



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Strategic consensus and its Reflection in achieving strategic  
commitment a survey study of the opinions of a sample of employees in  
the Office of Nineveh Governorate**

**Yaser daood Suleiman <sup>\*A</sup>, Ayman J. M. AL-Tae <sup>B</sup>, Mekdad Yousef Omar <sup>C</sup>**

<sup>A</sup> Technical Institute/Northern Technical University/Mosul

<sup>B</sup> College of Administration and Economics/University of Mosul

<sup>C</sup> Nineveh Governorate

**Keywords:**

Consensus, commitment, strategy,  
Nineveh Governorate

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 24 Aug. 2023  
Accepted 11 Sep. 2023  
Available online 31 Dec. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**\*Corresponding author:**

**Yaser daood Suleiman**

Technical Institute/Northern Technical  
University/Mosul



**Abstract:** The research aimed to diagnose the nature of the impact that the strategic consensus of the senior management team has on the strategic commitment in the researched organization, represented by the Diwan of Nineveh Governorate, which was considered a research community. A random sample of (1350) individuals was selected from the research community, and a questionnaire was used as the main tool for collecting data from the research sample (320) questionnaires were distributed, with (275) returned and 246 of them being valid for analysis, resulting in a response rate of (76.87%). The descriptive-analytical method was employed in the current research, and a number of statistical methods were used in data analysis based on the ready-made software (SPSS) and (AMOS). The research concluded a number of important results, most notably that the strategic consensus variable has a positive and significant reflection on strategic commitment and its domains. In light of these results, the research presented a number of proposals, most notably the need to enhance the state of harmony in the decision-making process by building bridges of trust between the senior management team based on cooperative and joint work formulas.

## الاجماع الاستراتيجي وانعكاسه في تحقيق الالتزام الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في ديوان محافظة نينوى

مقداد يوسف عمر الحمداني

أيمن جاسم محمد الطائي

ياسر داود سليمان

ديوان محافظة نينوى

كلية الإدارة والاقتصاد

المعهد التقني الموصل

جامعة الموصل

الجامعة التقنية الشمالية

### المستخلص

استهدف البحث تشخيص طبيعة الأثر الذي يؤديه الاجماع الاستراتيجي لفريق الإدارة العليا في الالتزام الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ممثلةً بديوان محافظة نينوى التي عدت ميداناً بحثياً لإجراءات الجانب التطبيقي للبحث، وقد عدّ العاملون في المنظمة المبحوثة مجتمعاً بحثياً، إذ تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع البحثي البالغ عددهم (1350) فرد، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من أفراد عينة البحث، فتم توزيع (320) استبانة بلغ عدد المسترجع منها (275)، وكان عدد الصالحة للتحليل منها (246)، وبهذا تكون نسبة الاستجابة اعتماداً على عدد الاستبانة الموزعة والصالحة للتحليل (76.87%)، وتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي ضمن البحث الحالي، وقد استخدم عدد من الأساليب الاحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على البرمجيات الجاهزة (SPSS) و (AMOS)، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن لمتغير الاجماع الاستراتيجي انعكاساً ايجابياً ومعنوياً في الالتزام الاستراتيجي ومجالاته، وفي ضوء تلك النتائج قدم البحث عدد من المقترحات أهمها ضرورة تعزيز حالة الانسجام في عملية اتخاذ القرار عبر بناء جسور الثقة بين فريق الإدارة العليا اعتماداً على صيغ العمل التعاوني والمشارك.

**الكلمات المفتاحية:** الاجماع، الالتزام، الاستراتيجي، محافظة نينوى.

### اولاً. المقدمة

يتركز نشاط الإدارة العليا في المنظمات على اتخاذ مجموعة القرارات التي من شأنها أن تحدد نوع وطبيعة الاستراتيجيات التي يتم صياغتها والخطط الاستراتيجية التي يجب أن تعتمد عليها للإيفاء بالتزاماتها نحو زبائنها، فضلاً عن القرارات الأخرى المرتبطة بكيفية الحصول وتخصيص الموارد اللازمة لإنجاز الأنشطة المطلوبة لتنفيذ استراتيجياتها المحددة، وهذه العملية في اتخاذ القرار هي عملية صعبة ومعقدة تعود أسبابها إلى التباينات التي تحدث بين فريق الإدارة العليا بسبب الرؤى والأفكار والتصورات المختلفة أو المتباينة التي يمتلكونها، وبالرغم من ذلك فإن تحقيق حالة الاجماع الاستراتيجي بشأن تلك القرارات يعد شرطاً وضرورة ملحة للمنظمات كافة، كون إن هذا الاجماع سينعكس أثره على مدى الالتزام الاستراتيجي للعاملين نحو إنجاز المهام والأنشطة الموكلة اليهم وبما يصب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ونجاحها في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء الذي تستهدفه المنظمة الوصول إليه وبما يضمن لها تحقيق رؤيتها المستقبلية، وانطلاقاً من ذلك فقد جاء البحث هذا لتوجيه انظار المديرين الاستراتيجيين نحو موضوع الاجماع الاستراتيجي الذي يحصل على مستوى الإدارة الاستراتيجية (بوصفه متغيراً مستقلاً) وتأثيره على حالة الالتزام الاستراتيجي لدى العاملين في المنظمات (بوصفه متغيراً معتمداً)، ولتحقيق ذلك فقد جاء البحث بأربعة محاور، تضمن الأول الإطار المنهجي للبحث، فيما تضمن الثاني الإطار النظري، وجاء الثالث

ليتضمن الجانب العملي من البحث، واختتم بال محور الرابع الذي اشتمل على الاستنتاجات والمقترحات.

### المحور الأول: الإطار المنهجي

**أولاً. المشكلة البحثية:** تسعى المنظمات وبغض النظر عن طبيعة أنشطتها ونوع ملكيتها إلى تحقيق النجاح في انجاز أهدافها، ويتأتى ذلك من نجاحها في تحقيق حالة الالتزام الاستراتيجي تجاه تلك الأهداف، وتسهم العديد من العوامل التي يمكن أن يكون لها الأثر في انجاز هذا الالتزام، وأبرز وأهم تلك العوامل هو الاجماع الاستراتيجي بين ولدى الإدارة والقيادة الاستراتيجية في المنظمة والذي يعد عنصراً أساسياً وجوهرياً في تحقيق هذا الالتزام، ويعد ديوان محافظة نينوى مركز ومقرراً لحكومتها المحلية ومحوراً رئيساً في توجيه وقيادة نشاطات العديد من المنظمات العاملة المحافظة، وبالتالي فإن نجاحها يعتمد على نحو كبير على خلق حالة الالتزام الاستراتيجي لدى العاملين فيها الذين يتأثرون وعلى نحو مباشر بمدى وجود ونوع الاجماع الذي يحصل في الإدارة العليا بشأن القرارات التي يتم اتخاذها، وعلى وفق ذلك تتجسد مشكلة البحث الأسئلة البحثية الآتية:

1. هل هناك أنواع من الاجماع الاستراتيجي؟
2. ما نوع الاجماع الاستراتيجي الذي يظهر في المنظمة المبحوثة؟
3. ما هي مجالات تحقيق الالتزام الاستراتيجي؟
4. هل أسهم الاجماع الاستراتيجي في تحقيق الالتزام الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟

**ثانياً. أهمية البحث:** تتجلى الأهمية في البحث الحالي بكونه يستعرض ويعالج موضوعان مهمان جداً في مجال إدارة المنظمات، الذي يتمثل في الاجماع والالتزام الاستراتيجي، وكيف يمكن أن ينعكس الاجماع في الالتزام الاستراتيجي، ولاسيما عندما يقترن بحث هذا الموضوع في منظمة تعد مركزاً للحكومة المحلية ومحوراً فاعلاً لإدارة النشاطات المختلفة في محافظة نينوى.

- ثالثاً. اهداف البحث:** يمكن عرض الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها على وفق الآتي:
1. استكشاف الدلالات الأساسية التي تدل على حدوث الاجماع الاستراتيجي وفق معطيات أشرتها الأدبيات

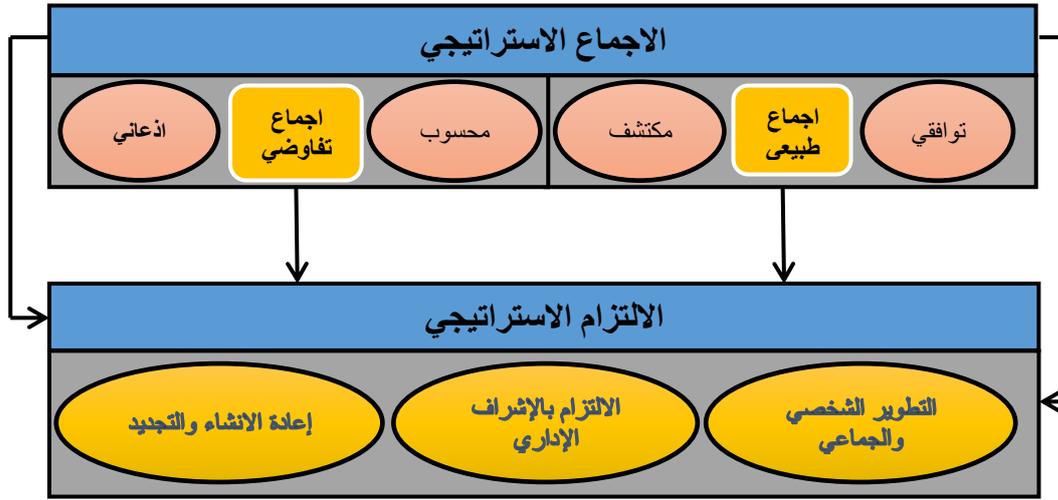
2. التعرف على مدى وجود حالة الاجماع الاستراتيجي ونوعه في المنظمة المبحوثة.
3. التعرف بمفهوم الالتزام الاستراتيجي وأبعاده.
4. التعرف على أثر الاجماع الاستراتيجي في الالتزام الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

**رابعاً. منهج البحث:** تستند البحوث إلى العديد من المناهج التي تتناسب مع طبيعتها وما يستهدفه الباحثون من تلك البحوث، وعلى وفق ما يستهدفه الباحثون في هذا البحث فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بعده منهجاً مناسباً لبحثهم، كون هذا المنهج يستند إلى توصيف الظاهرة أو المتغيرات المبحوثة نظرياً وتحليلها بياناتها احصائياً.

**خامساً. فرضيات البحث:** ينطلق البحث من الفرضيات الآتية:

1. للإجماع الاستراتيجي تأثيراً ايجابياً معنوياً احصائياً في تحقيق الالتزام الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة
2. لأنواع الاجماع الاستراتيجي تأثيرات متباينة في تحقيق الالتزام الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة
3. للإجماع الاستراتيجي تأثيراً ايجابياً معنوياً احصائياً في أبعاد الالتزام الاستراتيجي.

سادساً. أنموذج البحث الفرضي: تم بناء أنموذج البحث الاعتماد على فكرته واستناداً إلى فرضياته، وكما في الشكل رقم (1):



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: اعداد الباحثون

سابعاً. ميدان البحث وعينته: عد ديوان محافظة نينوى ميداناً اختاره الباحثين لبحثهم، ويأتي هذا الاختيار نظراً لأهمية هذه المنظمة في محافظة نينوى، وكان العاملون فيها مجتمعاً بحثياً حيث يبلغ المجتمع البحثي (1350) فرداً، ولتحديد حجم العينة فقد تم تحديدها بالاعتماد على جدول (Krejcie & Morgan) للعينات، ووفقاً للجدول فإن حجم العينة المطلوب سيكون ما يقارب (300) فرد، وقد تم توزيع (320) استبانة إلا أن عدد المسترجع منها بلغ (275) منها، وكانت الصالحة منها للتحليل (246)، وبهذا تكون نسبة الاستجابة اعتماداً على عدد الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل (76.87%). وكون إن الباحثين سيعتمدون على البرمجية الاحصائية الجاهزة (AMOS-V<sub>24</sub>) في عملية اختبار الفرضيات، فقد تم اللجوء إلى الموقع الإلكتروني:

[www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89](http://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89)

الخاص باحتساب حجم العينة المطلوبة لنموذج المعادلة البنائية للمخطط الفرضي للبحث، حيث ووفقاً لذلك فقد حددت حجم العينة بـ (100) فرد.

ثامناً. أساليب التحليل الاحصائي:

1. وصف وتشخيص المتغيرات البحثية باعتماد بعض الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعاملات الاختلاف، والأهمية النسبية).
2. التحليل العملي التوكيدي باستخدام البرمجية الاحصائية الجاهزة (AMOS-V<sub>24</sub>).
3. تحليل المسار باستخدام البرمجية الاحصائية الجاهزة (AMOS-V<sub>24</sub>).

### المحور الثاني: الإطار النظري

#### 1. الاجماع الاستراتيجي

أولاً. مفهوم الاجماع الاستراتيجي وتعريفه: عُدَّ الاجماع الاستراتيجي من الموضوعات المهمة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية منذ (1960)، حيث كان ظهوره تحت مصطلح التوافق (Agreement) والتماسك (cohesiveness) بدلاً من مصطلح الاجماع (consensus)، وحتى أواخر الثمانينات

التزمت الكثير من الأدبيات العلمية بمفهوم ضيق للإجماع الاستراتيجي بوصفه اتفاقاً بين كبار المدبرون بشأن الغايات والوسائل الاستراتيجية (Kellermanns *et al.*, 2005: 270). ولطالما عدّ الأكاديميون والممارسين على حدٍ سواء الإجماع الاستراتيجي أمراً حاسماً للفاعلية التنظيمية، وبالرغم من ذلك لم يتم إثبات هذه الأهمية، وقد أرجعت هذه النتائج إلى السبب في عدم الوضوح في هيكلية هذا الإجماع، إلا أن هيكلية المفاهيم الحالية للإجماع الاستراتيجي قد توسعت إلى الدرجة التي لا يمكن من خلالها التمييز بينه وبين المناخ التنظيمي الاستراتيجي، الذي هو هيكلية منفصلة ولكن مترابطة، وهو عنصر من عناصر الإجماع الاستراتيجي، وأحد الروابط النفسية التي يتم انشاءها بواسطة الإجماع الاستراتيجي، ومن هنا فإن الإجماع الاستراتيجي هو مفهوم منفصل عن المناخ الاستراتيجي (Bragaw & Misangy, 2022: 669).

ويعرف الإجماع الاستراتيجي بأنه اتفاق بين المدراء في المستويات التنظيمية (الإدارة العليا، والوسطى، والتنشغيلية)، على الأولويات الأساسية للمنظمة، وإظهار الإجماع في القرارات الفعلية التي يتخذها المديرين، التي يتم تقييم قوتها بناء على الأبعاد الإدراكية والعاطفية، ففي الجانب الإدراكي، فالمدراء الذين لا يتشاركون تصوراً لما تعنيه الاستراتيجية، (عندما يعتقد المدراء انهم يتفوقون على أهداف واسعة مثل زيادة المبيعات، والأرباح، مثلاً) ويفتقرون إلى كيفية الاتفاق لتحقيق الهدف يحدث ضعف في الإجماع وبالتالي يتجهون اتجاهات مختلفة، فهنا يجب الإدراك وبمستويات عميقة ومحددة فيما إذا كان التفكير الإداري متزامناً حقاً، وفي الجانب الآخر من الإجماع الذي يمثل الجانب العاطفي، فمالم يشعر المدراء بدرجة معينة من الالتزام فان أفعالهم ستكون ضعيفة، حتى لو كانوا على دراية كاملة بأنشطتهم (Floyd & Wooldridge, 1992: 28). وضمن هذا البحث يرى الباحثون أن الإجماع الاستراتيجي يعكس التفاعل والتواصل الفاعل الموجود بين متخذي القرار الاستراتيجي.

وعرف الإجماع الاستراتيجي بأنه اتفاق على المحتوى والعملية الاستراتيجية عبر جميع مستويات المنظمة، ويعرف باسم التراصف (alignment) أو الاتفاق (agreement)، فهو اتفاق على العوامل الاستراتيجية عبر جميع مستويات المنظمة (Veloso *et al.*, 2022: 37). كما عرف الإجماع الاستراتيجي بأنه نتيجة لقرار جماعي يحدث عندما يقبل جميع الفاعلين الحاسمين القرار الاستراتيجي، وعلى نحوٍ أكثر تحديداً، تؤكد الأدبيات الخاصة باتخاذ القرار أن الإجماع بطريقة ما تؤكد على القبول بدلاً من الاتفاق، أي إن كل ما تم الاتفاق عليه يكون مقبولاً للجميع (Bragaw & Misangyi, 2022: 679). فيما أشار (Boyer & McDermott, 1999: 290) في إطار دراستهما للإجماع الاستراتيجي ضمن استراتيجيات العمليات بأن الإجماع الاستراتيجي هو مستوى الاتفاق داخل المنظمة فيما يتعلق بالأهمية النسبية لأهداف العمليات المنظمة (التكلفة، والجودة، والتسليم، والمرونة)، وكذلك العلاقة بين الأولويات التنافسية وسياسات العمليات.

**ثانياً. أهمية الإجماع الاستراتيجي:** أشار (Dess) و(Bourgeois) بأن أدبيات الإدارة الاستراتيجية قد أشرت أن إجماع الإدارة العليا في صنع القرار هو عامل حاسم للأداء التنظيمي المتميز، وأشار (Porter) أن القدرة على تنفيذ واحدة من الاستراتيجيات الثلاثة (قيادة الكلفة، والتمايز، والتركيز) على مستوى الأعمال تتعرض للخطر إذا لم يكن قادة المنظمة متقنين وملتزمين بهدف موحد (West & Schwenk, 1996: 571).

إذ يعتمد الأداء التنظيمي على الإجماع الاستراتيجي القوي والفاعل بين الأعضاء في إدارة المنظمة، فضلاً عن أن الإجماع الاستراتيجي بين الموظفين والإدارة، يعدّ العامل الأول الذي يؤثر على الأداء التنظيمي بشكل إيجابي ويزيد من أداء المنظمة أيضاً والعكس صحيح، وبالمثل فإن الإجماع الاستراتيجي بين الموظفين والإدارة هو أحد العناصر الرئيسية للأداء العالي في المنظمة، وهناك اتجاه متزايد لوظيفة أداء المنظمة عندما يكون الإجماع الاستراتيجي بين الموظفين والإدارة في أعلى المستويات، وبالتالي هناك حاجة إلى إجماع استراتيجي عالي بين الموظفين والمديرين (Bareas et al., 2019: 125).

وأشار (Veloso et al., 2022: 37) أن إضفاء درجة عالية من الطابع الرسمي في أنشطة التخطيط تدعم الإجماع الاستراتيجي، وتؤسس مستوى عالي من التعاون بين المديرين والعاملين، ويقود إلى صنع القرار المهني واللامركزي الذي قد يكون البديل الأفضل للشركات، بما يعزز من فاعلية وعملية الاتصالات والتواصل غير الرسمية.

وبالتالي يرى الباحثين أن الإجماع الاستراتيجي ركيزة أساسية لتحقيق النجاح المنظمي الاستراتيجي، فإجماع الإدارة العليا وجميع الأطراف المؤثرة في القرار الاستراتيجي وعملية تنفيذ الاستراتيجية سيسهم على نحو كبير، بتكوين وتأسيس إيمان قوي والتزام اتجاه الاستراتيجية التي تم صياغتها وفقاً لطبيعة الإجماع المتحقق أثناء اتخاذ القرار.

**ثالثاً. أوجه القصور في مفهوم الإجماع الاستراتيجي:** أشارت المراجعات الخاصة بمجموعة من الأدبيات عن وجود تناقضات كبيرة في كيفية تعريف هيكلية الإجماع الاستراتيجي وقياسه، حيث تم ملاحظة وجود حالة من الارتباك في التعريف، بسبب عدم الاتساق في النتائج التجريبية (Bragaw & Misangyi, 2022: 671). وبالتالي تبرز مجموعة من أوجه القصور في الإجماع الاستراتيجي، تتمثل بالآتي (Bao et al., 2015: 367):

1. القياس الضعيف يتمثل بعدم القدرة على تحديد آليات تنفيذ استراتيجية معينة.
  2. تصورات ضعيفة للظروف الوسيطة لنتائج الأداء.
  3. مستويات تحليل غير ملائمة عند النظر إلى استراتيجية قيد الدراسة.
- وفي سياق البحث الحالي يشير الباحثون إلى أن أوجه القصور في تحقيق الإجماع الاستراتيجي تتأتى من التعارض الذي يحدث في عملية اتخاذ القرار، وعمليات التفاوض والمساومات بين صناعات القرار، فضلاً عن الزمن المستغرق في اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- رابعاً. تكامل سلوك فريق الإدارة العليا:** يعدّ التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا القاعدة الأساسية التي يتم بناء الإجماع الاستراتيجي عليها فتكامل السلوك هو الذي يسمح للإدارة العليا بمشاركة المعلومات بما يسود من مناخ قائم على الثقة والديمقراطية، ففي ظل هذا المناخ التنظيمي يكون الإجماع الاستراتيجي ثمرة أساسية لهذا التكامل السلوكي وبالتالي هو الطريق الممهد للالتزام الاستراتيجي.

فالتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا هو عبارة عن هيكلية أساسية تشير إلى التفاعلات داخل فريق الإدارة العليا وتشمل عناصر مشاركة المعلومات والتعاون واتخاذ القرارات المشتركة (Carmeli, 2008: 713). فعندما يكون سلوك أعضاء فريق الإدارة العليا أكثر اجماعاً عبر الوقت والمواقف، كما هو الحال مع التكامل السلوكي العالي، فمن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى مزيد من التأثيرات الإيجابية والعواطف مثل الإثارة والحماس والإلهام بين الموظفين

(Raes et al., 2013:171). فالعمل من خلال الفريق يسمح للرئيس التنفيذي بالمشاركة في عملية تشاورية جماعية يتصارع من خلالها الأعضاء المتنوعون مع القضايا الصعبة لاتخاذ القرارات وبناء الالتزام بتنفيذها، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية القيادة الاستراتيجية، وإن البديل عن ذلك هو الحكم الخاطيء، والصراع الذي لن يتم حله، وعدم مشاركة الأعضاء، وسوء مشاركة المعلومات، والافتقار إلى الالتزام بالقرارات (Carmeli & Schaubroeck, 2006: 442). فعندما يكون التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا عالياً، فانهم يتعاونون ويتبادلون المعلومات على نطاق واسع، وبالتالي يعززون قدرتهم على معرفة مجالات مختلفة من الخبرة المعرفية في المنظمة ويثقون ببعضهم البعض للتعبير عن آرائهم بصراحة، ومع مزيد من المعلومات يتم التعامل مع القضايا المعقدة بشكل أفضل من خلال وجهات نظر متباينة تؤدي إلى اتخاذ القرار (Venugopal & Krishnan, 2014: 2316). فالتنوع في فريق الإدارة العليا له مزاياه وعيوبه، فالمزايا إن التنوع يعني مورد إدراكي واسع (القيم، وجهات النظر، الخبرة، والمهارات) مما يسهم في انشاء مهمات أو عمليات أو صرعات جوهرية وهذا يحسن من جودة القرار، بينما العيوب قد يؤدي التنوع إلى صرعات مختلفة وهذا يؤدي إلى بطء عملية اتخاذ القرار، وهنا يظهر الدور الأساسي للإجماع الاستراتيجي في كونه طبيعي أو تقاوضي للوصول إلى أفضل وجه نظر بين فريق الإدارة العليا، والقضاء على الصراع الذي يؤخر الإجراءات والاستجابات للمواقف والظروف البيئية ولاسيما الخارجية (Carmeli, 2008: 718).

ويُظهر التكامل السلوكي ثلاث عمليات مترابطة مع بعضها البعض، وهي أنشطة تعاونية جماعية وهي السلوكيات التعاونية لكبار المديرين من خلال مشاركة خبراتهم وتجاربهم، وتبادل المعلومات الداخلية التي تشير إلى التواصل بين كبار المديرين لتبادل وجهات نظرهم، وأخيراً اتخاذ القرار المشترك التي تشير إلى قيام كبار المديرين بإنشاء رأي مشترك في القرارات الرئيسية (Yi et al., 2018: 25) فيما أشار (Venugopal et al., 2020: 60) إن تكامل سلوك فريق الإدارة العليا ضروري لبناء البراعة التنظيمية والابداع البيئي، وإن كل من مناخ وثقافة المنظمة لها دور أساسي على تكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا.

**خامساً. أنواع الإجماع الاستراتيجي:** السمة المميزة للإدارة الاستراتيجية هي التركيز على صنع القرار، ومع التعقيد الحاصل في المنظمات وتوسعها تصبح عملية صنع القرار الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها على مستوى المنظمة أكثر تعقيداً، وتقع المسؤولية هنا على فريق الإدارة العليا الذين يتحملون مسؤولية المتبادلة، الذين يتكونون من المديرين في المنظمة (المديرون التنفيذيون، والمديرون الإداريون)، وهم المسؤولون عن المنظمة بأكملها، بإنشاء الرؤية، وصياغة الاستراتيجيات، وترجمة السياسات والأهداف على نحو تعاوني (Joyce, 2017: 123). وهذا يؤشر الحاجة إلى وجود حالة من الإجماع الاستراتيجي على مستوى المنظمة، ومع تلك الحاجة تبرز أنواع من صيغ الإجماع الاستراتيجي، إذ أشار (Bragaw & Misangyi, 2022: 686-688) إلى الأنواع الآتية من الإجماع الاستراتيجي، وكما يأتي:

**1. إجماع استراتيجي طبيعي (متوافق ومكتشف):** يحدث هذا النوع من الإجماع عندما تكون نتيجة القرار الاستراتيجي متوافقة مع التفضيلات الموجودة مسبقاً لجميع صانعي القرار، ويتضمن هذا النوع من الإجماع نوعان، الأول الإجماع الاستراتيجي المتوافق ويحدث عندما تتشارك جميع آراء صانعي القرار في ذات بديل القرار والذي يمثل أعلى تفضيلاتهم، وهو على الأغلب يدل على وجود نوع من التجانس الإدراكي (يمثل التصورات العقلية لصانعي القرار) بين فرق الإدارة العليا للحصول

على ذات المعتقدات بشأن بديل القرار الأكثر فاعلية، وقد يحدث نتيجة مشاركة المديرين التنفيذيين ذات الإدراك والقيم والنماذج العقلية، أو إن فريق الإدارة العليا لديهم خبرات سابقة مماثلة أو حتى من ذات التركيبة السكانية أو الخلفيات التعليمية. والثاني الاجماع الاستراتيجي المكتشف فيكون عندما يكون هنالك واحد أو أكثر من بدائل القرار تمثل الحد الأدنى لتفضيلات صانعي القرار نظرا لأن بديل القرار لا يفضل كل صانعي القرار وهذا يعني أن أحد البدائل (أو ربما حتى العديد منها) المقبولة للجميع غير مكتشفة، على الرغم من وجود فرصه لتوافق الآراء عندما يشترك جميع صانعي القرار (على الأقل) في الحد الأدنى من البدائل المقبولة، وقد لا يتم تحقيق قرار توافقي في هذه الحالة.

**2. الاجماع الاستراتيجي التفاوضي (محسوب واذعائي):** يحدث الاجماع الاستراتيجي التفاوضي عندما لا يكون هنالك بديل لقرار واحد على الأقل أعلى من الحد الأدنى للتفضيل لوحد أو أكثر من صانعي القرار، وهذا النوع يتضمن الاجماع الاستراتيجي المحسوب الذي يحدث عندما يغير واحد أو أكثر من صانعي القرار طواعية تفضيلهم لبديل معين بينما في البداية كان ينظر إلى البديل من قبل صانع (صانعي) القرار المعين على أنه غير فاعل (أقل من حدود التفضيل الدنيا) تتم مراجعة الفعالية المتصورة للبديل أثناء عملية اتخاذ القرار الجماعي كتغيير محسوب في التفضيلات، والاجماع الاستراتيجي الاذعائي والذي فيه يتغير تفضيل صانع القرار المحوري لبديل قرار محدد، بينما تبقى تفضيلات صانع القرار دون تغيير في استراتيجية الاجماع الاذعائي، وفي هذه الحالة لا يقدم صانع القرار أي معارضة بسبب شكل من اشكال الاكراه في صنع القرار ويقبل صانع القرار بشكل أساسي القرار بالتنازل عن أهدافه.

ومن وجهة نظر أخرى فقد صمم (Floyd & Wooldridge, 1992: 28) مصفوفة أشار فيها إلى الاجماع الاستراتيجي بوصفه يتضمن بعدين الأول بعد ادراكي ويتمثل بالفهم الاستراتيجي وبعد ثاني عاطفي تمثل بالالتزام، حيث وجدا أن الجمع بين الأبعاد الإدراكية والعاطفية للإجماع ينتج عنه أربعة أنواع للإجماع، الشكل رقم (2):

منخفض	الفهم	عالي
التفاني الأعمى	اجماع قوي	عالي
الاجماع الضعيف	الشك المستنير	الالتزام
		منخفض

الشكل (2): الجمع بين الأبعاد الإدراكية والعاطفية لنتائج الإجماع الاستراتيجي

Source: Floyd, S. W., & Wooldridge, B, (1992), Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation, Academy of Management Perspectives, Vol (6), No (4), P 29.

- ويتضمن الشكل رقم (2) أنواع من الاجماع والتي تتضمن ما يأتي:
- إجماع قوي:** عندما يكون لدى المديرين فهم مشترك والتزام مشترك بالاستراتيجية.
  - التفاني الأعمى:** عندما يكون المديرين ملتزمين بشدة بشيء ما ولكنهم لا يتشاركون في فهم ماهية هذا "الشيء"، فإنهم يتمتعون بحسن النية ولكنهم غير مدركين له.
  - الشك المستنير:** إذا كان المديرين يتشاركون في فهم الاستراتيجية ولكنهم غير ملتزمين بها، فهم على دراية جيدة بالاستراتيجية ولكنهم غير مستعدين للعمل.

د. إجماع ضعيف: عندما لا يكون الفهم المشترك ولا الالتزام مرتفعاً.

## 2. الالتزام الاستراتيجي:

أولاً. مفهوم الالتزام الاستراتيجي وتعريفه: تعود كلمة الالتزام في اللغة العربية إلى الفعل لزم، ولزم الشيء بمعنى أثبتته وداوم عليه وألزمه المال والعمل فصار واجبا عليه (عبد نايف واخرون، 2021: 316)، أما الالتزام الاستراتيجي فهو احد العوامل المحددة للتنفيذ الناجح للقرارات الاستراتيجية وهو درجة التزام أعضاء الفريق بمسار العمل المحدد في الاستراتيجية كما إنه من المرجح ان تعزز الإجراءات التي تعزز ادراكات العدالة التزام الفريق بالقرار الاستراتيجي، فعندما يقر قائد الفريق بإسهامات أعضاء الفريق، فإنهم أكثر استعداداً للالتزام بالقرار الذي تم التوصل إليه، وأعضاء الفريق كانوا أكثر استعداداً لقبول القرارات التي يتخذها الرئيس التنفيذي للشركة عندما يكونون قادرين عن التعبير عن وجهة نظرهم، بينما يتولد لديهم حالة احباط في حالة ادركهم أن الرئيس التنفيذي لا يستمع اليهم (Korsgaard et al., 1995: 66). والالتزام الاستراتيجي هو الوعد الذي تقدمه المنظمة لنفسها ولسوقها (اتفاق لتحقيق رؤيتها) وعدم الوفاء بالوعد السوقي يعني الرفض من قبل الزبون، ويؤدي فشل المنظمة في الوفاء بوعدها في مغادرة الموظفين (Mathers, 1997: 28).

ويؤسس الالتزام الاستراتيجي سياق السرعة والمرونة ويوجه الموارد البشرية للاستفادة من قوة المنظمة الحالية والإمكانات المستقبلية، ويتجاوز جمع البيانات وتحليلها لمواءمة المنظمة واستراتيجيتها، كما انه يتجاوز ممارسات الإدارة لتحديد المحتوى والثقافة وبالتالي ضمان أداء سريع وسلس (Mathers, 1997: 29). وأشار (Klein et al., 2012: 130) أن هنالك مجموعة من الروابط النفسية المتعددة التي تحدث بين العاملين في مكان العمل، وهذه الروابط وصفت على مدار خمسين عام في ادبيات الإدارة بالالتزام، كما يعرف الالتزام الاستراتيجي بأنه الجهد الطوعي المشترك والتعاوني والدعم للاستراتيجية داخل الوحدة التنظيمية، عندما يلتزم العاملون بالاستراتيجية، فانهم يدركون أن جهودهم هي جزء لا يتجزأ من التنفيذ الناجح لاستراتيجية المنظمة، وينخرطون في سلوك خارجي، ويعملون مع الآخرين بشكل تعاوني، ويكونون أقل ميلاً اتجاه السلوك الذي يخدم مصالحهم الشخصية فقط (Ateş et al., 2018: 639). وأشار (Hughes & Morgan, 2007: 508) إلى أن الالتزام الاستراتيجي يعد مورد غير مادي للمنظمة. ورأى (Yao et al., 2023: 2) أن الالتزام الاستراتيجي يشير إلى نية مديري المنظمات واستعدادهم لتنفيذ مهام استراتيجية معينة، ويعد شرطاً مسبقاً للسلوكيات المتعلقة بالاستراتيجية.

ويعد الالتزام الاستراتيجي شكلاً من أشكال الالتزام التنظيمي، ويتعلق بمدى فهم المدير ودعمه للتوجه الاستراتيجي، وينتج عنه شعور متزايد بملكية الاستراتيجية، وهو المرحلة الأولى من الأدوار الأدائية للفرد، أي الدرجة التي يحقق بها الأشخاص أهداف دورهم ويتصرفون بطريقة مساهمة تسهل الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، أي أن الالتزام الاستراتيجي يرتبط بمدى اتساق سلوك الأشخاص مع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة (Barton & Ambrosini, 2013: 723). كما بدرجة توافق سلوك أفراد المنظمة مع توجهها الاستراتيجي، وهذا النوع من الالتزام هو أكثر من مجرد التزام تنظيمي (Sanoubar et al., 2020: 114). ويرى الباحثون أن الالتزام الاستراتيجي يعكس جانباً مهماً من سلوك القائد الاستراتيجي يتضمن اشارات قوية للعاملين بالجدية العالية تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً. أبعاد الالتزام الاستراتيجي: للالتزام الاستراتيجي ثلاثة أبعاد أو مجالات وهي التزامات أساسية ومتداخلة، وهذه الأبعاد هي (Mathers, 1997: 30):

1. **الالتزام بالتطوير الشخصي والجماعي والتنظيمي:** يبدأ الدعم لبناء منظمة عالية الأداء والحفاظ عليها من قبل المدير التنفيذي، ثم الفرق التنفيذية العليا، ثم بعد ذلك المنظمة، وهذا يتطلب التزام بعملية التخطيط وتنفيذ الممارسات الرئيسية، وتتطلب عملية تطوير الذات وبناء الفرق والتدريب داخل مكان العمل أو خارجه، وهذا يتطلب مسح ميداني للثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في إطار بناء التزام استراتيجي فعال للمنظمة.

وسيهم هذا الالتزام بمنح القوة النسبية لهوية الفرد في منظمة معينة ومشاركته فيها (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019: 78) ومن هذا السياق تتوضح العلاقة بين تطوير الذات وعلاقتها بالالتزام الجماعي والمنظمي، إذ ينعكس تأثير التزام الفرد على فرق العمل وبالتالي تأثيرهم على المنظمة وأداءها ككل.

2. **الالتزام بالإشراف الإداري على عملية التخطيط وتنفيذ الممارسة الرئيسية:** التعقيد في تقاسم المسؤولية في العديد من منظمات اليوم يمكن أن يخفي الأخطاء ويقال العمل وهنا تتطلب متابعة الالتزام الاستراتيجي دعماً من قبل الإدارة التنفيذية داخل فرقهم وعبر المنظمة فتطوير رؤية المنظمة هي مسؤوليتهم، وهنا يجب عليهم الإشراف على تقييم الاستراتيجية وتصميمها وتنفيذها لضمان التوافق مع الرؤية، فالمنظمات غالباً ما تواجه صعوبات خطيرة في الاستجابة في الوقت المناسب لفشل التخطيط والتطورات غير المتوقعة بسبب افتقارهم إلى المعلومات حول الاستجابة المستمرة للخطة الاستراتيجية المختارة، وبهذا فان هنالك ثلاثة أنواع من الرقابة التي يجب ان يركز عليها فريق الإدارة العليا وهي: أولاً الرقابة على الفرضيات ويتم تعين الفرضيات أثناء مرحلة التخطيط والتنفيذ فالرقابة على مدى صلاحية الاستراتيجية وعلى التوزيع الأمثل للموارد من أجل التنفيذ الصحيح للاستراتيجية، وثانياً الرقابة التنفيذية وهي الرقابة على التنفيذ الصحيح للاستراتيجية ومدى الالتزام بتنفيذ الاستراتيجية والانحرافات الحاصلة فيه، وثالثاً الرقابة على الأحداث داخل المنظمة وخارجها التي من المحتمل أن تهدد مسار العمل الاستراتيجي (Schreyögg & Steinmann, 1987: 96-98).

3. **الالتزام بإعادة الانشاء او التجديد المنتظم على جميع مستويات المنظمة:** وهذا الالتزام النشط هو الطاقة التي تغذي جميع المنظمات المبتكرة، فالتجديد المنتظم للالتزام الفردي والجماعي يحافظ على قوة وتركيز المنظمة ويجعلها على قيد الحياة، فعمل الاجتماعات المنتظمة الفصلية ونصف السنوية خارج موقع العمل يساعد على تطوير فرق العمل وتقييم الالتزام الاستراتيجي واتخاذ القرارات الجماعية، وهنا يمكن تجديد فهم الفريق وقبوله لرؤية المنظمة والمبادئ الأساسية التي تمنحها الحياة، فتجديد القيمة هو محرك المنظمة ولكن عملية ابتكار القيمة مصحوبة بعدم التأكد أحياناً لأسباب تنظيمية وأحياناً لأسباب بيئية ومن هنا يصبح من الضروري إشراك أصحاب المصالح من أجل ابتكار وإعادة تجديد القيمة (Alvarez et al., 2017: 89).

ورأى (Ross, 1988: 270) إن الالتزام الاستراتيجي يتضمن الالتزام بالموارد والمقصود منها الالتزام بالموارد المادية والبشرية وهو غير قابل للإلغاء، ويتضمن تكاليف كبيرة عند الاستبدال، والالتزام النفسي وهو إلزام المرء نفسه بمسار عمل معين وهو اختبار لقوة الإرادة والثقة بالنفس وهو يفسر الدافع الموجه نحو الهدف، والالتزام بالموارد مرتبط على نحو وثيق بالالتزام النفسي المستمد من الجودة الكاريزمية للقائد، الذي يدرك من خلاله المرؤوسين التزام القائد الكامل وينقل روح الالتزام إليهم.

- والالتزام الاستراتيجي يزداد مستواه عندما تكون المشاركة جماعية، ليعكس مدى فهم المدير ودعمه لتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية في الأسواق، وإن هذا الفهم يجب أن يكون ذي فائدة للمنظمات في السعي لتحقيق تلك الأهداف، وبالتالي تتولد إمكانية رفع مستوى الأداء الاستراتيجي في المنظمة. إن تطوير الالتزام الاستراتيجي في سوق المنتجات يساهم بدعم الاستراتيجية ويساعد في الحد من مقاومة التغيير، ويمكن أن يوفر الالتزام الاستراتيجي أيضا قوة دافعة لصياغة واعتماد الاستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة في السوق، لذا فإن الالتزام الاستراتيجي يبرز على نحو واضح في المنظمات ذات الأداء العالي (العبادي والعميدي، 2018: 448). وقدم (Bowman, 1992: 5) مصفوفة تحدد العلاقة بين التزام الإدارة العليا بالاستراتيجية وبين جودة الاستراتيجية التي تشير إلى القدرة على التحليل والتفكير الاستراتيجي من قبل فريق الإدارة العليا مما يعطي جودة عالية أثناء وضع الاستراتيجية التنافسية، وينتج عن المصفوفة أربع استراتيجيات يعرضها الشكل رقم (3):
1. استراتيجية ورشة العمل: الاستراتيجية الناجمة عن نقاشات تفاعلية بين فريق الإدارة العليا وخضعت للتحليل والتفكير الاستراتيجي وهم متحمسين للالتزام بها.
  2. استراتيجية المستشار: استراتيجية محتواها ذات جودة عالية وقد تكون وضعت من قبل مستشار من داخل المنظمة أو خارجها، ولكن هنالك نقاش حاد بين فريق الإدارة العليا وبين المستشار حول اليات التنفيذ الاستراتيجي.
  3. استراتيجية ضيق الأفق: استراتيجية تم اعدادها على عجلة بالرغم من قناعة فريق الإدارة العليا بها والتزامهم الاستراتيجي إلا أن محتوى هذه الاستراتيجية يبقى رديء.
  4. استراتيجية فقيرة: استراتيجية رديئة المحتوى وردة فعل فريق الإدارة العليا اتجاهها اللامبالاة وعدم الاهتمام.

### التزام فريق الإدارة العليا بالاستراتيجية

عالي	مخفض	جودة الاستراتيجية
استراتيجية ورشة العمل	استراتيجية المستشار	
استراتيجية ضيق الأفق	استراتيجية فقيرة	منخفضة

الشكل (3): العلاقة بين الالتزام الاستراتيجي وجودة الاستراتيجية

Source: Bowman, C, (1995), Strategy workshops and top-team commitment to strategic change, Journal of Managerial Psychology, Vol (10), No (8), p.5

ثالثاً. العلاقة بين الاجماع الاستراتيجي والالتزام الاستراتيجي: الإجماع هو نتاج التزام الإدارة بالاستراتيجية وفهمهم لها، مما ينتج عنه مزيج من القلب والعقل فالمدبرون يتصرفون في إطار مجموعة مشتركة من الأولويات الاستراتيجية (Carney, 2007: 650) ورأى (Carney, 2007: 650) إن الاجماع الاستراتيجي يحدث عندما يشارك ويلتزم المدبرون بالتطوير الاستراتيجي، وتكوين ثقافة المنظمة، وتطوير هيكلية ملائمة لها.

وهناك جانب مهم من الاجماع، تتمثل بانها إذا لم يشعر المدراء بدرجة معينة من الالتزام بالنسبة للاستراتيجية فإن أفعالهم سوف تكون فائتة، حتى عندما يكونون على فهم كامل والفهم هنا

يتمثل في إدراك كل المعطى الاستراتيجي الذي تم الاجماع عليه، وبذلك فان الالتزام الاستراتيجي يعتمد على ركيزتين أساسيتين، هما (Floyd & Wooldridge, 1992: 28):

1. كيف تتناسب الاستراتيجية المتوخاة مع ما يراه المديرين على أنه مصلحة المنظمة.
2. كيف تتناسب مع المصالح الذاتية الشخصية للمديرين.

وأشار (Bragaw & Misangyi, 2022: 671) أن القرارات الاستراتيجية تتطلب على الأقل مستوى معيناً من الالتزام لأنها غالباً ما تكون شديدة التعقيد وتتضمن عدداً من الخيارات، ومحفوفة بالمخاطر وعدم التأكد، وذات صلة وتأثير في الأداء التنظيمي، فضلاً عن ذلك، يصعب التراجع عن القرارات الاستراتيجية بدون تكلفة مالية كبيرة وتكاليف سمعة المنظمة لأنها تنطوي على تخصيص موارد نادرة وتستغرق مدة زمنية أطول لتنفيذها مقارنة بالقرارات التشغيلية، لذلك فإن الإجماع الاستراتيجي بين فريق الإدارة العليا، يعدّ أساساً لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها. كما أضاف (Bao et al, 2015: 367) أن وجود إطار للإجماع الاستراتيجي يساعد في تحديد الأشخاص الذين يجب أن يشاركوا من أجل نجاح المبادرة الاستراتيجية، والأهم من ذلك، أن الإجماع نادراً ما يكون "معطى" حتى بالنسبة للقضايا ذات الأهمية الاستراتيجية، فلو أخذنا مثلاً (عندما يقر كبار المديرين بقيمة التوجه للزبون غالباً ما يختلف الالتزام بها حسب المستوى الإداري).

### المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً. وصف خصائص افراد العينة: يعرض الجدول رقم (1) الخصائص الديموغرافية الخاصة بعينة البحث، وكما يأتي:

الجدول (1) خصائص أفراد العينة

العمر									
50 سنة فأكثر		49-40 سنة		39-30 سنة		29-20 سنة			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
47	19	66	27	69	28	64	26		
الجنس									
أنثى					ذكر				
ت		%		ت		%			
176	71.5	70	28.5						
التحصيل الدراسي									
اعدادية		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
63	25.7	130	52.8	25	10.1	22	8.95	6	2.45
سنوات الخدمة									
21 سنة فأكثر		20 – 16 سنة		15 – 11 سنة		10 – 6 سنة		5 – 1 سنة	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
37	15	47	19.1	55	22.4	44	17.9	63	25.6

المصدر: اعداد الباحثون.

تقدم البيانات التي يتضمنها الجدول رقم (1) مؤشرات بشأن الخصائص الشخصية التي تتميز بها عينة البحث، ومن خلال هذه البيانات يلاحظ أن العينة التي شملها البحث تتسم بسمات تعكس تنوع يمكن أن يقود إلى وجهات نظر متوازنة تجاه متغيرات البحث الحالي.

ثانياً. وصف متغيرات البحث: يتضمن الجزء الحالي معلومات تظهر قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، والأهمية النسبية لمتغيرات كل بعد من أبعاد المتغيرات الرئيسية للبحث، والتي سيعتمد عليها في عملية الوصف والتشخيص، وكما يأتي:

1. وصف وتشخيص أبعاد ومتغيرات الإجماع الاستراتيجي

الجدول (2): وصف وتشخيص متغيرات أبعاد الإجماع الاستراتيجي

المتغير الكامن	الاسئلة (المتغيرات المشاهدة)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مؤشر اتجاه العينة
الطبيعي التوافقي	الاجتماعات التي تعقدتها ادارة منظمنا تسودها اجواء من الانسجام	3.914	0.945	24.14	78.28	مرتفع
	يوجد توافق فكري بين فريق الإدارة العليا لمنظمنا في اتخاذ القرارات	3.719	0.968	26.02	74.38	مرتفع
	دائماً ما تتوافق الإدارة العليا لمنظمنا بشأن الحلول المطروحة لحل المشكلات الاستراتيجية التي تواجهها	3.808	0.894	23.47	76.16	مرتفع
	القيادة العليا لمنظمنا تجمعها قيم مشتركة في صنع القرارات الاستراتيجية	3.756	0.883	23.50	75.12	مرتفع
المؤشر الكلي						
الطبيعي المكتشف	تظهر اختلافات في وجهات النظر بين فريق الإدارة العليا في الاجتماعات الخاصة باتخاذ القرارات الاستراتيجية	3.874	0.815	21.03	77.48	مرتفع
	ترافق عملية اتخاذ القرارات نقاشات معمقة للوصول الى القرار الأفضل.	3.833	0.934	24.36	76.66	مرتفع
	الوصول الى حلول مرضية للمشكلات تحتاج الى وقت للتوافق يرضي الأطراف المختلفة لفريق الادارة العليا.	3.796	0.870	22.91	75.92	مرتفع
	التصورات المختلفة لفريق الإدارة العليا لمنظمنا حول القرارات المطروحة لا تعيق الوصول الى قرارات مقبولة لدى الجميع	3.552	0.882	24.83	71.04	مرتفع
	المؤشر الكلي					
		3.763	0.875	23.28	75.27	مرتفع

المتغير الكامن	الاسئلة (المتغيرات المشاهدة)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مؤشر اتجاه العينة
التفاوضي المحسوب	يتقبل بعض من فريق الإدارة العليا القرارات المطروحة التي كان يرفضها سابقاً	3.752	0.866	23.08	75.04	مرتفع
	تلبى القرارات التي تتخذ في منظمنا الحد الأدنى من مستوى القبول لدى فريق الإدارة العليا	3.609	0.904	25.04	72.18	مرتفع
	التجاذبات بين صانعي القرار الاستراتيجي تصاحب عملية صنع القرار للوصول الى نتائج دقيقة	3.528	0.869	24.63	70.56	مرتفع
	المفاوضات بين فريق الإدارة العليا اساس مهم لاتخاذ القرارات في منظمنا	3.646	0.908	24.90	72.92	مرتفع
	المؤشر الكلي	3.633	0.886	24.41	72.67	مرتفع
التفاوضي الاذعاني	القرارات الاستراتيجية في منظمنا يتخذها اشخاص محدد من فريق الإدارة العليا	3.898	0.909	23.31	77.96	مرتفع
	التصويت على القرارات هو شكلي	3.678	1.087	29.55	73.56	مرتفع
	الاجماع على القرارات المتخذة مفقود في منظمنا	3.585	1.045	29.14	71.7	مرتفع
	الخيارات المطروحة لحل المشكلات الاستراتيجية تمثل تفضيلات لعدد قليل من فريق الإدارة العليا وليس جميعهم	3.556	0.936	26.32	71.12	مرتفع
	المؤشر الكلي	3.679	0.994	27.08	73.58	مرتفع

المصدر: اعداد الباحثون.

يتضمن الجدول رقم (2) معلومات تظهر أن قيم المتوسط الحسابي لجميع المتغيرات الفرعية والأبعاد الرئيسية الخاصة بالمتغير الأول (الاجماع الاستراتيجي) قد تجاوزت قيمها قيمة المتوسط الفرضي البالغة (3)، كما أن معاملات الاختلاف لإجابات العينة قد انحصرت قيمها بين (21) الى (30) وهذا يؤشر انسجام في إجابات العينة حول متغيرات البحث، فيما أشرت قيم الأهمية النسبية اتجاه العينة نحو الموافقة على متغيرات البحث باتجاه مرتفع حيث انحصرت قيم الأهمية النسبية بين (70%) و (78%)، مع ملاحظة أن الاجماع الاستراتيجي الطبيعي حضي بأهمية نسبية أكبر من الاجماع التفاوضي حيث بلغت قيم الأهمية النسبية له بشقيه التوافقي والمكتشف (75.98%) (75.27%) على التوالي، فيما بلغت قيم الأهمية النسبية لبعده الاجماع التفاوضي بشقيه المحسوب والاذعاني (72.67%) (73.58%) على التوالي، وبالتالي فإن هذا يعني أن الاجماع الذي يحصل في الإدارة العليا للمنظمة المبحوثة يظهر بأنواع مختلفة، وبما يؤشر الدلالات الأساسية التي تدل على حدوث الاجماع الاستراتيجي وفق معطيات أشرتها الأدبيات.

## 2. وصف وتشخيص أبعاد ومتغيرات الالتزام الاستراتيجي:

الجدول (3): وصف وتشخيص متغيرات أبعاد الالتزام الاستراتيجي

مؤشر اتجاه العينة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة (المتغيرات المشاهدة)	المتغير الكامن
مرتفع	76.74	23.61	0.906	3.837	تسهم ادارة منظمتنا في تطوير برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارتنا	التطوير الشخصي والجماعي
مرتفع	75.36	23.59	0.889	3.768	تعزز ادارة منظمتنا العمل الفرقي في منظمتنا	
مرتفع	74.96	24.46	0.917	3.748	تدعم ادارة منظمتنا مجالات العمل التعاوني بين أقسامها المختلفة	
مرتفع	69.18	27.32	0.945	3.459	كافة الوحدات الوظيفية في منظمتنا تخضع للتطوير المستمر	
مرتفع	74.06	24.74	0.914	3.703	المؤشر الكلي	
مرتفع	76.26	23.52	0.897	3.813	تتابع ادارة منظمتنا عملية تنفيذ استراتيجيتها بدقة	الالتزام بالإشراك الإداري
مرتفع	76.58	24.68	0.945	3.829	تحرص ادارة منظمتنا جعل المستويات الادارية قادرة على تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة	
مرتفع	70.08	26.51	0.929	3.504	تجري ادارة منظمتنا تقييم دوري مستمر لعملية تنفيذ الاستراتيجية	
مرتفع	69.9	24.20	0.846	3.495	تضع ادارة منظمتنا اليات للرقابة على تنفيذ الاستراتيجية	
مرتفع	73.20	24.72	0.904	3.660	المؤشر الكلي	
مرتفع	76.74	23.37	0.897	3.837	تجدد ادارة منظمتنا باستمرار من اساليب عملها لتحقيق اهدافها	إعادة الانشاء والتجديد
مرتفع	73.98	25.60	0.947	3.699	مشاركة ادارة منظمتنا بأفكارها مع جميع المستويات التنظيمية يقود الى إيجاد وسائل وطرق ابتكاريه للوصول الى النجاح الاستراتيجي	
مرتفع	72.26	26.70	0.965	3.613	تعقد ادارة منظمتنا لقاءات دورية مع جميع العاملين في المنظمة لغرض التجدد التنظيمي	
مرتفع	72.84	23.69	0.863	3.642	عمليات التطوير التي تحدثها ادارة منظمتنا تقود الى خلق مناخ تنظيمي ايجابي للعمل	
مرتفع	73.95	24.84	0.918	3.697	المؤشر الكلي	

المصدر: اعداد الباحثون.

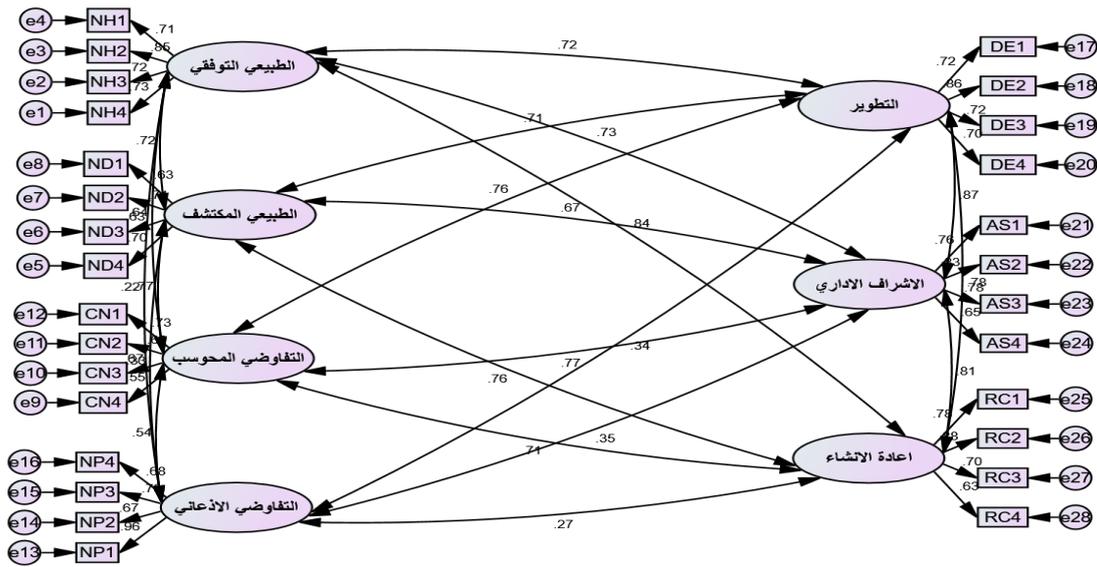
يتضمن الجدول رقم (3) معلومات تظهر أن قيم المتوسط الحسابي لجميع المتغيرات الفرعية والأبعاد الرئيسية الخاصة بالمتغير الثاني (الالتزام الاستراتيجي) قد تجاوزت قيمها قيمة المتوسط

الفرضي البالغة (3)، كما أن معاملات الاختلاف لإجابات العينة قد انحصرت قيمها بين (23) إلى (27) وهذا يؤشر انسجام في إجابات العينة حول متغيرات البحث، فيما أشرت قيم الأهمية النسبية اتجاه العينة نحو الموافقة على متغيرات البحث باتجاه مرتفع حيث انحصرت قيم الأهمية النسبية بين (69%) و(76%)، بما يعني تحقق حالة الالتزام الاستراتيجي وفق معطياتها في المنظمة المبحوثة. **ثالثاً. التحليل العملي التوكيدي:** للقيام بعملية التحليل للبيانات الخاصة بمتغيرات البحث بدءاً بالتحليل العملي التوكيدي فالأمر يحتاج إلى تحديد طبيعة البيانات من ناحية توزيعها طبيعياً، وبغية التأكد وعلى وفق الخطوات العلمية الصحيحة فقد تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، الذي أشرت أن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً وذلك بدلالة قيمة (Assessment of normality Multivariate) البالغة (152.437) وهي أكبر من القيم المعيارية لها (1.96). وبناءً عليه فقد اعتمدت طريقة المربعات الصغرى غير المعيارية للقيام بالتحليل العملي التوكيدي وكما هو في الشكل رقم (4)، وقد جاءت قيم معايير جودة أو حسن المطابقة كما في الجدول رقم (4)، وقيم الانحدار بين المتغيرات (المشاهدة والكامنة) الجدول رقم (5).

الجدول (4): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج البحث

ت	المؤشرات المعيارية	قيم جودة المطابقة للنموذج	قيم جودة المطابقة	قرار المطابقة
1	نسبة مربع كاي المعياري (CMIN/ df)	$CMIN/ df < 2$ $CMIN/ df < 5$ قبول الانموذج	1.194	مطابق
2	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR)	قيمة RMR (0.08) اقتراب القيمة من الصفر يكون الانموذج أفضل مطابقة	0.064	مطابق
3	مؤشر جودة المطابقة (GFI)	$GFI > 0.90$ جودة الانموذج $GFI < 0.90$ مطابقة ضعيفة	0.967	مطابق
4	مؤشر جود المطابقة المصحح (AGFI)	$AGFI > 0.85$ مطابقة مقبولة $AGFI > 0.90$ احسن مطابقة $AGFI=1$ مطابقة تامة	0.959	مطابق
5	مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي (PGFI)	كلما اقترب من (1) دل ذلك على مطابقة جيدة للنموذج	0.800	مطابق
6	مؤشر جودة المطابقة المعياري (NFI)	$NFI=1$ مطابقة تامة $NFI > 0.90$ احسن مطابقة	0.958	مطابق
7	مؤشر جودة المطابقة النسبي (RFI)	$(RFI) > 0.90$ مطابقة مقبولة $(RFI) > 0.95$ مطابقة افضل $(RFI) = 1$ مطابقة تامة	0.952	مطابق
8	مؤشر بساطة الانموذج النسبي (PRATIO)	$0 \leq PRATIO \leq 1$ الاقتراب من 1 يعني نموذج أكثر بساطة	0.870	مطابق

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (AMOS-V<sub>24</sub>).



الشكل (4): التحليل العاملي التوكيدي لمخطط البحث

المصدر: مخرجات البرمجية الجاهزة (AMOS-V24)

الجدول (5): قيم تحليل الانحدار المعياري لمتغيرات البحث الكامنة والمشاهدة

P- Value	الحد الاعلى	الحد الادنى	معاملات الانحدار المعيارية	المتغيرات الرئيسية والفرعية		
				الاسئلة	مسارات التأثير	الأبعاد الرئيسية
.012	.772	.613	.709	NH1	<---	الاجماع الطبيعي التوافقي
.015	.888	.798	.847	NH2	<---	
.008	.814	.632	.722	NH3	<---	
.008	.800	.642	.733	NH4	<---	
.010	.728	.533	.633	ND1	<---	الاجماع الطبيعي المكتشف
.008	.800	.607	.711	ND2	<---	
.004	.728	.541	.632	ND3	<---	
.011	.779	.613	.704	ND4	<---	
.008	.808	.655	.735	CN1	<---	الاجماع التفاوضي المحسوب
.011	.720	.526	.622	CN2	<---	
.014	.748	.586	.674	CN3	<---	
.012	.647	.453	.548	CN4	<---	
.001	1.063	.887	.958	NP1	<---	الاجماع التفاوضي الاذعاني
.014	.749	.571	.671	NP2	<---	
.034	.801	.622	.732	NP3	<---	
.016	.759	.588	.685	NP4	<---	
.021	.767	.641	.719	DE1	<---	

P- Value	الحد الاعلى	الحد الادنى	معاملات الانحدار المعيارية	المتغيرات الرئيسية والفرعية		
				الاسئلة	مسارات التأثير	الأبعاد الرئيسية
.012	.898	.809	.857	DE2	<---	التطوير
.012	.779	.659	.722	DE3	<---	الشخصي
.009	.760	.637	.703	DE4	<---	والجماعي
.010	.815	.691	.756	AS1	<---	الالتزام بالإشراف الإداري
.005	.885	.787	.835	AS2	<---	
.008	.837	.715	.779	AS3	<---	
.012	.725	.555	.649	AS4	<---	
.006	.839	.714	.780	RC1	<---	إعادة الانشاء والتجديد
.009	.917	.839	.880	RC2	<---	
.019	.758	.611	.698	RC3	<---	
.012	.700	.537	.630	RC4	<---	

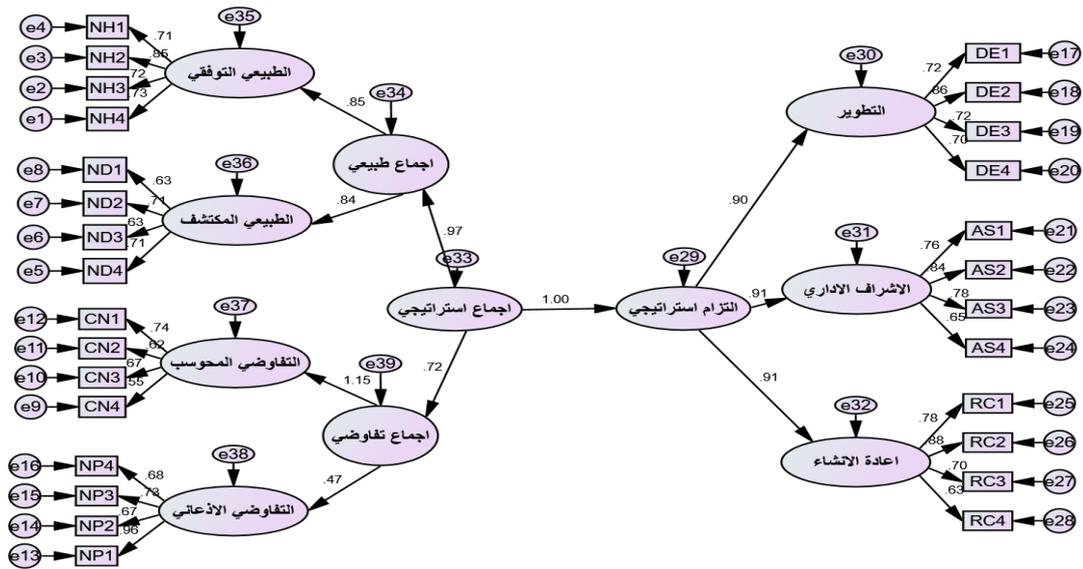
المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (AMOS-V<sub>24</sub>).

إذ يلاحظ أن الانموذج المعبر عن المخطط الفرضي يتسم بمعايير الجودة للمطابقة الإحصائية بما يؤشر صلاحيته لاختبار الفرضيات، وأكد ذلك ودعمه القيم لمعاملات الانحدار المعيارية التي أشرت التشعبات للمتغيرات الرئيسية والفرعية التي تجاوزت قيمها (0.50)، وهذه القيم هي معنوية بدلالة القيم الخاصة بـ (P-Value) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05).

### 1. اختبار الفرضيات:

❖ **الفرضية الأولى:** انطلقت الفرضية البحثية الأولى مما يأتي (للإجماع الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً معنوياً احصائياً في تحقيق الالتزام الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة)، وعلى وفق هذه الفرضية تم صياغة المعادلة الهيكلية التي عكسها الشكل رقم (5) بالاستعانة بالبرمجية الاحصائية (AMOS-V<sub>24</sub>)، وكانت نتائج التحليل مجموعة البيانات التي يعرضها الجدول رقم (6)، التي تعكس الأثر المباشرة للمتغير الرئيسي المستقل (الإجماع الاستراتيجي) في المتغير الرئيسي المعتمد (الالتزام الاستراتيجي).

يقدم الجدول رقم (6) معطيات توضح التأثير المباشر لمتغير الإجماع الاستراتيجي في متغير الالتزام الاستراتيجي، حيث كان تأثيره موجباً معنوياً من خلال اشارة وقيمة معامل التأثير الذي بلغت قيمته (0.999)، وهذا التأثير معنوي بدلالة قيمة (P-Value) البالغة (0.009) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، بمعنى أن المتغير المستقل يمكن أن يكون له تأثير مباشر في المتغير المعتمد، وهذا يقود إلى قبول الفرضية الأولى.



الشكل (5): أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد على المستوى الكلي

المصدر: مخرجات البرمجية الاحصائية (AMOS-V24)

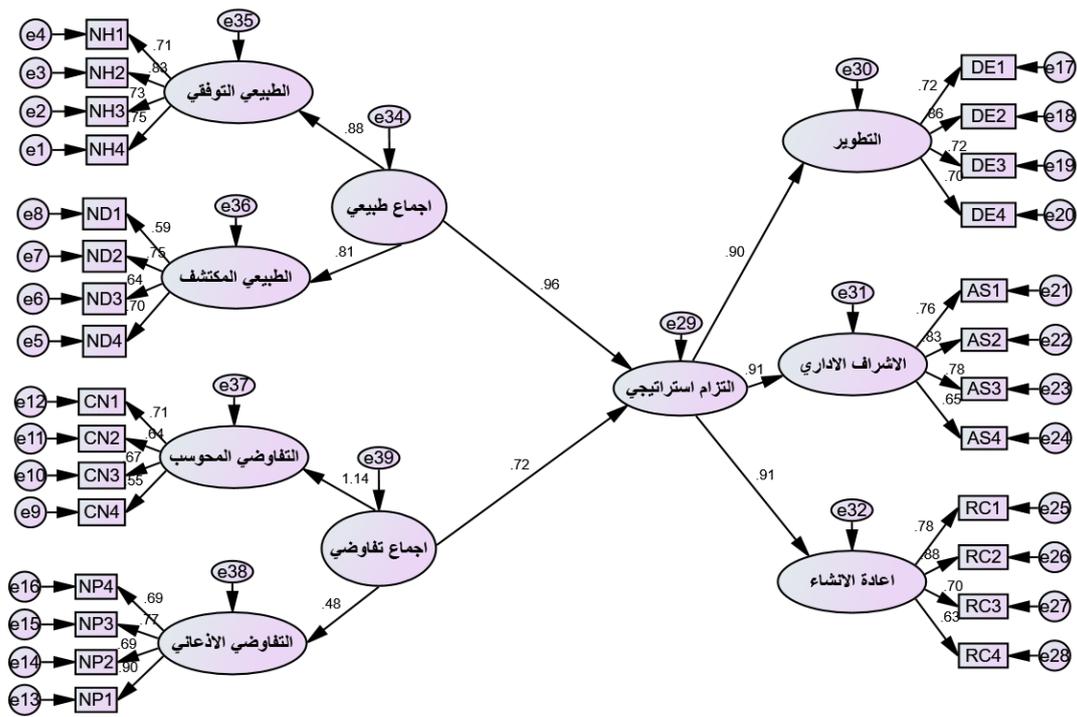
الجدول (6): قيم التحليل الخاصة بالفرضية الأولى

P-value	مستوى الثقة 95%		معامل التأثير	المتغير المؤثر به	نوع التأثير	المتغير المؤثر
.009	1.057	الحد الأعلى	0.999	الالتزام الاستراتيجي	مباشر	الاجماع الاستراتيجي
	.953	الحد الأدنى				

المصدر: اعداد الباحثون وفقاً لنتائج البرمجية الاحصائية (AMOS-V24)

❖ **الفرضية الثانية:** انطلقت الفرضية البحثية الثانية مما يأتي (لأنواع الاجماع الاستراتيجي تأثيرات متباينة في تحقيق الالتزام الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة)، وعلى وفق هذه الفرضية تم صياغة المعادلة الهيكلية التي عكسها الشكل رقم (6) بالاستعانة بالبرمجية الاحصائية (AMOS-V24)، وكانت نتائج التحليل مجموعة البيانات التي يعرضها الجدول رقم (7)، التي تعكس الأثر المباشرة للأبعاد الرئيسية (الاجماع الطبيعي والتفاوضي) للمتغير المستقل (الاجماع الاستراتيجي) في المتغير الرئيسي المعتمد (الالتزام الاستراتيجي).

يقدم الجدول رقم (7) معطيات توضح التأثير المباشر لبعدي الاجماع الطبيعي والاجماع التفاوضي في متغير الالتزام الاستراتيجي، حيث كان تأثيرهما موجباً ومعنوياً من خلال اشارة وقيمة معاملات التأثير اللذان بلغت قيمتهما (0.958) (0.739) على التوالي، وهذا التأثير كان معنوياً بدلالة قيمة (P-Value) البالغة (0.007) (0.015) لكل منهما، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذه القيم توضح أن للاجماع الاستراتيجي الطبيعي تأثيراً أكبر من الاجماع الاستراتيجي التفاوضي ومستوى معنوية أكبر، بمعنى أن هذين البعدان يمارسان تأثيراً مباشراً متبايناً في المتغير المعتمد، وهذا يقود إلى قبول الفرضية الثانية.

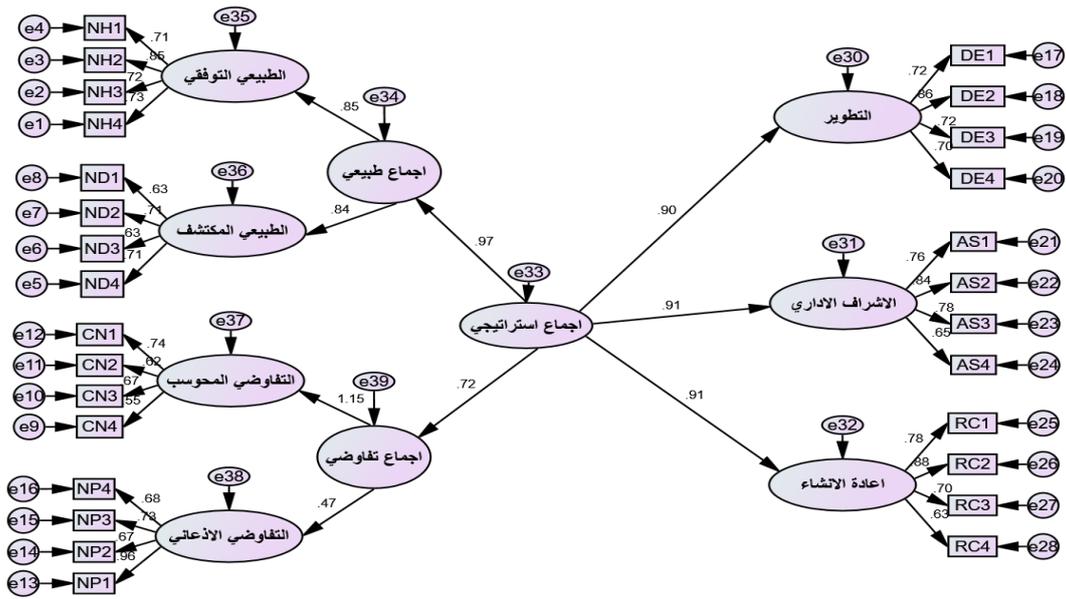


الشكل (6): أثر الأبعاد الرئيسية للمتغير المستقل في المتغير المعتمد على المستوى الكلي  
المصدر: مخرجات البرمجية الاحصائية (AMOS-V24)  
الجدول (7): قيم التحليل الخاصة بالفرضية الثانية

P-value	مستوى الثقة 95%		معامل التأثير	المتغير المؤثر به	نوع التأثير	المتغيرات المؤثرة
.007	1.242	الحد الأعلى	.958	الالتزام الاستراتيجي	مباشر	الاجماع الطبيعي
	.789	الحد الأدنى				
.015	1.027	الحد الأعلى	.739		مباشر	الاجماع التفاوضي
	.395	الحد الأدنى				

المصدر: اعداد الباحثون وفقاً لنتائج البرمجية الاحصائية (AMOS-V<sub>24</sub>).

❖ الفرضية الثالثة: انطلقت الفرضية البحثية الثالثة مما يأتي: (للاجماع الاستراتيجي تأثيراً ايجابياً مغنوياً احصائياً في ابعاد الالتزام الاستراتيجي)، وعلى وفق هذه الفرضية تم صياغة المعادلة الهيكلية التي عكسها الشكل رقم (7) بالاستعانة بالبرمجية الاحصائية (AMOS-V<sub>24</sub>)، وكانت نتائج التحليل مجموعة البيانات التي يعرضها الجدول رقم (8)، التي تعكس الأثر المباشرة للمتغير المستقل (الاجماع الاستراتيجي) في الأبعاد الفرعية للمتغير الرئيسي المعتمد (الالتزام الاستراتيجي).



الشكل (7): أثر المتغير المستقل على المستوى الكلي في ابعاد المتغير المعتمد

المصدر: مخرجات البرمجية الاحصائية (AMOS-V24).

الجدول (8): قيم التحليل الخاصة بالفرضية الثالثة

P-value	مستوى الثقة 95%		معامل التأثير	المتغير المؤثر به	نوع التأثير	المتغير المؤثر
.012	0.948	الحد الأعلى	0.902	التطوير	مباشر	الاجماع الاستراتيجي
	.849	الحد الأدنى		الشخصي والجماعي		
.020	0.940	الحد الأعلى	0.909	الالتزام	مباشر	
	.861	الحد الأدنى		بالإشراف الإداري		
.009	0.960	الحد الأعلى	0.907	إعادة الانشاء	مباشر	
	.854	الحد الأدنى		والتجديد		

المصدر: اعداد الباحثون وفقاً لنتائج البرمجية الاحصائية (AMOS-V<sub>24</sub>).

يقدم الجدول رقم (8) معطيات توضح التأثير المباشر للإجماع الاستراتيجي على المستوى الكلي في أبعاد الالتزام الاستراتيجي، حيث كان تأثيره موجباً ومعنوياً من خلال اشارة وقيمة معاملات التأثير، حيث بلغت قيمة معامل التأثير لمتغير الاجماع الاستراتيجي في بعد التطوير الشخصي والجماعي (0.902) وهذا التأثير كان معنوياً بدلالة قيمة (P-Value) البالغة (0.012)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). كما بلغت قيمة معامل التأثير للمتغير المستقل في بعد الالتزام بالإشراف الإداري قيمة مقدارها (0.909) وهذا التأثير كان معنوياً بدلالة قيمة (P-Value) البالغة (0.020)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). في حين كانت قيمة معامل التأثير (0.907) وهو مقدار التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل (الاجماع الاستراتيجي) في بعد (إعادة الانشاء والتجديد) بوصفه

أحد أبعاد المتغير المعتمد (الالتزام الاستراتيجي). وهذا يعني أن المتغير المستقل يمارس تأثير مباشر في أبعاد المتغير المعتمد، وهذا يقود الى قبول الفرضية الثالثة.

### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. قادت نتائج اختبار الفرضيات إلى تأشير وجود تأثيراً موجباً معنوياً للإجماع الاستراتيجي في الالتزام الاستراتيجي، وهذا يفسر التحسن النسبي الحاصل في مستوى الأداء الذي تشهده الأنشطة التي تؤديها المؤسسات الرسمية على مستوى المحافظة نتيجة التناغم الحاصل على مستوى اتخاذ القرار.
2. أشرت قيم نتائج التحليل أن الإجماع الاستراتيجي الطبيعي يمارس اسهاماً أكثر تأثيراً من الإجماع التفاوضي في تحقيق الالتزام الاستراتيجي، وهذا يتجسد في حالة التوافق الحاصلة في عملية اتخاذ القرار بين فريق الإدارة العليا للحكومة المحلية في محافظة نينوى بما انعكس على فاعلية تنفيذ القرارات وهذا يفسر التطور النسبي في مستوى الخدمات المقدمة من المؤسسات المختلفة.
3. شخصت النتائج عن وجود أثر ايجابي معنوي للإجماع الاستراتيجي في أبعاد الالتزام الاستراتيجي وهذا يفسره الكثير من القرارات والإجراءات التي مكنت من إعادة ترتيب عمل المؤسسات التي جعلت منها مؤسسات نسبياً أكثر التزاماً تجاه القرارات المتخذة وعلى النحو الذي جعلها أكثر فاعلية في أداء مسؤولياتها.

#### ثانياً. المقترحات:

1. ضرورة أن تعزز الإدارة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة من حالة الانسجام الحاصلة في عملية اتخاذ القرار، وذلك عبر بناء جسور الثقة فيما بينها واعتماداً على صيغ العمل التعاوني والمشارك.
2. السعي نحو بناء علاقات ايجابية مع العاملين في كافة المستويات التنظيمية عبر نقل الرؤى والتصورات التي تعبر عن التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا في المنظمة المبحوثة وعلى النحو الذي يضمن معه وضع أسس الأداء المستهدف مستقبلاً.
3. العمل على تحديد المجالات الأكثر احتياجاً للتطوير في بناء الالتزام الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وذلك عن طريق عقد ندوات وورش عمل، فضلاً عن الاستقصاءات الميدانية وعلى النحو الذي يقدم تشخيص وتقييم سليم لتلك المجالات، مع وضع الخطط الاستراتيجية لعمليات التطوير في ضوء ذلك التقييم.

#### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية:

1. العبادي، هاشم فوزي والعميدي، ضرغام علي، (2018)، راس المال الاستراتيجي ودوره في تحقيق الجاهزية التنظيمية- دراسة تحليلية لأراء عينة من مجالس كليات جامعة الكوفة، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر- الريادة والاستدامة في قطاع الاعمال، جامعة فيلادلفيا كلية الاعمال، للفترة 16-17 ابريل.
2. عبد نايف، باسم فيصل، إبراهيم، خالد عبد الله، حسين، وسام علي، وحسين، عبد السلام علي، (2021)، المهارات القيادية الاستراتيجية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان/ وزارة الصناعة العراقية، مجله اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقي، المجلد (1)، العدد (1)

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I., (2019), Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda, *International Leadership Journal*, Vol (11), No (1), pp 78–119
2. Alvarez, Sharon, Sachs, Sybille, Barney, Jay B., Harrison, Jeffrey S., Lange, Donald A., Mahoney, Joseph T., Mitchell, Ronald K., Parmar, Bidhan and Phillips, (2017), Stakeholders, Uncertainty, and Value Creation, *Academy of Management Proceedings*, Volume 2017, Issue 1
3. Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J., (2020), The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment, *Journal of Management*, Vol (46), No (5), pp 637-665.
4. Bao, Y., Fong, E., Landry, T. D., & Zhou, K. Z., (2015), Strategic consensus of market orientation: a transitional economy perspective, *Journal of Strategic Marketing*, Vol (23), No (4), pp 364-378.
5. Bareas, A. K., Alhimyari, B. A., & Aljanabi, A. A. A., (2019), Test the relationship between strategic consensus and organizational performance, *Polish Journal of Management Studies*, Vol (20), NO(2), pp.124-133.
6. Barton, L. C., & Ambrosini, V., (2013), The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol (24), No (4), pp 721-746.
7. Bowman, C., (1995), Strategy workshops and top-team commitment to strategic change, *Journal of Managerial Psychology*, Vol (10), No (8), pp.4-12
8. Boyer, K. K., & McDermott, C., (1999), Strategic consensus in operations strategy. *Journal of Operations Management*, Vol (17), No (3), pp 289-305.
9. Bragaw, N. A., & Misangyi, V. F., (2022), Disentangling strategic consensus: Strategic consensus types, psychological bonds, and their effects on strategic climate, *Academy of Management Review*, Vol (47), No (4), pp 668-691.
10. Carmeli, A., (2008), Top management team behavioral integration and the performance of service organizations, *Group & Organization Management*, Vol (33), No (6), pp 712-735.
11. Carmeli, A., & Schaubroeck, J., (2006), Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline, *The Leadership Quarterly*, Vol (17), No (5), pp 441-453.
12. Carney, M., (2007), How commitment and involvement influence the development of strategic consensus in health care organizations: the multidisciplinary approach, *Journal of Nursing Management*, Vol (15), No (6), pp 649-658.
13. Floyd, S. W., & Wooldridge, B., (1992), Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. *Academy of Management Perspectives*, Vol (6), No (4), pp 27-39.
14. Hughes, P., & Morgan, R. E., (2007), A resource-advantage perspective of product-market strategy performance & strategic capital in high technology firms, *Industrial Marketing Management*, Vol (36), No (4), pp 503-517.

15. Joyce Muthoni Mbaya, (2017), Top Management Team, Leadership Strategy, Knowledge Transfer and Performance: A Review of Literature, *Journal of Business and Management*, Vol (19), No (3), PP 123-132.
16. Kellermanns, F. W., Walter, J., Lechner, C., & Floyd, S. W., (2005), The lack of consensus about strategic consensus: Advancing theory and research, *Journal of Management*, Vol (31), No (5), pp 719-737.
17. Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J., (1995), Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice, *Academy of Management journal*, Vol (38), No (1), pp 60-84.
18. Mathers, J. G., (1997), Building Strategic Commitment in High-Performance Teams, *Design Management Journal (Former Series)*, Vol (8), No (4), pp 27-33.
19. Raes, A. M., Bruch, H., & De Jong, S. B., (2013), How top management team behavioral integration can impact employee work outcomes: Theory development and first empirical tests. *Human Relations*, Vol (66), No (2), pp 167-192.
20. Ross, B. W., (1988), Strategic Commitment, Unknowledge and the Nature of Entrepreneurial Activity, *Prometheus*, Vol (6), No (2), pp 270-284.
21. Sanoubar, N., Hosseini, S.S., Behzadnia, p. & Younespour, Z., (2020), Strategic Commitment for Middle Managers: Investigating the Impact of Organizational Justice, Senior Management Support for Change, and Participation in Decision Making, *Public Organizations Management*, Vol (8), No (1), pp 113-124
22. Schreyögg, G., & Steinmann, H., (1987), Strategic control: A new perspective, *Academy of management Review*, Vol (12), No (1), pp 91-103.
23. Veloso Saes, E., Godinho Filho, M., Thürer, M., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Carraro, N. C., & Oprime, P. C. (2022). Manufacturing strategy in small firms: unveiling the drivers of strategic consensus. *Production Planning & Control*, Vol (33), No (1), pp 37-55.
24. Venugopal, A., & Krishnan, T. N., (2014), Role of top management behavioral integration in managing innovation paradoxes, in twelfth AIMS International Management Conference, Indian Institute of Management, Kozhikode, India., 2nd to 5th January 2014.
25. Venugopal, A., Krishnan, T. N., Upadhyayula, R. S., & Kumar, M., (2020), Finding the microfoundations of organizational ambidexterity-Demystifying the role of top management behavioural integration, *Journal of Business Research*, Vol (106), pp 60-70.
26. West Jr, C. T., & Schwenk, C. R., (1996), Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding nonfindings, *Strategic Management Journal*, Vol (17), No (7), pp 571-576.
27. Yao, Y., Zhang, L., & Sun, H., (2023), Enhancing project managers' strategy commitment by leader-leader exchange: The role of psychological empowerment and organizational identification, *International Journal of Project Management*, Vol (41), No (3), 102465.
28. Yi, Y., Ndofor, H. A., He, X., & Wei, Z., (2018), Top Management Team Tenure Diversity and Performance: The Moderating Role of Behavioral Integration, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol (65), No (1), pp 21-33.