

القرارات الاستراتيجية وأثرها على الالتزام التنظيمي

بحث ميداني في معهد الإدارة التقني – الجامعة التقنية الوسطى

Strategic Decisions and Their Impact on Organizational Commitment

A Field research at the Technical Institute for administration -

Middle Technical University

م.م. عامر داود كصاي Amer Daoud Kassay

كلية البوليتكنك الإدارية/ بغداد

Amer_d@mtu.edu.iq

تاريخ تقديم البحث : 2025/10/22

تاريخ قبول النشر : 2025/11/03

المستخلص

يهدف البحث إلى تقييم تأثير هذه القرارات على الالتزام التنظيمي من خلال دراسة مؤشرات مهمة تتعلق بالأبعاد البشرية والإدارية والمالية والثقافية ، إذ تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين القرارات الاستراتيجية والالتزام التنظيمي في معهد الإدارة التقني – الجامعة التقنية الوسطى. تُعدّ القرارات الاستراتيجية بمثابة نموذج يُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتخصيص مواردها بكفاءة، بينما يُشير الالتزام التنظيمي إلى درجة انخراط الأفراد وانتمائهم لبيئة العمل، بما في ذلك التفاني العاطفي والمستدام والأخلاقي للمنظمة.. استُخدم المنهج التحليلي الوصفي من خلال استبيان وُجّه لمجموعة من أعضاء هيئة التدريس، حُلّت البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26 باستخدام المتوسطات الحسابية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار. أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي واضح للقرارات الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي. يدعو البحث إلى تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، وتقوية قنوات الاتصال والقيادة لتعزيز فعالية المنظمة، ورفع مستوى التواصل والشعور بالانتماء.

الكلمات المفتاحية: القرارات الاستراتيجية، الالتزام التنظيمي، الموارد البشرية.

Abstract

The research aims to evaluate the impact of strategic decisions on organizational commitment by examining key indicators related to human, administrative, financial, and cultural dimensions. This research investigates the relationship between strategic decisions and organizational commitment at the Technical Institute of Administration – Middle Technical University. Strategic decisions are regarded as a model that enables the organization to achieve its objectives and allocate its resources efficiently, while organizational commitment refers to the degree of employees' engagement and sense of belonging to the work environment, including their emotional, sustained, and ethical dedication to the organization. The descriptive-analytical approach was employed through a questionnaire administered to a group of faculty members. Data were analyzed using SPSS (V 26), applying arithmetic means, correlation coefficients, and regression analysis. The findings indicated a clear positive impact of strategic decisions on organizational commitment. The research calls for enhancing faculty involvement in decision-making, strengthening communication and leadership channels to improve organizational effectiveness, and fostering higher levels of interaction and sense of belonging among academic staff.

Key words: Strategic decisions, organizational commitment, human resource

المقدمة

تُعدّ القرارات الاستراتيجية أحد الركائز الأساسية لأداء المنظمات في البيئات المعقدة والتي تتسم بالتغيير الدائم، إذ تُوفّر الإطار الشامل الذي يُوجّه الأنشطة والموارد نحو تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وفي المنظمات التعليمية، وخاصةً المعاهد التقنية، تتجلى أهمية القرارات الاستراتيجية في قدرتها على مواجهة التحديات الأكاديمية والإدارية، بما في ذلك تطوير المناهج، وتطبيق معايير الجودة، وتحسين الموارد البشرية، والتكيف مع متطلبات سوق العمل، يبرز الالتزام التنظيمي كمتغير يؤثر على استقرار المنظمات التعليمية وتحقيق أهدافها. ويُشير الالتزام التنظيمي إلى مدى ولاء الموظفين للمنظمة، والذي يتسم بارتباطهم العاطفي وشعورهم بالانتماء (الالتزام العاطفي)، أو استمرارهم بدافع الضرورة (الالتزام المستمر)، أو التزامهم الأخلاقي والمعنوي تجاه عملهم (الالتزام المعياري)، حيث يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين القرارات الاستراتيجية والالتزام التنظيمي في معهد الإدارة التقني. يتضمن هذا الإطار التعليمي والإداري موارد بشرية متنوعة، مما يستلزم اتخاذ قرارات إستراتيجية تتناسب مع التقدم العلمي والتقني، وبالتالي رفع مستوى انتماء الأفراد وتسهيل تحقيق رؤية المعهد وأهدافه.

أولاً: منهجية البحث.

1- مشكلة البحث

على الرغم من تبني المعهد سياسات وقرارات إدارية لتحسين أدائه إلا غياب المشاركة الفاعلة لأعضاء هيئة التدريس في صنع القرار أو ضعف وضوح الرؤية الاستراتيجية قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية وضعف الانتماء المؤسسي. لذلك، يتلخص تحدي البحث في السؤال الرئيسي التالي:

"ما تأثير القرارات الاستراتيجية على تحسين الالتزام التنظيمي"

2- أهمية البحث

أ. الأهمية النظرية

1. يقدم هذا البحث إطاراً نظرياً يوضح العلاقة بين القرارات الاستراتيجية وجوانب الالتزام التنظيمي، مما يعزز الفهم الأكاديمي لهذه العلاقة.
2. من خلال الدراسة التطبيقية في مؤسسة تعليمية تقنية، يساهم البحث في طرح منظور جديد ومناقشة موضوع إدارة المؤسسات التعليمية.

ب. الأهمية العملية

1. يقدم البحث مؤشرات عملية لإدارة المعهد لتعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين من خلال تنفيذ قرارات استراتيجية واضحة وناجحة.
2. يساعد البحث القادة الإداريين على إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار، مما يعزز شعورهم بالانتماء والتفاني.
3. يمكن أن يكون البحث مرجعاً لصانعي القرار في المنظمة لصياغة السياسات الإدارية، وتحسين الأداء المؤسسي، ودعم مبادرات التطوير.

3- أهداف البحث

- أ. توضيح مفهوم القرارات الاستراتيجية وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة.
- ب. تحديد درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد، وفقاً لأبعاده الثلاثة: العاطفي، والمستمر، والمعياري.
- ج. تقييم تأثير القرارات الاستراتيجية على تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المعهد.
- د. تحديد العناصر البشرية والإدارية والمالية والثقافية المؤثرة بشكل رئيسي على العلاقة بين القرارات الاستراتيجية والالتزام التنظيمي.
- هـ. صياغة سلسلة من التوصيات التي تساعد الإدارة العليا في المعهد على تحسين عملية صنع القرار وتعزيز التزام العاملين.

4- فرضيات البحث

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين القرارات الاستراتيجية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في معهد الإدارة التقني - الجامعة التقنية الوسطى. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

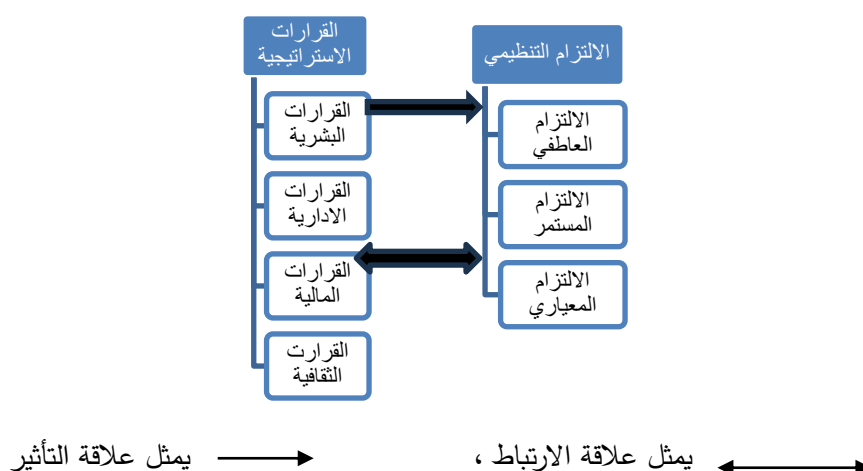
1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القرارات الاستراتيجية والالتزام العاطفي.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القرارات الاستراتيجية والالتزام المستمر.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القرارات الاستراتيجية والالتزام المعياري.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: للقرارات الاستراتيجية أثر معنوي ذو دلالة إحصائية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في معهد الإدارة التقني - الجامعة التقنية الوسطى ومنه تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية:

1. للقرارات الاستراتيجية أثر معنوي ذو دلالة إحصائية في الالتزام العاطفي.
2. للقرارات الاستراتيجية أثر معنوي ذو دلالة إحصائية في الالتزام المستمر.
3. للقرارات الاستراتيجية أثر معنوي ذو دلالة إحصائية في الالتزام المعياري.

5- مخطط البحث الافتراضي

يُمثل المخطط الافتراضي (نموذج البحث الافتراضي) بصرياً العلاقة بين المتغير المستقل (القرارات الاستراتيجية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) مع أبعاده. ويمكن عرضه بالشكل الآتي.



شكل رقم (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر/ الشكل من اعداد الباحث

6- مجتمع البحث

تم اعتماد أعضاء هيئة التدريس في معهد الإدارة عينة قصدية لتمثيل قطاع من الأساتذة نظراً لارتباطهم المباشر بموضوع القرارات الاستراتيجية والالتزام التنظيمي ومن اهم الأسباب لتحديد مجتمع البحث

1. ارتباط مباشر بموضوع البحث: أعضاء هيئة التدريس هم الفاعلون الرئيسيون في صياغة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية داخل المعهد، كما أنهم في الوقت ذاته يمثلون الطرف المتأثر بها من خلال مستويات الالتزام التنظيمي.

2. أهمية المؤسسة في السياق التعليمي العراقي: معهد الإدارة التقني يُعد أحد أقدم وأهم المؤسسات التعليمية التقنية التابعة للجامعة التقنية الوسطى، وله دور محوري في إعداد الكوادر البشرية المتخصصة في مجالات الإدارة والمحاسبة والاقتصاد، مما يجعله بيئة مثالية لدراسة القرارات الاستراتيجية وتأثيرها.
3. سهولة الوصول وتطبيق الدراسة الميدانية: اختيار المعهد يضمن إمكانية الوصول المباشر إلى مجتمع البحث، مما يُسهل توزيع الاستبانات وجمع البيانات بدقة وكفاءة ضمن الوقت المحدد.
4. وجود تحديات تنظيمية واقعية: مثل باقي مؤسسات التعليم العالي العراقية، يواجه المعهد تحديات مرتبطة بتخصيص الموارد، تطوير الكادر البشري، والتكيف مع التغيرات البيئية. لذلك يمثل مجتمع البحث بيئة عملية حقيقية لقياس العلاقة بين القرارات الاستراتيجية والالتزام التنظيمي، تم تحديد العينة من مجتمع البحث الذي يتكون من أعضاء هيئة التدريس في معهد الإدارة التقني - الجامعة التقنية الوسطى، باستخدام طريقة العينة العمدية أو العينة المتاحة (Convenience/ purposive sampling)، نظرًا لسهولة الوصول إلى الأفراد المعنيين وملاءمتهم لأهداف الدراسة. تم اختيار 66 عضو هيئة تدريس لضمان تمثيل متوازن لأبعاد البحث البشرية والإدارية والثقافية والمالية، مع مراعاة توافر الاستجابة للاستبيان واستيفاء معايير الصلاحية العلمية.

7- أداة جمع البيانات

استخدم البحث استبيانًا تم إعداده بناءً على الدراسات والبحوث السابقة. اشتمل البحث على محورين رئيسيين:

1. القرارات الاستراتيجية: وتم قياسها من خلال (القرارات البشرية، القرارات الإدارية، القرارات المالية، القرارات الثقافية)، حيث تمت صياغة فقراتها بالاعتماد على الأدبيات الإدارية (Ansoff, Wheelen, David) 2019 مع تطوير أربعة أبعاد رئيسية: *البشري، الإداري، المالي، الثقافي*.
 2. الالتزام التنظيمي: قُيس من خلال أبعاده الثلاثة: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري. تم تبني مقياس (Meyer & Allen) 1997 لأبعاد الالتزام التنظيمي مع بعض التعديلات لتلائم البيئة التعليمية العراقية.
- 8- الأساليب الإحصائية المستخدمة
- طُبِّقَت الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26 لتحليل بيانات الاستبيان والتحقق من صحة فرضيات البحث. وشملت هذه الأساليب:
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - معامل ارتباط بيرسون لتقييم قوة الارتباط بين المتغيرات.
 - إجراء تحليلات الانحدار البسيط والمتعدد لتقييم العلاقة بين القرارات الاستراتيجية والالتزام التنظيمي.

9- حدود البحث

تم اختيار معهد الإدارة - الجامعة التقنية الوسطى (بغداد) كموقع لاجراء البحث اما الفترة الزمنية فقد تم اجراء البحث خلال العام الدراسي 2024/2025.

10- منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، لا سيما في تقييم العلاقة والتأثير بين القرارات الاستراتيجية والالتزام التنظيمي. تتضمن هذه المنهجية تحديد الواقع الحالي في المعهد التقني للإدارة - الجامعة التقنية الوسطى، ثم تحليل البيانات لايجاد نتائج علمية دقيقة. يُصنف هذا البحث ضمن البحوث المسحية، إذ يهدف إلى معالجة قضية عملية داخل المنظمات التعليمية من خلال تحليل آثار القرارات الاستراتيجية على تحسين الالتزام التنظيمي للموظفين.

ثانيا: الجانب النظري

اولا. القرارات الاستراتيجية

1- مفهوم القرارات الاستراتيجية

القرارات الاستراتيجية هي الاختيارات التي تتخذها المنظمة لتحديد مسارها المستقبلي ومكانتها التنافسية في بيئة العمل. غالبًا ما تكون هذه القرارات معقدة، ولا يمكن عكسها بسهولة، وتتطلب بحثًا شاملاً للبيئات الداخلية والخارجية للمؤسسة. (المشهداني، 2020: 45) وتشمل القرارات الرئيسية التي تُحدد الأهداف الشاملة للمنظمة وتصوغ الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، بما في ذلك نقاط القوة والضعف الداخلية، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية، تُعطي هذه القرارات الأولوية للرؤية الشاملة والتوجه المستقبلي للمنظمة بدلاً من التفاصيل اليومية. (درويش، 2022: 68) تؤثر القرارات الاستراتيجية على نوع وحجم أنشطة المنظمة، وتُحدد تخصيص الموارد لتحقيق أهدافها طويلة المدى، وتشمل هذه القرارات قضايا مثل توسيع السوق، وتطوير المنتجات، أو اندماج المنظمات. (الجبوري، 2021: 82) تشكل القرارات الاستراتيجية أداة إدارية بالغة الأهمية تعتمد عليها المنظمات لتحديد مسارها المستقبلي. وهي قرارات استراتيجية تُنفذها الإدارة العليا، وتتميز بآثارها طويلة المدى ودورها في تشكيل المسار العام للمنظمة (David & David, 2017:12) وفي إطار هذا البحث، يمثل معهد الإدارة التقني - الجامعة التقنية الوسطى البيئة التطبيقية لدراسة القرارات الاستراتيجية، حيث يُعد من المنظمات التعليمية العراقية المهمة في إعداد الكوادر الإدارية. وقد برزت في المعهد ممارسات استراتيجية ترتبط بأبعاده الأربعة: تطوير قدرات التدريسيين (البعد البشري)، إعادة تنظيم الوحدات والصلاحيات (البعد الإداري)، تبني سياسات لترشيد النفقات وتوجيه الموارد (البعد المالي)، وتعزيز ثقافة التعاون والانتماء المؤسسي (البعد الثقافي). وعليه فإن القرارات الاستراتيجية في المعهد لا تقتصر على إدارة الموارد بل تمثل أداة للتكيف مع التحديات وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.

2- خصائص القرارات الاستراتيجية

يوضح (العلي، 2019: 75) أن القرار الاستراتيجي يمثل نقطة تحول في مسار المنظمة ويتطلب رؤية شاملة للمستقبل، أن القرارات الاستراتيجية تختلف عن القرارات التشغيلية في أنها ذات طابع طويل الأجل وتتطلب تخصيص موارد ضخمة. حيث بين خصائص القرار الاستراتيجي وهي:

1. مطولة وواسعة النطاق: تؤثر القرارات الاستراتيجية على مستقبل المنظمة لسنوات قادمة. فهي لا تعالج القضايا الراهنة، بل تُشكل مسارها وتوجهها المستقبليين.
2. مركزية وهرمية: تُحدد الإدارة العليا (مجلس الإدارة، الرئيس التنفيذي) الخيارات الاستراتيجية نظرًا لتأثيرها الكبير على جميع المستويات التنظيمية.
3. محفوفة بالمخاطر وغامضة: تنطوي هذه الأحكام على قدر كبير من عدم اليقين والمخاطرة، لأنها تُصاغ في بيئة ديناميكية وتعتمد على التوقعات المستقبلية، مما يجعل من الصعب عكسها.
4. التركيز الاستراتيجي على الميزة التنافسية: الهدف الرئيسي من هذه القرارات هو توفير ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، مما يسمح لها بتجاوز منافسيها في السوق. تُعد القرارات الاستراتيجية مهمة لأنها تُحدد التوجه العام للمنظمة وأولوياتها. وتسهل التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية، بما في ذلك التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. كما يُساعد في تحسين الاستدامة وتعزيز القدرة التنافسية (Wheelen et al, 2018:65).

3. أنواع القرارات الاستراتيجية

تُصنف القرارات الاستراتيجية إلى فئات وتصنيفات عديدة وفقًا لنطاقها أو درجتها، فهم هذه الأنواع يساعد المديرين على توجيه الموارد بشكل فعال وتحقيق الأهداف طويلة المدى للمنظمة.

1. القرارات الاستراتيجية حسب المستوى الهرمي

تُصنف هذه القرارات وفقًا لدرجة تأثيرها داخل المؤسسة، من الأعلى إلى الأدنى.

- أ. القرارات على مستوى المنظمة: وهي القرارات الأكثر شمولاً وتأثيراً، والتي تتخذها الإدارة العليا. وتشمل القرارات التي تُحدّد استراتيجية المؤسسة التجارية الشاملة ومحفظتها الاستثمارية. على سبيل المثال، قرار الاندماج مع شركة أخرى أو التخرج من قطاع أعمال غير مُنتج (Thompson et al., 2018: 32).
- ب. القرارات على مستوى الأعمال: تُركّز هذه القرارات على الاستراتيجية التنافسية لوحدة أعمال مُعيّنة داخل سوق مُعيّن. والهدف هو تحقيق ميزة تنافسية مُستدامة (Hitt et al., 2016: 88) من الأمثلة على ذلك قرار خفض النفقات لتوفير سعر أكثر تنافسية، أو قرار التميز من خلال تحسين جودة المنتج.
- ج. قرارات المستوى الوظيفي: تُسهّل هذه القرارات العمليات على مستوى أعلى، وتُنفّذ داخل إدارات وظيفية مُحددة، مثل التسويق والإنتاج والموارد البشرية. ويشمل ذلك قرار قسم التسويق بزيادة نفقاته الإعلانية لدعم خطة التمايز الخاصة بوحدة الأعمال (المنلا، 2021: 154)

2. القرارات الاستراتيجية من خلال التعريف: يمكن أيضاً تصنيف القرارات الاستراتيجية وفقاً لنوع التغيير الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه:

- أ. استراتيجية النمو: صُممت هذه القرارات لزيادة حجم المؤسسة وتوسيع نطاق عملياتها. تتخذ المؤسسات هذه القرارات عندما تبدو إمكانات السوق جيدة (Wheelen et al., 2018: 91) ومن الأمثلة على ذلك إنشاء فروع جديدة في أسواق أخرى أو الاستحواذ على شركات منافسة.
- ب. استراتيجية الاستقرار: تُنفّذ هذه القرارات عندما تكون المؤسسة راضية عن وضعها الحالي ولا تسعى إلى التوسع. الهدف هو الحفاظ على مكانتها الحالية (Thompson et al., 2018: 4).
- ج. استراتيجية التقليل: تُنفّذ هذه القرارات عندما تواجه المنظمة صعوبات كبيرة أو تدهوراً في أدائها. الهدف هو تقليل حجم العمليات أو النفقات. أمثلة: إنهاء خطوط الإنتاج غير المنتجة أو التخرج من الأصول غير الأساسية (Hitt et al., 2016: 125)

٣- القرارات الوظيفية: كل نوع من هذه القرارات يتعلق بوظيفة أو قسم رئيسي داخل المنظمة. هذه القرارات لا تركز على مستوى المنظمة ككل (مثل قرار الاندماج)، بل على كيفية مساهمة كل وظيفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة، وتضم

- أ. القرارات البشرية: تشمل هذه القرارات سياسات تهدف إلى جذب المواهب، وتعزيز تنمية المهارات، وتعزيز التحفيز للموظفين بما يتماشى مع أهداف المنظمة.
- ب. القرارات الإدارية: تتعلق بالإطار التنظيمي، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وأنظمة القيادة والرقابة.
- ج. القرارات المالية: تشمل تخصيص الموارد، واستراتيجيات الاستثمار، ومنهجيات التمويل لمختلف العمليات.
- د. القرارات الثقافية: تتعلق بصياغة القيم التنظيمية، وتطوير هوية المنظمة، وتعزيز ولاء الموظفين (Ansoff et al., 2019: 102).

4- مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تشمل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية عدة مراحل مترابطة:

1. تشخيص الوضع: تحديد العقبات أو المشكلات التي تواجه المنظمة
2. جمع المعلومات وتحليلها: استخدام منهجيات مثل تحليل SWOT أو PESTEL لفهم البيئة الداخلية والخارجية.
3. صياغة البدائل الاستراتيجية: طرح خيارات متعددة لمواجهة الصعوبات.

4. اختيار البديل الأنسب: وفقاً لمعايير الجدوى والملاءمة.
5. تنفيذ القرار : تنفيذ الخطة وتقويض المسؤوليات.
6. الرصد والتقييم: تقييم النتائج وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة (Bryson, 2018: 143).

ثانياً. الالتزام التنظيمي

1- تعريف الالتزام التنظيمي

يُعد الالتزام التنظيمي مفهوماً جوهرياً في السلوك التنظيمي، إذ يُشير إلى ولاء الفرد للمنظمة واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها. ويُعرّف الالتزام التنظيمي بأنه "مدى اعتناق الفرد لقيم المنظمة ورغبته في البقاء فيها" (Meyer & Allen, 1997: 11) يمكن اعتبار هذا التعريف من وجهة نظر نفسية، أما من منظور سلوكي فيعرف "حالة نفسية تُشير إلى العلاقة بين الموظف والمنظمة، مما يؤثر على احتمالية استمراره في العمل فيها" (Porter & Steers, Mowday, 2021: 603).

2- أهمية الالتزام التنظيمي

يُعد الالتزام التنظيمي أمراً بالغ الأهمية، إذ يُمثل

- ١- يعتبر امر أساسياً للأداء الفردي والجماعي، مما يُساهم في خفض دوران العمل من خلال زيادة رغبة الأفراد في البقاء.
- ٢- تعزيز الرضا الوظيفي من خلال تعزيز شعور الموظفين بالانتماء.
- ٣- تحقيق الاستقرار التنظيمي من خلال الحد من النزاعات وتعزيز التواصل.
- ٤- تعزيز الإنتاج نتيجةً لولاء الأفراد وحماسهم لعملهم (Mathieu & Zajac, 1990: 171).

3- جوانب الالتزام التنظيمي

قدّم ماير وألين نموذجاً ثلاثي الأبعاد اكتسب أهمية في أبحاث الإدارة.

١. الالتزام العاطفي: يُمثل الرابط العاطفي والنفسي للفرد تجاه الشركة، مما يدفعه إلى البقاء في وظيفته بدافع رغبة حقيقية.
٢. الالتزام المستمر: يُحدّد من خلال تقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، بما في ذلك فقدان المزايا أو مواجهة تحديات في الحصول على وظيفة أخرى.
٣. الالتزام المعياري: يُشير إلى إدراك الفرد للالتزام الأخلاقي بالبقاء في المنظمة، متأثراً بالقيم الاجتماعية أو المسؤوليات الأخلاقية (Meyer & Allen, 1997: 67).

ثالثاً: العلاقة بين القرارات الاستراتيجية والالتزام التنظيمي

تُعدّ القرارات الاستراتيجية أدوات حاسمة تستخدمها المنظمات لتوجيه مسارها المستقبلي والحفاظ على استمراريتها في بيئة تنافسية ومتغيرة، فهي تُحدّد الاتجاهات المهمة وتُصوغ أطراً شاملة تُوجّه القرارات التشغيلية والوظيفية. وتتجاوز عواقب هذه القرارات الهيكل التنظيمي والموارد لتؤثر على سلوكيات الأفراد، وخاصةً الالتزام التنظيمي (Harrison, 2019: 77)، تُظهر الأبحاث أن شفافية القرارات الاستراتيجية وتوافقها مع أهداف الموظفين يُعززان شعورهم بالانتماء ويُعززان رغبتهم في البقاء في الشركة، مما يؤثر إيجاباً على مستويات الالتزام التنظيمي (Meyer & Herscovitch, 2001: 308). علاوةً على ذلك، فإن إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات الاستراتيجية يُعزز الشعور بالقيمة والتقدير، ويُعزز مشاركتهم الوظيفية، ويُحفّز انسجامهم مع أهداف المنظمة (Robbins & Judge, 2020: 119). على العكس من ذلك، قد تُؤلّد المبادرات الاستراتيجية ضعيفة التخطيط، أو تلك المنفصلة عن الواقع العملي، غموضاً أو ارتباكاً بين الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض الالتزام والولاء التنظيميين (Colquitt et al., 2021: 214). وبالتالي، فإن العلاقة بين القرارات الاستراتيجية والالتزام التنظيمي مُعزّزة لبعضها البعض. فنجاح المنظمة في وضع وتنفيذ استراتيجيات واضحة وقابلة للتكيف يُعزز مستويات الالتزام، بينما يُشكّل الالتزام التنظيمي عاملاً مُعزّزاً للتنفيذ الناجح والفعال للقرارات الاستراتيجية.

ثالثاً: الجانب العملي

تم تحديد عينة البحث بناءً على البيانات التي قدمها المشاركون استجابة للقسم الاول (المعلومات التعريفية) من الاستبيان، ويمكن تلخيص السمات الرئيسية للعينة على النحو التالي:

1. النوع الاجتماعي - نسبة الإناث: 58% - نسبة الذكور: 42% - تكشف هذه البيانات عن تفاوت ديموغرافي واضح في تكوين العينة، حيث تشكل الإناث أكثر من النصف، مما يعكس تزايد دور المرأة في القطاع الأكاديمي والبحثي.
2. الفئة العمرية - الفئة الأكبر سناً (25-34 عاماً): 53% - الفئة الأصغر سناً (55 عاماً فأكثر): 10% - تتكون العينة في الغالب من أفراد في الفئة العمرية الأصغر، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين اساتذة حديثاً أو من الجيل الجديد الذي يمتلك القدرة على التكيف مع التطورات الحديثة.
3. اللقب العلمي - اللقب السائد (مدرس مساعد): 53% - اللقب الأقل شيوعاً (أستاذ مساعد و أستاذ مساعد دكتور): 6% لكل منهما - يسود لقب "مدرس مساعد" في العينة، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين هم أعضاء هيئة تدريس في المراحل الأولى من حياتهم الأكاديمية، أن معظم المشاركين هم في مرحلة النمو والتطور المهني. هذه الفئة لديها إمكانات كبيرة للتطور الأكاديمي، من خلال البحث، والنشر العلمي، والترقي إلى مراتب أعلى، مما يساهم في إثراء المجتمع الأكاديمي
4. مدة الخدمة - الفئة الأكبر سناً (6-10 سنوات): 31% - الفئة الأصغر سناً (20 عاماً فأكثر): 5% - يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين لديهم خبرة عملية تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات، وهذه فترة كافية لاكتساب المعرفة الأساسية والخبرة العملية، دون الوصول إلى مرحلة التوقف عن التطور. هذا المزيج من الشباب والخبرة المتوسطة يمثل قوة دافعة للابتكار والتجديد. وكما مبين في الجدول رقم (١)

الجدول رقم (1) المعلومات التعريفية الخاصة بعينة البحث

النوع									
ذكر				انثى					
عدد		نسبة		عدد		نسبة			
28		%42		38		%58			
الفئة العمرية									
25-34		35-44		45-54		فاكثر55			
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة		
35	55%	18	29%	7	11%	6	9%		
اللقب العلمي									
مدرس مساعد		مدرس		أستاذ مساعد		مدرس دكتور		ا.م.د.	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
35	53%	15	22%	4	6%	8	12%	4	6%
عدد سنوات الخدمة									
1-5		6-10		11-15		16-20		20 فاكثـر	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
20	30%	21	31%	16	24%	6	10%	3	5%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v.26

أولاً: تشخيص ووصف متغيرات البحث

1- تشخيص ووصف متغير القرارات الاستراتيجية: يوضح الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير القرارات الاستراتيجية بأبعاده في المنظمة المبحوثة

الجدول رقم (2) تشخيص ووصف متغير القرارات الاستراتيجية وأبعاده

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	القرارات البشرية	3.9	0.71	79.55	2
2	القرارات الإدارية	4.28	0.60	85.65	1
3	القرارات المالية	3.88	0.78	79.22	4
4	القرارات الثقافية	4.2	0.64	79.26	3
	المعدل العام لمتغير القرارات الاستراتيجية	4.065	0.68	80.92	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v.26

تظهر نتائج الجدول على المستوى الكلي للمتغير وسطاً حسابياً قدرة (4.065) وبمستوى جيد، ويدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.68)، ونسبة أهمية قدرها (80.92)، هذه النتائج تدل على ان متغير القرارات الاستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية النسبية نوعاً ما حسب إجابات الأفراد المبحوثين، اما بالنسبة إلى ترتيب ابعاد متغير القرارات الاستراتيجية الفرعية ميدانيا على مستوى المنظمة المبحوثة فقد جاء ترتيبها كالآتي (القرارات الإدارية،القرارات البشرية،القرارات الثقافية،القرارات المالية)، أن القرارات الإدارية هي العنصر الأكثر أهمية وفاعلية في صياغة القرارات الإستراتيجية للمنظمة، وأن هناك اتفاقاً كبيراً بين عينة البحث حول أهميتها

2- تشخيص ووصف متغير الالتزام التنظيمي: يوضح الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الالتزام التنظيمي بأبعاده في المنظمة المبحوثة

الجدول رقم 3 تشخيص ووصف ابعاد الالتزام التنظيمي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	الالتزام العاطفي	3.7	0.715	72.55	3
2	الالتزام المعياري	4.06	0.611	76.40	1
3	الالتزام المستمر	3.72	0.776	74.55	2
	المعدل العام لمتغير الالتزام التنظيمي	3.82	0.70	74.5	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v.26

تظهر نتائج الجدول على المستوى الكلي للمتغير وسطاً حسابياً قدرة (3.82) وبمستوى جيد، ويدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.70)، ونسبة أهمية قدرها (74.5)، وحقق بعد الالتزام المعياري أعلى ترتيب وبأهمية نسبية (76.4%)، بينما امتلك بعد الالتزام المستمر المرتبة الثانية وبأهمية نسبية بلغت (74.55%) وحصل بعد الالتزام العاطفي المرتبة الثالثة وبأهمية نسبية (72.55%) وبشكل عام النتائج تشير إلى أن القرارات الإدارية هي الأكثر أهمية في صياغة الاستراتيجيات، وهي قرارات غالباً ما تتعلق بالسياسات والإجراءات الداخلية. هذا النوع من القرارات قد يؤثر بشكل مباشر على تعزيز الالتزام المعياري لدى العاملين، حيث إنه يحدد القواعد التي يجب على الموظفين اتباعها، هذا يشير إلى أن الالتزام التنظيمي في هذه البيئة يعتمد بشكل أساسي على الضوابط الهيكلية والمعايير المؤسسية أكثر من الروابط العاطفية أو الشعور بالانتماء

ثانياً: اختبار العلاقة: لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى القائلة: يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القرارات الاستراتيجية والالتزام التنظيمي، وينطلق من الفرضية الرئيسة الأولى ومن خلال الجدول رقم (4) نلاحظ

الجدول رقم (4) معامل الارتباط بين ابعاد القرارات الاستراتيجية وإبعاد الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
.0882**	القرارات الاستراتيجية

: يعني الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)

الاستنتاج الإحصائي هو أن هناك علاقة طردية قوية جداً وذات دلالة إحصائية بين "القرارات الاستراتيجية" و"الالتزام التنظيمي"، أي عندما يشعر افراد المنظمة أن القرارات الاستراتيجية للمنظمة سليمة وموجهة بشكل صحيح، فإنهم يكونون أكثر التزاماً وولاءً للمنظمة، وهنا تم اثبات الفرضية الرئيسة الأولى اما الفرضيات الفرعية المنبثقة من هذه الفرضية والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القرارات الاستراتيجية وإبعاد الالتزام التنظيمي) فكانت كالآتي:

الجدول (5) علاقات الارتباط

			القرارات الاستراتيجية	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر
Spearman's rho	القرارات الاستراتيجية	Correlation Coefficient	1	.545	.642	.460
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003
	الالتزام المعياري	Correlation Coefficient	.545	1	.632	.491
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002
	الالتزام العاطفي	Correlation Coefficient	.642	.632	1	.753
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	الالتزام المستمر	Correlation Coefficient	.460	.491	.753	1
		Sig. (2-tailed)	.003	.002	.000	.000
. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v.26

والملاحظ من الجدول السابق

- وجود علاقة ارتباط طردية بين القرارات الاستراتيجية والالتزام المعياري بقيمة بلغت .545 بمعنوية 0.001
- وجود علاقة ارتباط طردية بين القرارات الاستراتيجية والالتزام العاطفي بقيمة بلغت .642 بمعنوية 0.001
- وجود علاقة ارتباط طردية بين القرارات الاستراتيجية والالتزام المعياري بقيمة بلغت .460 بمعنوية 0.001
- والذي يمكن التوصل ان أقوى العلاقات توجد بين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة نفسها، وخاصة بين الالتزام العاطفي والالتزام المستمر. هذا يشير إلى أن هذه الأبعاد ليست منعزلة، بل هي مترابطة، مع وجود دور محوري للارتباط العاطفي في تحديد تكلفة المغادرة المتصورة، كما ان القرارات الاستراتيجية لها علاقة قوية وإيجابية بجميع أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة، وخاصة بالالتزام العاطفي. هذا يدعم الفرضية القائلة بأن القيادة الفعالة واتخاذ القرارات في المنظمة يساهمان بشكل مباشر في شعور الموظف بالانتماء والارتباط، مما يعزز التزامه التنظيمي العام، كما تؤكد النتائج على أهمية الاستراتيجية الإدارية في بناء قوة

عاملة ملتزمة، حيث يبدو أن القرارات الاستراتيجية هي محرك أساسي لكل من الرابط العاطفي لدى الموظف وشعوره بالالتزام تجاه المنظمة. وبناءً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط بين القرارات الاستراتيجية والالتزام التنظيمي، نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المنبثقة عنها

ثالثاً: اختبار التأثير : يتضح من الجدول (6) وجود تأثير للمتغير المستقل x على المتغيرات التابعة وكالاتي

1. تم توضيح تأثير القرارات الاستراتيجية على الالتزام المعياري من خلال نموذج يمثل 48.7٪، مع التأثير المتبقي المنسوب إلى متغيرات مستبعدة من التحليل. كانت قيمة F 33.206، بمستوى دلالة 0.001، مما يدل على أن النموذج له تأثير كبير. تشير بيتا إلى مدى التباين في المتغير التابع، على وجه التحديد، سيؤدي التغيير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل إلى تغيير قدره 0.844 في المتغير التابع.
2. تم تحديد تأثير القرارات الاستراتيجية على الالتزام العاطفي عند 0.584، وهي نسبة مرضية، مع التأثير المتبقي المنسوب إلى متغيرات مستبعدة من البحث. في الوقت نفسه، كانت قيمة F 49.095، بمستوى دلالة 0.001، مما يدل على أن النموذج له تأثير كبير. تشير بيتا إلى مدى التباين في المتغير التابع، على وجه التحديد، سيؤدي تغيير وحدة واحدة في المتغير المستقل إلى تغيير قدره 0.987 في المتغير التابع.
3. تم تحديد تأثير القرارات الاستراتيجية على الالتزام المستمر عند 0.405، وهي نسبة مرضية، مع نسب التأثير المتبقي إلى متغيرات مستبعدة من الدراسة. كانت قيمة F 23.806، بمستوى دلالة 0.001، مما يدل على أن النموذج له تأثير كبير. تشير بيتا إلى مدى التباين في المتغير التابع، وعلى وجه التحديد، سيؤدي تغيير وحدة واحدة في المتغير المستقل إلى تغيير قدره 0.980 في المتغير التابع، وبشكل عام تشير النتائج إلى وجود تأثير محتمل بين جوانب الالتزام التنظيمي والقرارات الاستراتيجية. بشكل عام، يمكن الاستنتاج أن للقرارات الاستراتيجية تأثير إيجابي وقوي وذو دلالة إحصائية على جميع أبعاد الالتزام التنظيمي وأيضاً نتوصل الي هذا التحليل يؤكد أن القرارات الاستراتيجية الفعالة هي محرك أساسي لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وأن تأثيرها يظهر بشكل خاص في تقوية الجانب العاطفي والمعياري من هذا الالتزام. وهذا يدعم بقوة فكرة أن القرارات الاستراتيجية في المنظمة قيد البحث ضروري لتحقيق الالتزام التنظيمي. وكما مبين في الجدول رقم 6

الجدول (6) التأثير بين متغيرات البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	F	Sig	Beta	A	المعنوية
القرارات الاستراتيجية	الالتزام المعياري	0.487	33.206	0.001	0.844	0.51	قوي
	الالتزام العاطفي	0.584	49.095	0.001	0.987	0.184	قوي
	الالتزام المستمر	0.405	23.806	0.001	0.980	0.259	قوي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج v.26

الاستنتاجات

1. توجد علاقة مباشرة قوية وذات دلالة إحصائية بين القرارات الاستراتيجية و الالتزام التنظيمي.
2. نظرًا لأنها تُنظم السياسات والإجراءات الداخلية وتُحدد التوجه العام للمنظمة، فقد احتلت القرارات الإدارية المرتبة الأولى من حيث تأثيرها على الالتزام التنظيمي.
3. من خلال رعاية الموظفين، وتقدير مساهماتهم، وإلهام شعورهم بالانتماء، تُحسن القرارات البشرية الالتزام العاطفي بنجاح.
4. من خلال تحديد القيم والمعايير المؤسسية التي تُنظم سلوك الموظفين، تُعدّ القرارات الثقافية حاسمة في تعزيز الالتزام المعياري.
5. على الرغم من احتلالها المرتبة الأخيرة، إلا أن القرارات المالية لها تأثير ملحوظ على الالتزام المستمر لأن الموظفين يربطون الحوافز والمكافآت بالبقاء في المنظمة.
6. أظهرت النتائج أن الالتزام العاطفي هو الدافع الرئيسي، وأن الجوانب الثلاثة للالتزام التنظيمي - العاطفي، والمستمر، والمعيارى - مترابطة.
7. أظهر الالتزام العاطفي والقرارات الاستراتيجية أقوى رابط، مما يشير إلى أن الموظفين يتفاعلون بشكل أكثر إيجابية مع الخيارات التي تمنحهم شعورًا بالدعم والانتماء.

التوصيات

1. لتعزيز ثقة التدريسين وانتماءهم، أشركهم في صنع القرارات الاستراتيجية من خلال اللجان الداخلية أو ورش العمل.
2. التركيز على الخيارات الإنسانية من خلال تحسين التقدير المعنوي، ومبادرات التدريب، والمكافآت لتعزيز الالتزام العاطفي.
3. تشجيع التعاون والمساءلة والانتماء المؤسسي لتحسين ثقافة المنظمة والالتزام المعياري للموظفين.
4. تطوير السياسات المالية بما يضمن عدالة الأجور والمكافآت وربطها بالأداء، لتعزيز الالتزام المستمر لدى الموظفين.
5. وضع نظام للرصد والتقييم الدوري لقياس مدى تأثير الخيارات الاستراتيجية على سلوك العاملين والتفاني التنظيمي.
6. تشجيع العدالة التنظيمية في صنع القرار لضمان شعور العاملين بالمعاملة العادلة، لأن ذلك يعزز الالتزام العاطفي والمعيارى.
7. عند تطبيق الأفكار الاستراتيجية، دعم المبادرات الفردية والجماعية لأعضاء الفريق، وثمن العمل التطوعي غير الرسمي.
8. ترسيخ الدعم الإداري والقيادي من خلال توفير بيئة عمل مستقرة وشفافة، تجعل القرارات الاستراتيجية أكثر قبولاً وفاعلية وتضمن استدامة الالتزام التنظيمي.

المصادر

1. الجبوري، عبد الجبار. (2021). التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات. المنصورة: دار المنهل للنشر.
2. درويش، علي عبد الرحمن. (2022). أسس اتخاذ القرارات الاستراتيجية. عمان: دار أمواج للنشر.
3. العلي، عبد الستار. (2019). القرارات الاستراتيجية: المدخل المعرفي والتطبيق العملي. دار زهران للنشر والتوزيع.
4. المشهداني، سعد سلمان. (2020). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات معاصرة. عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع.
5. المنلا، محمد جمال. (2021). الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات. دار الأكاديمية الدولية للنشر والتوزيع.

المصادر الأجنبية

6. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management* (3rd ed.). Springer.
7. Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Wiley.
8. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
9. David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
10. Harrison, J. S. (2019). *Strategic management of organizations and stakeholders* (4th ed.). Routledge.
11. Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (13th ed.). Cengage Learning.
12. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
13. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
14. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
15. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
16. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (2021). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*.
17. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
18. Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2018). *Crafting & executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw-Hill Education.
19. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.

ملحق رقم ١

الأساتذة المشاركين في ملء الاستبانة ... المحترمون.

تحية طيبة...

تختص هذه الاستمارة بإنجاز البحث الموسوم "القرارات الاستراتيجية وأثرها على الالتزام التنظيمي"، بحث ميداني في معهد الإدارة التقني/الجامعة التقنية الوسطى "أن تفضلكم بملء الاستمارة سيسهم في تحقيق البحث أهدافه الميدانية من جهة وبما يعزز توجهات المنظمة المبحوثة نحو اختيار المدخل الاستراتيجي في مجمل نشاطاتها من جهة أخرى، وذلك من خلال بيان مدى اتفاقكم مع كل فقرة فيها والتي تتناسب مع وجهات نظرهم، علماً أن آراءكم ستكون محل ثقة وسيتم التعامل معها بسرية وكراماً... وستعرض النتائج النهائية بشكل اعداد ومجاميع ومؤشرات احصائية ولا داعي لذكر الاسم لطفاً، شاكرين تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

أولاً: المعلومات الشخصية

الجنس ☐ ذكر ☐ انثى
العمر ☐ 29-20 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59
اللقب العلمي. ☐ م.م ☐ م ☐ ا.م ☐ د.م ☐ ا.د
عدد سنوات الخدمة ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 20 سنة فأكثر

ثانياً:

أولاً: القرار الاستراتيجي: قرار طويل المدى يُتخذ على مستوى القيادة العليا في المنظمة لتحديد الاتجاه العام وتحقيق الأهداف الأساسية، ويبنى على تحليل البيئة الداخلية والخارجية ويهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة				
لا اتفق تماماً	اتفق تماماً	محايد	لا اتفق	اتفق تماماً
أولاً- البعد الإنساني: يتعلق بالسياسات والقرارات المتعلقة بإدارة الأفراد وتعزيز قدراتهم.				
				١- تهتم إدارة المعهد بتطوير مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية منتظمة.
				٢- تؤخذ احتياجات العاملين في الاعتبار عند صياغة القرارات الاستراتيجية.
				٣- القرارات الاستراتيجية تركز على تحفيز العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي.
				٤- يتم إشراك العاملين في صياغة أو مناقشة القرارات الاستراتيجية التي تخصهم.
				٥- تراعي القرارات الاستراتيجية العدالة في توزيع الفرص بين الموظفين.
				٦- البعد الإداري: يمثل القرارات المتعلقة بالهيكل الإداري والعمليات الإدارية.
				٧- تتميز القرارات الاستراتيجية بالوضوح وسهولة الفهم لجميع العاملين.
				٨- القرارات الإدارية الاستراتيجية تتخذ بناءً على بيانات دقيقة وتحليلات علمية.
				٩- الإدارة العليا في المعهد تدعم وتتابع تنفيذ القرارات الاستراتيجية بشكل فعال.
				١٠- هناك تنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة عند صياغة القرارات الاستراتيجية.
				١١- يتم تقييم القرارات الإدارية بعد تنفيذها للتأكد من فعاليتها.
ثانياً- البعد المالي: يتعلق بتخصيص الموارد وتوزيع الميزانيات.				
				١٢- تخصص الموارد المالية بشكل كافٍ لدعم تنفيذ القرارات الاستراتيجية.
				١٣- تتضمن القرارات الاستراتيجية خططاً واضحة لترشيد النفقات وزيادة الكفاءة.
				١٤- القرارات المالية الاستراتيجية تساهم في تحقيق استقرار المنظمة ونموها.
				١٥- يتم تخصيص المكافآت والحوافز المالية وفقاً لمستويات الأداء والالتزام.
				١٦- تؤثر القرارات المالية الاستراتيجية بشكل مباشر على رضا الموظفين.
ثالثاً- البعد الثقافي: يركز على أهمية المبادئ التنظيمية وهوية المنظمة في تسهيل عملية اتخاذ القرار.				
				١٧- تساهم القرارات الاستراتيجية في تعزيز القيم والمعايير المشتركة بين العاملين.
				١٨- تدعم القيادة بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والانتماء.
				١٩- تساهم القرارات الاستراتيجية في نشر ثقافة الإبداع والابتكار داخل المعهد.
				٢٠- تراعي القرارات الاستراتيجية خصوصية بيئة العمل الأكاديمية وقيمها.
				٢١- تشجع القرارات الاستراتيجية على العمل بروح الفريق والتضامن بين الموظفين.

ثانيا: الالتزام التنظيمي: قوى سلوكية داخل الفرد العامل يزيد ويقل حسب المنفعة التي يتلقاها الفرد من المنظمة سواء كانت المنفعة مادية او معنوية او سلوكية.				
أ-الالتزام العاطفي: قبول واستيعاب اهداف وقيم الطرف الاخر ، ويفسر أيضا مدى ارتباط الافراد بالمنظمة.				
				٢١- المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية تسهم في تحسين ادائي الوظيفي
				٢٢-أحصل دائماً على الفضل والتقدير من الادارة في الأشياء الجيدة التي أقوم بها في عملي.
				٢٣-لدي رغبة في بذل جهد إضافي لإنجاح أهداف المعهد
				٢٤-أمتلك تصور لدوري في تحقيق اهداف المنظمة
				٢٥-أشعر بالارتباط العاطفي تجاه زملائي وبيئة العمل في المعهد
ب-الالتزام المعياري: الشعور بالمسؤولية لمواصلة العمل بالمنظمة وكذلك الإحساس بالاستمرارية داخل المنظمة.				
				٢٦-من الصعب بالنسبة لي ترك عملي الحالي بسبب المزايا التي أحصل عليها
				٢٧-تسود صفة حب العمل والولاء للمنظمة بين صفوف التدريسيين.
				٢٨-زملائي التدريسيين داخل المنظمة يمتلكون معايير عمل عالية
				٢٩-الالتزامات المالية والشخصية تجعلني متمسكاً بالعمل هنا
				٣٠- أن ترك العمل سيؤثر سلباً على استقرار الوظيفي والأسري
ج-الالتزام الاستمراري: مدى رغبة الفرد بالاستمرار في العمل بالمنظمة .				
				٣١-أمتلك فكرة انه تركي للعمل بالمنظمة عمل غير أخلاقي حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل.
				٣٢-لا أمتلك شعور الولاء تجاه المنظمة بصراحة
				٣٣-أعتقد اني أمتلك رأيي ذو اهمية في المنظمة التي اعمل بها
				٣٤- أرى ان ولائي للمنظمة جزء من واجبي الوظيفي
				٣٥-أعتبر أن الاستمرار في العمل هنا نوع من الوفاء والدين الأخلاقي للمنظمة.