحدار لأثر ممارسات القيادة الإستراتيجية بعد رأس المال البشرى على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط. وقد تبين أن هناك اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية، حيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وقيمة معامل الانحدار أكبر من الصفر، علاوة على ذلك، فإن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.379، مما يعنى أنه يمكن تفسير 37.9% من التغير في بيئة العمل الداخلية يرجع إلى محور رأس المال البشرى. ونجد ان هذه النتيجة تتفق مع دراسة البطاينة (2020)

**الفرض الفرعى الخامس:** يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بعد الاستثمار في القدرات الجوهرية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط.

قامت الباحثة باختبار معامل الانحدار لأثر ممارسات القيادة الإستراتيجية بعد رأس المال البشري على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط. وقد تبين أن هناك اثراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية ، حيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وقيمة معامل الانحدار أكبر من الصفر، علاوة على ذلك، فإن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.592، مما يعنى أنه يمكن تفسير 59.2% من التغير في بيئة العمل الداخلية يرجع إلى بعد الأستثمار في القدرات الجوهرية. ونجد ان هذه النتيجة تتفق مع دراسة البطاينة (2020)

**الفرض الرئيسي الثاني:** الألتزام التنظيمي يتوسط أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط.

قامت الباحثة باختبار الأثر الوسيط للألتزام التنظيمي بإبعاده وكانت النتائج كالتالى:

— يوجد أثر مباشر للممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية (CI:95%P-value:0.005,UCI:0.32,LCI:0.06)، كما أنه وجد أثر غير مباشر للممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية ؛ من خلال الأثر الوسيط لمحور الألتزام العاطفي (P-value:0.051,UCI:0.86,LCI:0.005)، أي أن الألتزام العاطفي يتوسط أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية جزئياً؛ مما يؤدي إلى قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً .

— يوجد أثر مباشر للممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية (CI:95%P-value:0.01,UCI:0.32,LCI:0.06)، كما أنه وجد أثر غير مباشر للممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية ؛ من خلال الأثر الوسيط لمحور الألتزام الاستمراري (P-value:0.051,UCI:0.257,LCI:0.410)، أي أن الألتزام الاستمراري يتوسط أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية جزئياً؛ مما يؤدي إلى قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً .

— يوجد أثر مباشر للممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية (CI:95%P-value:0.01,UCI:0.32,LCI:0.06)، كما أنه وجد أثر غير مباشر للممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية ؛ من خلال الأثر الوسيط لمحور الألتزام المعياري (P-value:0.0,UCI:0,LCI:0.010)، أي أن الألتزام الاستمراري يتوسط أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية جزئياً؛ مما يؤدي إلى قبول الفرض الفرعي الثالث جزئياً .

من خلال عرض نتائج أختبارات فروض نموذج الدراسة خلصت نتائج الدراسة إلى :

— وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط. ، كما وجد أن أكثر الممارسات تأثيراً محور الأستثمار في القدرات الجوهرية واقلمهم تأثيراً محور الممارسات الأخلاقية.

— الألتزام التنظيمي يعدل أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على بيئة العمل الداخلية داخل مأموريات منطقة ضرائب دمياط. جزئياً.

## (1-8) توصيات البحث

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة وبناء على آراء المبحوثين، يوصى الباحث بما يلي :
- ضرورة قيام إدارات المأموريات بالاهتمام بالتصور الاستراتيجي من خلال وضع خطة تشغيلية تتناسب مع استراتيجيتها لتسهم في السياسات التي يتم وضعها. وتحسين أدائها وإيجاد بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة.
- يجب زيادة الاهتمام والحرص على إدارة المواهب بالاعمال والحلول الابداعية المقدمة من قبل الاداريين ، ومشاركتهم في وضع الاهداف التنظيمية واستغلال الخبرات العملية المتوفرة لديهم.
- أهتمام القيادات بالمصلحة بالتوجه الاستراتيجي المستند على الرؤية المستقبلية والمرونة والحساسية والقدرات الاستراتيجية من خلال:
- التركيز على الرؤية المستقبلية وتحويلها إلى واقع سهل التطبيق ضمن رسالة الشركة وأهدافها
- دعم المرونة في تطبيق اللوائح والتعليمات بما يحقق المصلحة العامة للعاملين والعمل .
- العمل على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية
- في اطار إدارة راس المال البشرى يجب على المصلحة الاهتمام بالتالي:
- دعم و مساندة العاملين ذوى المواهب لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم الشخصية.
- العمل على ان يتم وضع المهوبة المناسبة في المكان المناسب.
- ان يتم الاهتمام بتكوين قاعدة لراس المال البشرى أساسه العاملين ذوى المواهب المتميزة من جميع القطاعات والتخصصات على مستوى المصلحة.

إن هذا البحث له العديد من القيود من خلال الدراسة التي تناولها، حيث يعد القيد الأول أنه على الرغم من حقيقة أن الباحث جمع البيانات من خمس مأموريات بمحافظة دمياط إلا أنه لم يجمع كامل العينة على مستوى جمهورية مصر العربية . بالإضافة إلى ذلك، يعد القيد الثاني لهذا البحث هو الحد الزمني لإنهاء البحث، والذي كان عائقاً لجمع حجم عينة أكبر لتمثيل البيانات قيد الدراسة.

## (2-8) اتجاهات البحوث المستقبلية

- يوصى بان يتم توجيه البحوث المستقبلية نحو قياس اثر القيادة الاستراتيجية على إدارة المواهب .
- عمل دراسة مقارنة بين القيادة الاستراتيجية وانماط القيادة المختلفة مثل القيادة التحويلية
- تطبيق نموذج الدراسة على قطاعات اخرى خدمية وصناعية لسهولة تعميم نموذج الدراسة.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو جمعة، محمود حسين، و الحامدي، محمد منصور (2021). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية / الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (29)1، 323-298 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1121479>
- الأسمرى، فايز بن على عبدالرحمن آل صالح (2020). القيادة الفاعلة لمكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 41، 79-45 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1069138>
- القحطاني، سالم (2004). منهج البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان.
- بامرحول، مهدي سالم، والحامد، عبداللاه محمد (2022). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في محافظة عدن. التواصل، 44، 364 - 319 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1311427>
- البطائنة، تغريد محمد، و أبا زيد، رياض أحمد محمد (2021). أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية في بيئة العمل الداخلية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1141408>
- البقور، أكثم فوزان أحمد، و الشعار، قاسم إبراهيم عبدالكريم (2022). قدرات القيادة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي: الدور الوسيط للابتكار المنظمي في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 40، 112-96 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1342146>
- بوخدوني، لقمان، و عقون، شراف (2022). أثر البيئة الداخلية للعمل على الالتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص في مديرية التجارة - جيغل. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (8) 1، 78 - 58 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264895>
- بوهريرة، لطيفة، و بوخلوه، باديس (2018). أثر بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع - ورقلة - خلال الفترة 2017-2018 (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1147975>
- جاد الرب، سيد. (2012). القيادة الإستراتيجية: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر.

الجبوري، أسامة أنمار، و الخزرجي، محمد عيدان باني (2021). القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية إحدى تشكيلات وزارة الإعمار والإسكان . مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (17) 54، 176-160 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1205398>

الحامدي، محمد منصور علي، وأبو جمعة، محمود حسين (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1180186>

حديان، صبرينة (2020). اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بميناء جن جن جيغل، الجزائر. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الإجتماعية، (12) 2، 35-1 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1091485>

خويلدات، محمد مجاهد، وبوعمامة، خامرة (2021). أثر القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي: دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بورقلة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (10) 1، 124 - 107 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1165054>

الدباس، صبري محمد صبري، و الزعبي، فايز (2022). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الألتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1277146>

الدهشان، أيمن عبدالخالق محمد، ورفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2019). أثر القيادة الاستراتيجية على الاحتفاظ بالمواهب: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 3، 62 - 39 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1066680>

الربابعة، خالد أحمد (2016). القيادة الإستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الأمنية الذكية (دراسة مقارنة بين مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية- رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية.

ربيع، بيان مروان أسعد، و الدوري، زكريا مطلق (2019). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة المواهب في بنك الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/991172>

الريميدي، بسام سمير عبدالحميد، و طلحي، فاطمة الزهراء (2019). أثر تطبيق نمط القيادة الاستراتيجية على القدرات المؤسسية: شركات السياحة المصرية كدراسة حالة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 10، 433-414 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/994034>



الزعي، محمد عبدالله مخلص، و بني خالد، مرعي حسن حمد (2022). أثر القيادة الاستراتيجية في رأس المال الفكري: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في الشركات الصناعية الكويتية) رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1405907>

الزواهرة، حمزة محمود أحمد، والخفاف، مها مهدي قاسم (2021). أثر القيادة الاستراتيجية في البراعة المنظمية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير "كادبي" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1216283>

السكرانة، بلال خلف (2016). الريادة وإدارة منظمات الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. السكرانة، بلال خلف (2016). الريادة وإدارة منظمات الأعمال (ط2)، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

سليطين، سوما (2022). تأثير بيئة العمل في نية ترك العمل-دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة حماة- (5) 105-109.

سمر الدين، رشا رشاد، والقشحي، سوزان بنت محمد (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. (4) 7، 25-1 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103054>

الشامسي، راشد بطى ثانی طارش، والمحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير البناء التنظيمي لمؤسسات الدولة: دراسة تطبيقية في دولة الإمارات العربية المتحدة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1056528>

الشيال، بسام خلف صالح، و الجداية، محمد نور صالح. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الأدوية - الأردن. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (17) 53 ، 145-122 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1205337>

الطراونة، حسين أحمد، وعريقات، أحمد يوسف، وعبد الهادي، توفيق صالح، والعرموطي، شحادة (2012). نظرية المنظمة، عمان، [الأردن]: دار الحامد للنشر والتوزيع

الطورة، رنا عبدالقادر إسماعيل (2021). أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز ممارسات ريادة الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 52، 120 - 87 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1121353>

عاشوري، ابتسام. (2017). الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. تاريخ العلوم، 3(6)، 63-75.

<http://www.asjp.cerist.dz/en/article/12183>

عبد الرحمن، عادل محمد محمد (2013). ابعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية. جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عبدالدايم، علي عبدالسلام. (2023). تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بتوسيط ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: دراسة تحليلية في المصارف العراقية / بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، 137، 82-71 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1369189>

عبود، مدلل بشير. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، (40) 1، 210-193 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1053554>

العساف، نبيل عبدالمجيد محمد، و البشاشة، سامر عبدالمجيد هزيم (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. مؤتم للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (37) 4، 320-279 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1296367>

العوامي، أحمد محمد علي. (2015). تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (6) ملحق، 68 - 92. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/932717>

غالب، معاذ عبدالوهاب محمد (2023). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة جامعة العلوم والتكنولوجيا. التواصل، 47، 229-177 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1408214>

قارة، عبد الحفيظ، قاسم، كمال (2020). دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية-دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية-دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة مجاميع المعرفة، (6) 1، 182-196

القحطاني، عوض سعد آل جابر، والعبادي، لبنا حمدان محمود (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1097308>

قرمش، فداء عبد الحميد محمد، و النجار، فايز جمعة صالح (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية: دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، (9) 1، 94-79 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1073492>

قلجه، سحر خالد داود، وأبو قاعود، غازي رسي عايد(2021). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تدعيم متطلبات إدارة الجودة الشاملة: الثقافة التنظيمية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية في الهيئات المستقلة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1278372>

القيسي، فاضل حمد سلمان والناصري، طارق كاظم (2016). زيادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية: بحث ميداني في وزارة النفط-شركة المشاريع النفطية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (22) 87، 191-212.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-684801>

قيقب، فاطمة محمد مقبول، و العامري، عبدالعزيز عبدالهادي (2023). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (7) 11، 21-1 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1375058>

محمد، رانيا كمال أحمد (2021). واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقته بتحقيق جودة حياة العمل: دراسة ميدانية جامعة سوهاج. مجلة كلية التربية، (18) 110، 619-722 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1314305>

محمد، نجم عبدالله، وحسين، أحمد علي (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (18) 59، 170-187 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1322340>

معتوق، طارق أبو شعفة، وغومة، أسامة عمرو رمضان (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد - طرابلس. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، (9) 1، 223-258 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1307175>

هنانده، هيثم سمير نايف، والمعلا، عماد محمد عطوان (2021). الدور المعدل للتمكين في العلاقة بين إدارة المواهب والالتزام التنظيمي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1357307>

الوادي، محمد موسى خلف، و الشعار، قاسم إبراهيم عبدالكريم (2021). أثر القيادة الاستراتيجية في الابداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1224962>

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية

- Abboud, M. (2020). The role of strategic leadership in achieving organizational excellence at Al-Zaytoonah University. *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education*, 40, 193–210. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1053554> (in Arabic)
- Aboramadan, M., & Dahleez, K. A., (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 869-893.
- Ahmadi, M. (2017). Influence of context on strategic flexibility–A critical review. *International Journal of Innovation and Business Strategy (IJIBS)*, 8(2).
- aJaradat, M., & Mashhour, A. R. (2017). Strategic leadership. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 17(1), 325-329. (in Arabic)
- Al-Awami, A. M. (2015). The impact of strategic leadership practices on organizational commitment. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 6, 68–92.. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/932717> (in Arabic)
- Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. S. (2021). Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 378-396. (In Arabic)
- Al-Din, S., Rashad, R., & Bint Muhammad, S. (2020). The impact of strategic leadership on achieving institutional excellence: a field study on the Ministry of Trade and Investment in Jeddah Governorate. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4, 1–25.
- Al-Hamedi, M. M., Ali, A., & Jumaa, M. (2020). The impact of strategic leadership on achieving competitiveness in Al-Nabil Food Industries Company (Unpublished master's thesis). Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1180186> (in Arabic)
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1).

- Al-Jubouri, O., Anmar, A.-K., & Bani, M. I. (2021). Strategic leadership and its role in developing creativity among employees: an applied study in Al-Mansour General Construction Contracting Company, one of the formations of the Ministry of Construction and Housing. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 17(54), 160–176. (in Arabic)
- Al-Qahtani, A., Saad, A., Jaber, A.-A., & Mahmoud, L. H. (2020). *The impact of strategic leadership on the organizational performance of small and medium-sized companies in Qatar (Unpublished master's thesis)*. Salt. (in Arabic)
- Al-Ramidi, B., Samir, A., & Talhi, F. (2019). The impact of applying the strategic leadership style on institutional capabilities: Egyptian tourism companies as a case study. *Journal of Financial and Business Economics*, (10), 414–433. (in Arabic)
- Al-Sakarna, B. (2016). *Leadership and management of business organizations*. Amman. (in Arabic)
- Al-Shayyal, B. K., Saleh, A.-J., & Saleh, M. N. (2021). The effect of strategic leadership on the effectiveness of crisis management: An exploratory study on Al-Hikma Pharmaceutical Manufacturing Company - Jordan. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 17(53), 122–145. (in Arabic)
- Al-Tarawneh, H., Erekat, A., Youssef, A., Hadi, T., & Saleh, A.-A. (2012). Organization Theory. *Organization Theory*. (in Arabic)
- Altman, E. J., & Tushman, M. L. (2017). Platforms, open/user innovation, and ecosystems: A strategic leadership perspective. In *Entrepreneurship, innovation, and platforms* (pp. 177-207). Emerald Publishing Limited.
- Al-Toura, R. A. Q. (2021). The impact of strategic leadership in enhancing entrepreneurship practices: a field study on public shareholding pharmaceutical companies in Jordan. *Rammah Journal of Research and Studies*, (52), 87–120. (in Arabic)
- Al-Wadi, M. M., & Khalaf, A.-S. (2021). *The impact of strategic leadership on administrative creativity in Jordanian commercial banks*. Amman. (in Arabic)

- Al-Zoubi, M. A., Mukhles, B., & Khaled, M. (2022). *The impact of strategic leadership on intellectual capital: The mediating role of knowledge sharing in Kuwaiti industrial companies (Unpublished doctoral dissertation)*. Amman. (in Arabic)
- Ashouri, I. (2017). Organizational commitment in the Algerian institution. *History of Science*, 3(6), 63–75. (in Arabic)
- Bambang, P. (2023). Compensation And Job Characteristics Affect Organizational Commitment With Work Environment Moderation. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 6(3), 585–585. (in Arabic)
- Banzato, C. R., & Sierra, J. C. V. (2016). Implications of theory and research on strategic leadership: A critical review. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(3), 119-131.
- Bhattacharyya, S. S., & Jha, S. (2018). Findings on the Evolution of Strategic Leadership Models in the Indian Context. In *Strategic Leadership Models and Theories: Indian Perspectives* (127-157). Emerald Publishing Limited.
- Chanpoom, N., & Intrawong, W. (2019). The influence of strategic leadership and organizational climate on organizational commitment of savings cooperative employees, Thailand. *International academic multidisciplinary research conference in Vienna 2019*.
- Dayem, A., & Salam., A. A. (Eds.). (2023). The impact of strategic leadership on the competitive advantage of business organizations by mediating strategic human resources management practices: an analytical study in Iraqi banks / Baghdad. In *Journal of Management and Economics* (71–82). (in Arabic)
- Fadel, H., Salman, A.-N., & Kazem, T. (2016). Organizational leadership within the framework of strategic leadership practices: Field research in the Ministry of Oil - Oil Projects Company. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 22, 191–212. (in Arabic)
- Ghalib, M. A. W. (2023). *the impact of strategic leadership practices in enhancing strategic performance: a case study of the University of Science and Technology. Communication*. 177–229. (in Arabic)
- Hadidan, S. (2020). Employees' attitudes toward organizational commitment: A field study in the port of Djenjen Jijel. *Umm Al-Qura University Journal of Social Sciences*, 12, 1–35. (in Arabic)

- Halimah, R., Yuliharsi, Y., & Rivai, H. A. (2023). Influence of Job Burnout and Work Environment on Job Satisfaction and It's Impact on Teachers Organizational Commitment. *Journal of Social Research*, 2(5), 1523-1530. (in Arabic)
- Hamza, M., & Ahmed, A.-K. (2021). The impact of strategic leadership on organizational ambidexterity at the King Abdullah II Center for Design and Development (CADDDB) (Unpublished master's thesis). *Maha Mahdi Qasim*. (in Arabic)
- Han, H., Department of Economics, Umar Daihani, D., Arafah, W., Department of Economics, & Department of Economics. (2022). The effect of strategic leadership, organizational identification, perceived organizational support, communication on readiness of changes and the impact on commitment to change. *Journal of economics, finance and management studies*, 05(12). doi:10.47191/jefms/v5-i12-09(in Arabic)
- Hanandeh, H., & Samir Nayef, A.-M. (2021). The modifying role of empowerment in the relationship between talent management and organizational commitment in information technology companies in Jordan (Unpublished master's thesis). *Imad Muhammad Atwan*. (in Arabic)
- Haraisa, Y. E. A. (2018). Strategic flexibility and its impact on enhancing organizational effectiveness: An applied study on Jordanian hotels. *International Business Research*, 11(10), 165-173. (in Arabic)
- Hesterly, W., & Barney, J. (2014). *Strategic management and competitive advantage*. Pearson/Education.
- Indrawan, M. I. (2021). Enhance Effect of Performance, Motivation and Leadership in the Work Environment. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(3), 4331-4339.
- Irtaimh, H. J. (2018). Impact of strategic leadership competencies on enhancing core competencies in organizations: Applied study on AlManaseer Group for Industrial & Trading. *Modern Applied Science*, 12(11), 169-180. (in Arabic)
- Josephine, W, Munga., Clare, Gakenia. (2022). Strategic Leadership, External Environment, and Performance of Small and Growing Businesses in Nairobi County, Kenya. *Journal of strategic management*, 6(2):67-85. doi: 10.53819/81018102t6007

- Khuwaylidat, M., & Bouamama, K. (2021). The impact of strategic leadership on entrepreneurial marketing: a case study of mobile phone dealers in Ouargla. *Journal of the Performance of Algerian Institutions*, 10(1), 107–124. (in Arabic)
- Ledford, J. R. (2018). *Single subject research methodology: applications in special education and behavioral sciences* (3rd ed.; J. R. Ledford & D. L. Gast, Eds.). doi:10.4324/9781315150666
- Lee, J. Y., & Welliver, M. C. (2018). The role of strategic leadership for learning on the relationship between training opportunities and salesperson job performance and commitment. *European Journal of Training and Development*, 42(9), 558-576.
- Maatouq, T., & Ghouma, O. (2022). The impact of strategic leadership practices on achieving sustainable development: a field study on Al-Madar Al-Jadeed Company - Tripoli. *Journal of Economics and Business Studies*, 9(1), 223–258.
- Makambe., Ushe. (2016). Strategic Leadership and The Work Environment: An Empirical Investigation of The Role of Leadership in Enhancing Knowledge Management Practices of Selected Private Higher Education Institutions in Botswana. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 6(2):137-147. (In Arabic)
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of management*, 17(4), 717-733.
- Mezban, R. M. 2023. The Role of Strategic Leadership in Enhancing Organizational Commitment: An Analytical Study in the Iraqi Ministry of Health. *International Journal of Transformations in Business Management.*, 13(I), 61-80.
- Migliore, L. A., & Chinta, R. (2017). Demystifying the Big Data Phenomenon for Strategic Leadership. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 82(1).
- Muhammad, A. A.-K., & Muhammad., M. A.-A. (Eds.). (2019). The impact of strategic leadership on talent retention: A field study on the Egyptian Telecom Company. *In Scientific Journal of Economics and Trade* (39–62). Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1066680>(in Arabic)



- Muhammad, N., Abdullah, H., & Ali, A. (2022). The impact of strategic leadership practices on strategic sensitivity: An exploratory study of the opinions of security leaders in the Salah al-Din Police Directorate and the facilities. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 18(59), 170–187. (in Arabic)
- Muhammad, R. K. (2021). The reality of strategic leadership practices and its relationship to achieving quality of work life: a field study at Sohag University. *College of Education Journal*, 18(110), 619–722. (in Arabic)
- Nahak, M., & Ellitan, L. (2023). Pubic osteitis following pubic adenomectomy: Case report. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 19(3), 1410–1420. doi:10.30574/wjarr.2023.19.3.1885
- Nakir, M., Djati, P., & Arafah, W. (2020, September). The effect of strategic leadership and self-efficacy on organizational commitment and its implication on performance defense researchers. In *International Conference on Management, Accounting, and Economy (ICMAE 2020)* (248-251). Atlantis Press.
- Norzailan, Z., Othman, R. B., & Ishizaki, H. (2016). Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it?. *Industrial and commercial training*, 48(8), 394-399.
- Olwan, A. A., Irtaimah, H. J. A., & Al-Lozi, M. (2019). Strategic leadership competencies and its impact on achieving organizational excellence via the mediating role of organizational commitment: a case study in national center for security and crisis management (NCSCM). *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 8(1), 106-138. (in Arabic)
- Peng-xiang, Zuo. (2023). The impact of nurses' organizational commitment on their perceptions of the work environment: Strong mediating effect of the psychological contract. 5:115-121. doi: 10.4103/jin.jin\_118\_22
- Qaiqab, F. M., Maqbool, A.-A., & Abdulhadi, A. (2023). Strategic leadership and its role in achieving organizational justice in Yemeni private universities from the point of view of academic and administrative leaders. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(11), 1–21. (in Arabic)
- Qalja, S. K., & Daoud, A. (2021). The impact of strategic leadership practices in strengthening total quality management requirements: organizational culture as a mediating variable: a field study in Jordanian independent bodies (unpublished doctoral dissertation). *Ghazi Rasmi Ayed*. (in Arabic)

- Qara, A. (2020). The role of human capital in achieving sustainable performance in economic institutions - an applied study on group of economic institutions - an applied study on a group of economic institutions in the state of M'sila, *Majma' Al-Ma'rifa. Magazine*, (6), 182–196. (in Arabic)
- Qarmash, F. A. H., & Muhammad, A.-N. (2020). Strategic leadership and its role in achieving a smart organization: a case study of the Palestinian cellular communications company Jawwal. *International Journal of Economics and Business*, 9(1), 79–94. (in Arabic)
- Rabie, B., Marwan Asaad, A.-D., & Mutlaq, Z. (2019). *The impact of strategic leadership practices on talent management at the Bank of Jordan (Unpublished master's thesis)*. Amman. (in Arabic)
- Radan, A., & Bashir, I. (2017). Strategic flexibility is an entrance to achieving sustainable competitive advantage, an exploratory study of a sample of managers of Aseel Communications Company related to Iraq. *University of Duhok*, 20(2). (in Arabic)
- Rahman, A., & Muhammad., A. M. (Eds.). (2013). Dimensions of the quality of work life and organizational commitment in the government sector: an applied study on social insurance. League of Arab States, Arab Organization for Administrative Development. (In Arabic)
- Sabri, M., & Sabri, A.-Z. (2022). The impact of organizational culture on enhancing organizational commitment among workers in private hospitals in Jordan (Unpublished master's thesis). Mu'tah.. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1277146>(in Arabic)
- Salah, A., Alabduljader. (2021). Does Strategic Leadership Support Organizational Commitment: Evidence from Islamic Banks in Kuwait. 18:646-658. doi: 10.37394/23207.2021.18.64(in Arabic)
- Sampath, G., & Krishnamoorthy, B. (2017). Is strategic agility the new Holy Grail? Exploring the strategic agility construct. *International Journal of Business Excellence*, 13(2), 160-180.
- Shamsi, A., Tarish, R. B. T., & Mahasneh, A. (Eds.). (2019). The role of strategic leadership in developing the organizational structure of state institutions: an applied study in the United Arab Emirates (unpublished doctoral dissertation). Mu'tah University. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1056528> (in Arabic)

- Slaymi, A., & Al Sabti, J. (2015). Strategic flexibility from the traditional theory of strategy to the theory of resources, a philosophical reading of the concept and suggesting an integrated model. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences*, 15(44). 17-29. (in Arabic)
- Sulaitin, S. (2022). The effect of the work environment on the intention to leave work - a field study at Tishreen University. *Hama University Journal*, (5), 99-105. (in Arabic)
- Trimulato, Trimulato. (2023). The Influence Of Leadership And Motivation On Employee Performance Moderated By Work Environment. *Journal Perbankan Syariah*, 4(1):20-34. doi: 10.46367/jps.v4i1.1025
- Waghid, F. (2023). Crisis, changed leadership, change management and educational technology. *South African Journal of Higher Education*, 37(4), 1-19. (in Arabic)
- Wendy, O., & Kiiru, D. (2020). *Work Environment and Job Satisfaction at National Police Service, Kenya* (Doctoral dissertation, KENYATTA UNIVERSITY).
- Woiceshyn, J., & Daellenbach, U. (2018). Evaluating inductive vs deductive research in management studies: Implications for authors, editors, and reviewers. *Qualitative research in organizations and management: An International Journal*., 13(2), 183-195.

## The Relationship between Strategic Leadership and the Internal Work Environment: The Mediating Role of Organizational Commitment

Radwa Zakaria Al-Sayed Al-Najjar

Prof. Mohamed Wahba Mohamed Hassan

Prof. Mohamed Abdel Salam Ragheb

Prof. Mohamed Mahmoud Abu Khashaba

### Abstract

The current study aimed to evaluate the mediating role of organizational commitment on the relationship between strategic leadership and the internal work environment, by conducting an applied study on employees of tax offices in Damietta Governorate. Through the analysis of questionnaire data obtained from 396 of all employees of the Damietta Governorate tax district, who work at all administrative levels. SPSS28 and AMOS27 programs were used to analyze the data obtained. Through this program, the study hypotheses were tested, which concluded that strategic leadership practices are applied to a high degree, and the highest applied axis was organizational culture, followed by the ethical practices axis, and the least applied axis is human capital. As for the internal work environment variable, it is applied to a moderate degree. The organizational commitment variable is applied to a moderate degree, and the highest applied axis was normative commitment, followed by emotional commitment. By presenting the results of tests of the hypotheses of the study model, it was proven that there is a significant, statistically significant effect of strategic leadership practices on the internal work environment within the Damietta tax district missions. It was also found that the most influential practices are the focus of investing in core capabilities, and the least influential are the focus on ethical practices.

Organizational commitment moderates the impact of strategic leadership practices on the internal work environment within the Damietta tax district. partially.

### Keywords

organizational commitment, strategic leadership, internal work environment

### التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

النجار، رضوى زكريا السيد؛ حسن، محمد وهبه محمد؛ راغب، محمد عبد السلام؛ أبو خشبة، محمد

محمود (2024). العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وبيئة العمل الداخلية: الدور الوسيط

للإلتزام التنظيمي. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 61(3)، 424-357.