



معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 2023/02/13

تاريخ القبول: 30/06/2024

Printed ISSN: 2352-989X

Online ISSN: 2602-6856

القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي

*Strategic leadership and its role in enhancing  
organizational loyalty in small and medium  
enterprises in Eloued*

زاوي عبد السلام<sup>1</sup>، محمد الحافظ عيشوش<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة الوادي (الجزائر)، -zaoui-abdesslam@univ-

eloued.dz

<sup>2</sup>جامعة الوادي (الجزائر)، El.hafedh@yahoo.com

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة التآثرية بين القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي على مستوى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي، حيث قمنا بتوزيع 68 استمارة استبيان على مدراء المؤسسات وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 39 استبانة.

وبتحليل الاستبانات ببرنامج SPSS V26 وتفسير النتائج توصلت الدراسة إلى نتائج تفيد أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الرؤية، التركيز، التنفيذ) للمؤسسات محل الدراسة ليس لها أثر ايجابي في تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين وذلك لعدة أسباب.

**كلمات مفتاحية:** قيادة؛ استراتيجية؛ مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛ ولاء تنظيمي.

**ABSTRACT**

This study aims to identify the nature of the influencing relationship between strategic leadership and organizational loyalty at the level of managers of small and medium enterprises in Eloued, Where we distributed 68 questionnaires to managers of institutions, and the number of questionnaires valid for analysis was 39.

By analyzing the questionnaires using the SPSS V26 program and interpreting the results, the study concluded that the strategic leadership in its three dimensions (vision, focus, implementation) of the institutions under study does not have a positive effect in enhancing organizational loyalty of employees for several reasons.

**Key words:** Leadership; strategy; small and medium enterprises; organizational loyalty.

## 1. المقدمة:

ما يميز علم الإدارة عن كثير من العلوم الأخرى هو ديناميكيته وانفتاحه على مجالات أخرى من العلم، وفي نفس الوقت التداخل الكبير والتقارب بين مختلف فروع علوم الإدارة وتخصصاتها، وبناءً على هذه الحقيقة، وفكرة هذا البحث تتولد من موضوعين مهمين. في مجالات الإدارة، أي القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي شهد علم الإدارة، وخاصة مجال الإدارة الاستراتيجية، تغييرات وتغيرات هائلة، خاصة في العقدين الماضيين، وتميز مجال الإدارة الاستراتيجية بثناء البحث وظهور نظريات ودراسات أخرى، بدأ الباحثون في العصر الأخير بالتركيز بشدة على قمة الهرم التنظيمي، وقيادتها الاستراتيجية، والتي تعد أحد المحددات الأساسية للنجاح التنظيمي المعاصر، وليس العنصر الأهم فيه فقط، خاصة في الألفية الثالثة التي حدثت بها سلسلة من التغييرات، ويسعى الباحثون إلى دراسة أهم العوامل التي تؤثر على القيادة الاستراتيجية وكيفية الاستفادة منها إلى أقصى حد، وكيفية تطويرها وتعزيزها، فضلاً عن جعلها وسيلة وأداة للتفعيل التنظيمي وولاء الموظفين.

وتُظهر الأبحاث حول الولاء التنظيمي أن الولاء العالي له تأثير إيجابي على المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية بسبب انخفاض معدلات تغيب الموظفين أو نقلهم إلى مؤسسات أخرى، بينما يحافظ الولاء التنظيمي المرتفع على معنويات عالية للموظفين بسبب عمل كل فرد بجد و تحقيق أهداف مهمة بالنسبة لهم، لذلك وجب تسهيل اختيار الموظفين الجدد ذوي المهارات العالية في المنظمة، فهي مهمة جداً لأن العديد من الأشخاص يرغبون في العمل في المنظمة بسبب سمعتها الجيدة، وبسبب سلوك قادتها وحسن سيرتهم مع الموظفين، وبالتالي يساهمون في النمو الاقتصادي العالي و زيادة الإنتاجية الوطنية في بلدهم (الرواشدة، 2007).

وعليه بدأ العديد من الخبراء في الإشارة إلى أهمية استخدام القيادة الاستراتيجية كوسيلة لدفع الولاء التنظيمي للفرد إلى أعلى مستوى وخلق المناخ التنظيمي اللازم لتحقيق أقصى قدر من الفعالية.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث دور القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، وعليه فسيتم طرح الإشكالية التالية التي من خلال الإجابة عليها سنوضح مدى أهمية القيادة الاستراتيجية كأسلوب حديث ووسيلة لتعزيز ولاء الموظفين: ما أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الولاء التنظيمي؟

### 1.1. فرضيات البحث:

بناء على إشكالية الدراسة وأهدافها واعتمادا على نموذج الدراسة فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية التي تتعلق

بالدراسة بالشكل التالي:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر إيجابي دال احصائيا لأبعاد القيادة الاستراتيجية (الرؤية، التركيز، التنفيذ) على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.

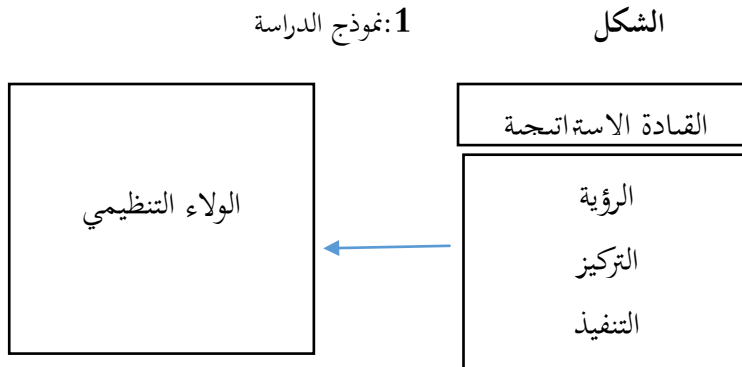
الفرضيات الجزئية:

1- يوجد أثر إيجابي دال احصائيا لبعدها الرؤية على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.

2- يوجد أثر إيجابي دال احصائيا لبعدها التركيز على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.

3- يوجد أثر إيجابي دال احصائيا لبعدها التنفيذ على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.

### 2.1. نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثين.

### 3.1. أهمية البحث:

السلطة التنفيذية هي أداة للتنمية الاجتماعية وهي ملتزمة بالنهوض بها من خلال توجيه الطاقة القصوى المتاحة في الاتجاه المطلوب لتحقيق الأهداف القائمة (Hana, 2012) والمتغير الأكثر أهمية في مجال الإدارة الفعالة هو وجود القيادة الإستراتيجية، لما لها من أهمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد مصيرها، وأدى هذا الاهتمام أيضاً إلى إيجاد أفضل طريقة لزيادة الولاء التنظيمي للموظف نظراً للضغوط المختلفة التي واجهها في مجال العمل والتي كان عليه مواجهتها والتكيف معها.

إن فقدان هذا الولاء والسيطرة يفقد القدرة على الإبداع والتطوير، وبزيادة هذه الضغوط على العمال، وبتكرارها يؤدي إلى حالة تعرف بالعجز المكتسب، ويحدث هذا الخلل في التوازن القلق والتوتر وسوء التحكم في الظروف (بلوجن، 2017) لذا فالقيادة الاستراتيجية لها القدرة على التغلب هذا المشكل وتحقيق التفوق وتحقيق أقصى حالات النجاح لما لها من تصور وتخطيط بعيد المدى ودقة ومهارة في التنفيذ

#### 4.1. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى:

- تعريف القيادة الاستراتيجية وأهم ممارساتها وأهميتها؛
- تعريف الولاء التنظيمي وأهميته وأهم أهدافه؛
- ابراز أثر القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

#### 5.1. منهجية البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة في مقدمة هذا البحث سيتم اتباع المنهج الوصفي للتطرق لمختلف الفرضيات المطروحة واثبات مدى صحتها وتم الاعتماد على مقياس القيادة الإستراتيجية والمؤلف من ثلاثة ابعاد رئيسية الرؤية التركيز، التنفيذ، ومدى ارتباط كل بعد بالولاء التنظيمي.

#### 2. القيادة الإستراتيجية

#### 1.2. مفهوم القيادة الإستراتيجية:

لِعقود من الزمان، تمت دراسة القيادة في المقام الأول كمصطلح يتعلق بالإشراف كعملية لفحص العلاقات وطبيعتها ، مما يشير إلى أنه في العقدين الماضيين فقط ظهرت القيادة الإستراتيجية كمجال متخصص للدراسة، ومع ذلك فإن الأدبيات الخاصة بالقيادة الإستراتيجية لا تأخذ هذا الموضوع على محمل الجد بسبب التفسيرات المختلفة ، والحركات البيئية السريعة ، والأدوار المختلفة للقائد الإستراتيجي ومجال تفاعله، لذلك لا يمكن تعريف مصطلح القيادة الإستراتيجية بأدق التفاصيل ، ولكن يمكن التمييز بينها من خلال العمل وتسليط الضوء على الفعلي والمتوقع ، وهنا سنحاول تقديم بعض التعريفات :

تُعرّف القيادة الإستراتيجية بأنها: القيادة التي تتخذ قرارات واسعة النطاق في سياقات مختلفة من الثقافات والأعراق والأشخاص والرغبات، حيث تستلزم وضع خطط غامضة تكون مقبولة لدى أصحاب المصلحة (Guillot, 2005)، وظيفتها أنها تساعد المؤسسات ليس فقط في تبني التغيير لمواجهة البيئة، ولكن أيضاً تشجع المديرين على زيادة الالتزام وتحسين مستويات أدائهم اليومي (Lee & chen, 2007).

من جهة أخرى طور (Hambrick & P, 1984) مفهوماً خاصاً للقائد الاستراتيجي، حيث أشار إلى أنه هو الشخص الذي يتخذ ويصدر قرارات لتحديد مستقبل المنظمة، ثم يُنظر إليه على أنه يضع أهدافاً واستراتيجيات تنظيمية ويصوغ الهيكل التنظيمي والعمليات والكفاءات الأساسية والمستويات التنفيذية المختلفة، ونظام تحكم معتمد بالإضافة إلى تزويد جيل جديد بالتوجهات والاستجابات الإستراتيجية للمؤسسة، مع الحفاظ على ثقافة معتدلة ونظام مستقر نسبياً للقيم الأخلاقية في خدمة حوكمة المنظمة ونهج المشاركة مع الآخرين (Bass, 2007).

لكن نشر (Ireland & Hitts) عام 1999 في مجلة " Academy of managerit

**Executive**" التعريف الأكثر قبولاً في العالم الأكاديمي، وهو أن القائد الاستراتيجي قادر على أن يسبق الأحداث والخيال والحفاظة على المرونة والتفكير الاستراتيجي والتعامل مع الآخرين والقدرة على إحداث التغيير وخلق إمكانيات للنمو المستقبلي للمنظمة.

فالقائد الاستراتيجي إذا هو ذلك الشخص المطلق للمعلومات، والمواجه للصرعات، والحاضن للإدارات العليا والوسطى والدنيا والمسؤول عن الاداء الحالي للمنظمة، من خلال قراراته الفاعلة لخلق بيئة ضامنة لأداء منظمي  
مثالي (LUSSIER & ACHUA, 2007)

## 2.2. ممارسات القيادة الإستراتيجية الرئيسية

تلقى الباحثون مساهمات عديدة في تحديد الممارسات الرئيسية للقيادة الإستراتيجية، وأبرزها نموذج  
**Mintzberg** لعام 1993 المكون من مكونين: الدور التفاعلي ودور المعلومات (Mintzberg, 1993)، في  
حين أن نموذج (mason.198) يتضمن خمس ممارسات: تطوير رؤية إستراتيجية، تحديد الموارد والعلاقات، إنشاء  
وتنفيذ ومراقبة الأهداف التنظيمية (جلاب، 2004).

أما نموذج **Higher & Hassan** فيضم خمس ممارسات أساسية: تطوير الكفاءات الأساسية، وتنمية  
رأس المال البشري، والاستخدام الفعال للثقافات الجديدة، الإجراءات الاستراتيجية المناسبة، وتطوير هيكل تنظيمي  
مناسب للوضع وثقافة تنظيمية جديدة (Mohammed, 2016).

وحدد (Hit et al., 2003) خمس ممارسات أساسية للقيادة الإستراتيجية، والتي تم وصفها بإيجاز أدناه:

أ- تحديد الاتجاه الاستراتيجي: يتضمن تحديد الاتجاه الاستراتيجي تطوير رؤية طويلة المدى للهدف الاستراتيجي

للمنظمة للسنوات الخمس إلى العشر القادمة على الأقل ويتضمن الرؤية

ب- تطوير الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها: يجب على القيادة الإستراتيجية أن تستفيد على النحو الأمثل من

كفاءاتها الأساسية، والتي تقع في الغالب في الأنشطة الوظيفية للمنظمة

ج- تنمية رأس المال البشري (Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochhar, 2001): يشير رأس المال

البشري إلى المعرفة والمهارات التي يمتلكها موظفو المنظمة وتساعد برامج التطوير والتدريب التي تقدمها المنظمات للموارد

البشرية لاكتساب المعرفة على اكتساب ميزة تنافسية

د- الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة: تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من الأيديولوجيات والرموز والقيم الأساسية المشتركة في جميع أنحاء المنظمة وتؤثر على طريقة عملها ويلعب القادة الاستراتيجيون دوراً رئيسياً في تطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية، لكسب ميزة على منافسيها (Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochhar, 2001).

ه- التركيز على الممارسات الأخلاقية: يتحمل الرئيس التنفيذي مسؤولية شخصية لتطوير وتعزيز الممارسات الأخلاقية في جميع أنحاء المنظمة، فيجب أن يوضحوا في كثير من الأحيان أن السلوك الأخلاقي جزء لا يتجزأ من رؤيتهم ورسالتهم، ويمكن للقادة الاستراتيجيين تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال مجموعة متنوعة من العناصر، بما في ذلك أنظمة المكافآت والتقييمات والإجراءات والسياسات.

### 3.2. أبعاد القيادة الإستراتيجية:

بعد خمس سنوات من البحث، قال **Neumann & Neumar**، الذي يهدف إلى تحديد النموذج الأساسي للقيادة الإستراتيجية، إن فكرة نموذج القيادة الإستراتيجية نابعة من عمل (Bass) 1958 سنة ومفهوم القيادة التحويلية، ولكي تحقق المنظمات مستويات عالية، يجب عليها الانتقال من القيادة الإجرائية إلى القيادة التحويلية التي تركز على الأبعاد الوظيفية والاستراتيجية، و بناءً على هذه الفلسفة، يعتقد **Neumann & Mimran** أن القادة الاستراتيجيين يجب أن يركزوا على ثلاث وظائف أساسية، وهي المهارة الرئيسية للقائد والاستراتيجي، وهذه هي المهارات أو الأبعاد الأساسية لأسلوب القيادة الإستراتيجية (جميل، 2010):

1- تحليل صياغة الرؤية وتطويرها: تُعرّف بأنها قدرة القائد الاستراتيجي على رؤية مستقبل المنظمة بطريقة واضحة ومتكاملة، وتتجلى هذه المهارة أو القدرة في الرغبة في تبني أهداف جديدة عندما تكون هناك رغبة في ذلك. تغيير الوضع الراهن، وتحديد السياق الذي تعمل فيه المنظمة القدرة على تطوير استراتيجية طويلة الأجل للاستفادة من الفرص المتاحة.

2- التركيز: يعرف بأنه قدرة القائد على نقل المنظمة من وضعها الحالي إلى تبني رؤية جديدة وتنفيذ وتحفيز الموظفين.

3- التنفيذ: قدرة القائد على تحديد الأهداف وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وتشمل هذه القدرة على تشجيع المشاركة النشطة لموظفي المنظمة في تنفيذ الخطة، والقدرة على تحفيز موظفي المنظمة لتحقيق الأداء العالي، والقدرة على تسهيل تحقيق الأهداف الجديدة في فترة زمنية قصيرة.

## 2. الولاء التنظيمي:

تعتبر مشكلة الولاء التنظيمي من الموضوعات الحديثة، وحظيت باهتمام كبير من الباحثين في علم النفس الصناعي والإدارة على أن الاهتمام بمشكلة الولاء التنظيمي ينشأ بسبب التأثير الكبير للولاء التنظيمي، والعديد من سلوكيات الأفراد وتأثيرها على الأفراد والمؤسسات.

### 1.3. تعريف الولاء التنظيمي:

لتعريف الولاء التنظيمي يجب ان نقف أولاً على تعريف الولاء فالولاء بالمعنى اللغوي هو الانتماء والتبعية، فعندما نقول إن الأبناء لهم ولاء لأبيهم فهذا يعني انتمائهم وتفانيهم لهم، والولاء بهذا المعنى يعني الالتزام والدعم (الرواشدة، 2007)

ويتفق مختار الصحاح مع لسان العرب على أن الولاء ينبع من الولاء ويقاوم العدا، فالولي هو أحد أسماء الله تعالى، أي المسؤول عن شؤون الخلق، ويقال إنهم مخلصون لأي نوع من العلاقة، ولي. صديق ومساعد (الرازي، 1926)، أما المفهوم الاصطلاحي للولاء، فقد اقترح (مدحت، 2005) عدة تعاريف تشمل الولاء ما يلي:

- شعور ينمو داخل الفرد وينتمي إلى ما هو مهم في حياته؛

- الشعور بالمسؤولية الشخصية عن الأشياء المهمة في الحياة؛

- من الحاجات الاجتماعية لأي شخص؛

ويتمتع الإنسان بعدة أنواع من الولاء، يمكن رصد أبرزها (مدحت، 2005) كالولاء الديني والوطني والمهني

والتنظيمي والولاء للعملاء:

أما تعريفات الولاء التنظيمي فقد تعددت تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها وسنسوق بعض  
العريفات:

يشير الولاء أو الولاء لمؤسسة، على النحو المحدد من قبل (ريجيو، 1999) إلى مشاعر الفرد ومواقفه تجاه  
المؤسسة التي يعمل فيها وتتعلق هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمتها، واستعداده للعمل من أجلها،  
ورغبته في أن يظل جزءاً منها (مدحت ، 2005).

وأما "بروس" فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والود  
والصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف وقيم المنظمة (أو التنظيم) وان الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاثة  
هي (الرواشدة، 2007):

- التطابق: وهي تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل في التنظيم.
- الاستغراق: والمقصود به الانغماس والانغماس أو الانغماس النفسي في الأنشطة ودور الفرد في العمل.
- الإخلاص والوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.

ويذكر **Jaemon** أن الباحثين قدموا تعريفاً شاملاً للولاء التنظيمي بناءً على إحساس الفرد القوي بالقبول  
الشخصي لأهداف المنظمة وقيمتها، فضلاً عن وجود رغبة حادة في العمل من أجل المنظمة والرغبة في مواصلة العمل  
معها، وبالتالي فإن الولاء التنظيمي هو حالة عاطفية تترجم إلى قبول أهداف وقيم المنظمة والسعي للاستمرار فيها.  
كما يعرف **HERLINILQ** و **ALLUTTO** الولاء على أنه إحجام عن مغادرة منظمة بسبب

الراتب أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية أو الصداقة (الرواشدة، 2007)

ويتضح من هذا المفهوم أن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد القوية في الارتباط بمؤسسة ما، والانجذاب إلى  
أهداف المنظمة والتعلق بها، والانخراط بحماس لتحقيق أهدافها، فالمناخ التنظيمي إذاً هو الحوصلة لجميع المتغيرات  
السابقة الذكر وغيرها، مما يؤدي إلى التأثير على أفراد المنظمة إيجابياً أو سلباً، وتغير اتجاهاتهم وسلوكياتهم مع بعضهم  
البعض، أو مع منظماتهم (المخلائي، 2001).

نستنتج مما تقدم من مفاهيم أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الولاء على الرغم من الاختلاف في التفسير، ومن ثم يمكن القول: إن الولاء ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد القيم، وبهذا فإن للولاء التنظيمي مقومات أساسية هي (جلاب، 2004):

- قبول أهداف المنظمة وقيمها؛
- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم؛
- أن يكون على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له؛
- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة؛
- الميل لتقويم التنظيم تقويما إيجابيا.

#### 4. الإجراءات الميدانية للدراسة:

##### 1.4. منهج الدراسة:

نظرا لتعدد المناهج في العلوم الإنسانية، فإن طبيعة موضوع الدراسة والهدف منها هو الذي يحدد نوع المنهج الذي يتم استخدامه، وقد اقتضت طبيعة هذه الدراسة الاستعانة بالمنهج الوصفي للتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.

##### 2.4 مجتمع عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي أما عينة الدراسة فتمثل مجتمع دراستنا في مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي، وتم اختبار هذا المجتمع لأمرين أساسيان هما:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر ركيزة أساسية للنهوض واقلع الاقتصاد الوطني.
- الولاء التنظيمي لمنتسبي هذه المؤسسات نوعا ما مستقر.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات قصد دراسة: دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز

الولاء التنظيمي لدى منتسبي المؤسسات التعليمية في ولاية الوادي، وصمم هذا الاستبيان بالاعتماد على

مقياس Likert الخماسي بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة.

واعتمدنا على الاستبيان لأنه الطريقة المناسبة لجمع البيانات الكمية في مجتمع كبير فهي

أداة بسيطة وسريعة، وقد شمل الاستبيان محورين هما : القيادة الاستراتيجية ثلاث فقرات ويضم 9 عبارة ، والولاء

التنظيمي ويضم 5 عبارات، كما تم توزيع 68 استبيان على مدراء هاته المؤسسات كعينة ميسرة، وقد تم الإجابة على

39 استبيان منها وتم استخدام برنامج **spas v26** لتحليل الاستبيانات الصالحة للتحليل.

### 3.4 الخصائص السيكومترية للاستبيان:

#### 1.3.4 الثبات:

الثبات بطريقة الفا كرونباخ:

جدول رقم 1: يوضح ثبات الاستبيان بطريقة الفا كرونباخ.

المحور	عدد العبارات	حجم العينة	قيمة الفا كرونباخ	القرار الاحصائي
المحور الأول: القيادة الاستراتيجية	09	20	0.754	ثابت
المحور الثاني: الولاء التنظيمي	05	20	0.716	ثابت

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (1):

أ: بالنسبة لمحور القيادة الاستراتيجية: نجد ان قيمة الفا كرونباخ أكبر من (0.7) مما يدل على ثبات مرتفع للمحور

يسمح باستخدامه في جمع البيانات.

ب: بالنسبة لمحور الولاء التنظيمي: نجد ان قيمة الفا كرونباخ أكبر من (0.7) مما يدل على ثبات مرتفع للمحور يسمح

باستخدامه في جمع البيانات.

الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم 2: يوضح ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية.

القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي  
زاوي عبد السلام محمد الحافظ عيشوش

المحور	معامل	تصحيح	القرار
	ارتباط	الطول	الاحصائي
	التجزئة	بمعادلة	
	النصفية	سيبرمان	
		براون	
المحور الأول: القيادة الاستراتيجية	0.801	0.890	ثابت
المحور الثاني: الولاء التنظيمي	0.679	0.809	ثابت

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (2):

أ: بالنسبة لمحور القيادة الاستراتيجية: نجد ان قيمة تصحيح الطول بمعادلة سيبرمان براون لمعامل ارتباط التجزئة النصفية أكبر من (0.7) مما يدل على ثبات مرتفع للمحور يسمح باستخدامه في جمع البيانات.

ب: بالنسبة لمحور الولاء التنظيمي: نجد ان قيمة تصحيح الطول بمعادلة سيبرمان براون لمعامل ارتباط التجزئة النصفية قريبة جدا من (0.7) مما يدل على ثبات جيد للمحور يسمح باستخدامه في جمع البيانات.

#### 2.3.4 الصدق:

صدق الاتساق الداخلي:

جدول رقم 3: يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول من المحور الأول (الرؤية).

العبارة	درجة الارتباط بالبعد (R)	درجة المعنوية (Sig)	القرار الاحصائي
ع1	0,616**	0.004	دال
ع2	0,770**	0.000	دال
ع3	0,623**	0.003	دال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (3) نجد ان جميع عبارات البعد الأول من المحور الأول على درجة ارتباط موجبة دالة احصائيا بالدرجة الكلية للبعد مما يدل على صدق اتساق داخلي قوي للبعد يسمح باستخدامه في جمع البيانات.

جدول رقم 4: يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني من المحور الأول (التركيز).

العبارة	درجة الارتباط بالبعد (R)	درجة المعنوية (Sig)	القرار الاحصائي
ع4	0,639**	0.002	دال
ع5	0,675**	0.001	دال
ع6	0,519*	0.019	دال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (4) نجد ان جميع عبارات البعد الثاني من المحور الأول على درجة ارتباط موجبة دالة احصائيا بالدرجة الكلية للبعد مما يدل على صدق اتساق داخلي قوي للبعد يسمح باستخدامه في جمع البيانات.

جدول رقم 5: يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث من المحور الأول (التنفيذ).

العبارة	درجة الارتباط بالبعد (R)	درجة المعنوية (Sig)	القرار الاحصائي
ع7	0,828**	0.000	دال
ع8	0,739**	0.000	دال
ع9	0,610**	0.004	دال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (5) نجد ان جميع عبارات البعد الثالث من المحور الأول على درجة ارتباط موجبة دالة احصائيا بالدرجة الكلية للبعد مما يدل على صدق اتساق داخلي قوي للبعد يسمح باستخدامه في جمع البيانات.

جدول رقم 6: يوضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (الولاء التنظيمي).

العبارة	درجة الارتباط بالمحور (R)	درجة المعنوية (Sig)	القرار الاحصائي
ع10	0,621**	0.003	دال

القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي  
زاوي عبد السلام محمد الحافظ عيشوش

ع11	0,780**	0.000	دال
ع12	0,569**	0.009	دال
ع13	0,635**	0.003	دال
ع14	0,826**	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (6) نجد ان جميع عبارات المحور الثاني على درجة ارتباط موجبة دالة احصائيا بالدرجة الكلية للمحور مما يدل على صدق اتساق داخلي قوي للمحور يسمح باستخدامه في جمع البيانات.

الصدق البنائي:

جدول رقم 7: يوضح الصدق البنائي للمحور الأول (القيادة الاستراتيجية):

البعد	درجة الارتباط بالمحور (R)	درجة المعنوية (Sig)	القرار الاحصائي
الرؤية	0.900**	0.000	دال
التركيز	0.813**	0.000	دال
التنفيذ	0.887**	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (7) نجد ان جميع ابعاد المحور الأول (القيادة الاستراتيجية) على درجة ارتباط موجبة دالة احصائيا بالدرجة الكلية للمحور مما يدل على صدق بنائي قوي للمحور يسمح باستخدامه في جمع البيانات.

4.4 عرض وتحليل النتائج:

1.4.4 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

أ- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم 8: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
انثى	7	17,9%

القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي  
زاوي عبد السلام محمد الحافظ عيشوش

ذكر	32	82,1%
المجموع	39	% 100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

ب- توزيع عينة الدراسة حسب العمر (السن):

جدول رقم 9: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر (السن).

العمر (السن):	العدد	النسبة المئوية
من 19 الى 29 سنة	9	23,1%
من 30 الى 40 سنة	16	41%
من 41 الى 59 سنة	8	20,5%
60 سنة فأكثر	6	15,4%
المجموع	39	% 100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

ج- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم 10: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
ابتدائي	2	5,1%
متوسط	4	10,3%
ثانوي	26	66,7%
جامعي	7	17,9%
المجموع	39	% 100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

د- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة:

جدول رقم 11: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
سنتين فأقل	4	10,3%

القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي  
زاوي عبد السلام محمد الحافظ عيشوش

من 3 الى 5 سنوات	8	20,5%
من 6 الى 10 سنوات	25	64,1%
أكثر من 10 سنوات	2	5,1%
المجموع	39	% 100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

هـ- توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

جدول رقم 12: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
أعزب	3	7,7%
متزوج	30	76,9%
مطلق	2	5,1%
أرمل	4	10,3%
المجموع	39	% 100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

2.4.4 توزيع البيانات:

جدول رقم 13: يوضح التوزيع الاحصائي للبيانات.

القرار الاحصائي	اختبار شابيرو ويلك Shapiro-Wilk			المتغير
	درجة المعنوية (Sig)	درجة الحرية (DF)	قيمة الاختبار	
توزيع طبيعي	0,177	39	0,960	القيادة الاستراتيجية (X)
توزيع طبيعي	0,156	39	0,958	الولاء التنظيمي (Y)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (13) نجد ان درجات المعنوية (**Sig**) لاختبار شايرو ويلك للمتغيرين (**x**، **y**) كلها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية للاختبار ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في البيانات لصالح أحد الاتجاهات أي انها تتبع التوزيع الطبيعي ومنه سنستخدم الاختبارات الإحصائية المعلمية (البارمترية) في تحليل هاته البيانات.

#### 3.4.4 التحليل الوصفي للاستبيان:

جدول رقم 14: يوضح التحليل الوصفي للاستبيان

المحور	البعد	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة حسب سلم ليكارت الخماسي
القيادة الاستراتيجية	الرؤية	ع1	3,1282	1,39886	محايد
		ع2	2,9744	1,49538	محايد
		ع3	2,8718	1,43599	محايد
	التركيز	ع4	2,9487	1,53809	محايد
		ع5	2,6923	1,39838	محايد
		ع6	2,9487	1,39451	محايد
التنفيذ	ع7	3,0513	1,37551	محايد	
	ع8	3,1282	1,43599	محايد	
	ع9	3,2564	1,33215	محايد	
الولاء التنظيمي	ع10	3,3333	1,4204	محايد	
	ع11	3	1,25656	محايد	
	ع12	2,9487	1,3367	محايد	
	ع13	2,7949	1,28103	محايد	
	ع14	2,8205	1,37404	محايد	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

#### 4.4.4 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضيات:

أ- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

- يوجد أثر إيجابي دال احصائيا لبعء الرؤية على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.

الوصف الاحصائي والعلاقة الارتباطية بين متغيرات الفرضية الأولى:

جدول رقم 15: يوضح الوصف الاحصائي والعلاقة الارتباطية بين متغيرات الفرضية الأولى.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون (R)	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	درجة المعنوية (Sig)	القرار الاحصائي
الولاء التنظيمي (تابع)	14,8974	3,2911				0.689	
الرؤية (مستقل)	8,9744	2,04537	0.066	0.004	-0.023		غير دال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (15) نجد ان معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (الرؤية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) يساوي (0.066) ودرجة المعنوية للاختبار (Sig) تساوي (0.689) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية للاختبار ومنه لا توجد علاقة ارتباطية بين بعء الرؤية والولاء التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.004) والتي تدل على ان الرؤية تساهم ب 0.4% من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي وهي نسبة تكاد تكون منعدمة.

دلالة الانحدار لأثر بعء الرؤية على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

جدول رقم 16: يوضح دلالة الانحدار لأثر بعء الرؤية على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

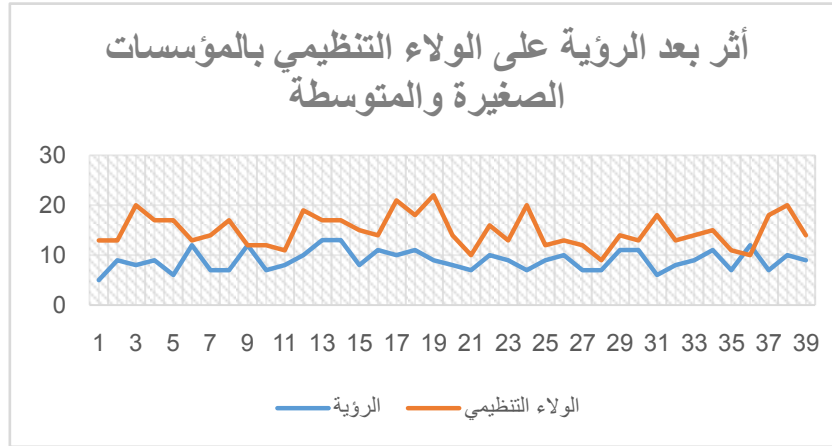
القرار الاحصائي	ANOVA	الفرضية الاولى
	تحليل التباين	

	درجة المعنوية (Sig)	قيمة الاختبار (F)	يوجد أثر ايجابي دال احصائيا لبعء الرؤية على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.
غير دال	0.689	0.162	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (16) نجد قيمة اختبار تحليل التباين (**F**) لدلالة الأثر يساوي (0.162) ودرجة المعنوية للاختبار (**Sig**) تساوي (0.689) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.5) وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية للاختبار ومنه فان الفرضية الأولى (يوجد أثر ايجابي دال احصائيا لبعء الرؤية على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.) غير محققة.

الشكل 7: نموذج الدراسة يوضح أثر بعد الرؤية على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

ب- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

- يوجد أثر ايجابي دال احصائيا لبعء التركيز على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.

الوصف الاحصائي والعلاقة الارتباطية بين متغيرات الفرضية الثانية:

جدول رقم 17: يوضح الوصف الاحصائي والعلاقة الارتباطية بين متغيرات الفرضية الثانية.

المتغير	المتوسط	الانحراف	معامل	معامل	معامل	درجة	القرار
---------	---------	----------	-------	-------	-------	------	--------

الاحصائي	المعنوية (Sig)	التحديد المعدل	التحديد	الارتباط بيرسون (R)	المعياري	الحسابي	
	0.095				3,2911	14,8974	الولاء التنظيمي (تابع)
غير دال		0.048	0.073	0.271	2,29092	8,5897	التركيز (مستقل)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (17) نجد ان معامل الارتباط (**R**) بين المتغير المستقل (التركيز) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)

يساوي (0.271) ودرجة المعنوية للاختبار (**Sig**) تساوي (0.095) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي لا توجد

دلالة إحصائية للاختبار ومنه لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد التركيز والولاء التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد

(0.073) والتي تدل على ان التركيز يساهم ب 7.3 % من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي وهي نسبة ضعيفة

جدا.

دلالة الانحدار لأثر بعد التركيز على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

جدول رقم 18: يوضح دلالة الانحدار لأثر بعد التركيز على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

القرار الاحصائي	ANOVA تحليل التباين		الفرضية الثانية
	درجة المعنوية (Sig)	قيمة الاختبار (F)	يوجد أثر ايجابي دال احصائيا لبعد التركيز على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.
غير دال	0.095	2.933	

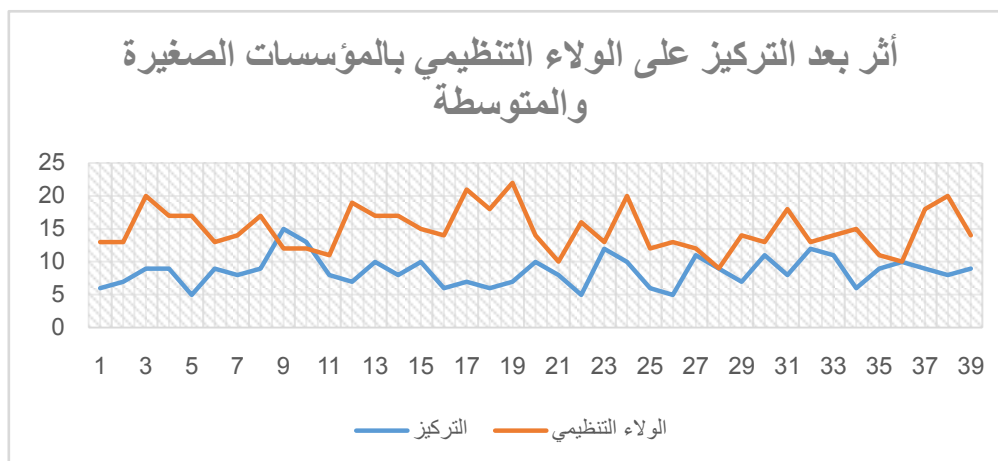
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (18) نجد قيمة اختبار تحليل التباين (**F**) لدلالة الأثر يساوي (2.933) ودرجة المعنوية

للاختبار (**Sig**) تساوي (0.095) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.5) وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية للاختبار

ومنه فان الفرضية الثانية (يوجد أثر ايجابي دال احصائيا لبعء التركيز على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي). غير محققة.

الشكل 8: نموذج الدراسة يوضح أثر بعد التركيز على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

ج- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة:

- يوجد أثر ايجابي دال احصائيا لبعء التنفيذ على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.

3-1- الوصف الاحصائي والعلاقة الارتباطية بين متغيرات الفرضية الثالثة.

جدول رقم 19: يوضح الوصف الاحصائي والعلاقة الارتباطية بين متغيرات الفرضية الثالثة.

القرار الاحصائي	درجة المعنوية (Sig)	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط بيرسون (R)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
غير دال	0.095	0.048	0.074	0.271	3,2911	14,8974	الولاء التنظيمي (تابع)
					2,23365	9,4359	التنفيذ (مستقل)

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (19) نجد ان معامل الارتباط (**R**) بين المتغير المستقل (التنفيذ) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) يساوي (0.271) ودرجة المعنوية للاختبار (**Sig**) تساوي (0.095) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية للاختبار ومنه لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد التنفيذ والولاء التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.074) والتي تدل على ان التنفيذ يساهم ب 7.4 % من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي وهي نسبة ضعيفة جدا.

**دلالة الانحدار لأثر بعد التنفيذ على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

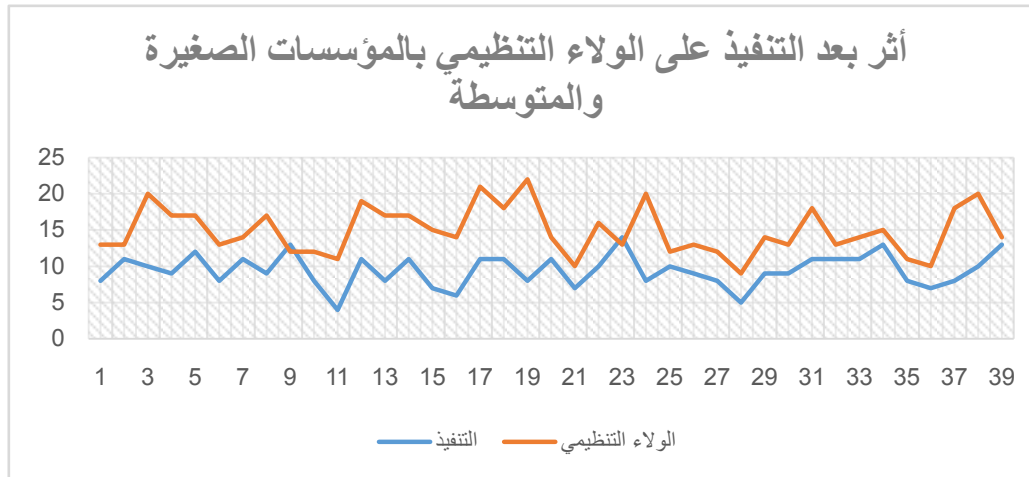
جدول رقم 20: يوضح دلالة الانحدار لأثر بعد التنفيذ على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

القرار الاحصائي	ANOVA		الفرضية الثالثة
	تحليل التباين	قيمة الاختبار (F)	
	درجة المعنوية (Sig)	قيمة الاختبار (F)	يوجد أثر ايجابي دال احصائيا لبعء التنفيذ على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.
غير دال	0.095	2.936	

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (20) نجد قيمة اختبار تحليل التباين (**F**) لدلالة الأثر يساوي (2.936) ودرجة المعنوية للاختبار (**Sig**) تساوي (0.095) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.5) وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية للاختبار ومنه فان الفرضية الثالثة (يوجد أثر ايجابي دال احصائيا لبعء التنفيذ على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي) غير محققة.

الشكل 9: نموذج الدراسة يوضح أثر بعد التنفيذ على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

د- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية العامة:

- يوجد أثر ايجابي دال احصائيا لأبعاد القيادة الاستراتيجية (الرؤية، التركيز، التنفيذ) على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.

الوصف الاحصائي والعلاقة الارتباطية بين متغيرات الفرضية العامة:

جدول رقم 21: يوضح الوصف الاحصائي والعلاقة الارتباطية بين متغيرات الفرضية العامة باستخدام الانحدار

المتعدد.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون (R)	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	درجة المعنوية (Sig)	القرار الاحصائي
الولاء التنظيمي (تابع)	14,8974	3,2911				0.110	
الرؤية (مستقل)	8,9744	2,04537	0.395	0.156	0.084		
التركيز (مستقل)	8,5897	2,29092					

القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي  
زاوي عبد السلام محمد الحافظ عيشوش

التنفيذ(مستقل)	9,4359	2,23365				غير دال
----------------	--------	---------	--	--	--	---------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (21) نجد ان معامل الارتباط (**R**) بين المتغيرات المستقلة أبعاد القيادة الاستراتيجية (الرؤية، التركيز، التنفيذ) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) يساوي (0.395) ودرجة المعنوية للاختبار (**Sig**) تساوي (0.110) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية للاختبار ومنه لا توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية (الرؤية، التركيز، التنفيذ) والولاء التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.156) والتي تدل على ان أبعاد القيادة الاستراتيجية (الرؤية، التركيز، التنفيذ) تساهم ب 15.6 % من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي وهي نسبة ضعيفة.

جدول رقم 22: يوضح الوصف الاحصائي والعلاقة الارتباطية بين متغيرات الفرضية العامة باستخدام الانحدار

البيسيط.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون ( <b>R</b> )	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	درجة المعنوية ( <b>Sig</b> )	القرار الاحصائي
الولاء التنظيمي (تابع)	14,8974	3,2911				0.859	غير دال
القيادة الاستراتيجية (مستقل)	27.000	4,07818	0.029	0.001	-0.026		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (22) نجد ان معامل الارتباط (**R**) بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) يساوي (0.029) ودرجة المعنوية للاختبار (**Sig**) تساوي (0.859) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية للاختبار ومنه لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي، كما

القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي  
زاوي عبد السلام محمد الحافظ عيشوش

بلغت قيمة معامل التحديد (0.001) والتي تدل على ان القيادة الاستراتيجية تساهم ب 0.1 % من التباين  
الحاصل في الولاء التنظيمي وهي نسبة تكاد تكون منعدمة.

دلالة الانحدار لأثر أبعاد القيادة الاستراتيجية (الرؤية، التركيز، التنفيذ) على الولاء التنظيمي بالمؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة باستخدام الانحدار المتعدد:

جدول رقم 23: يوضح دلالة الانحدار لأثر أبعاد القيادة الاستراتيجية (الرؤية، التركيز، التنفيذ) على الولاء التنظيمي  
بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام الانحدار المتعدد.

القرار الاحصائي	ANOVA		الفرضية العامة
	تحليل التباين	تحليل التباين	
	درجة المعنوية (Sig)	قيمة الاختبار (F)	يوجد أثر ايجابي دال احصائيا لأبعاد القيادة الاستراتيجية (الرؤية، التركيز، التنفيذ) على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.
غير دال	0.110	2.161	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (23) نجد قيمة اختبار تحليل التباين (F) لدلالة الأثر يساوي (2.161) ودرجة المعنوية  
للاختبار (Sig) تساوي (0.110) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.5) وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية للاختبار  
ومنه فان الفرضية العامة (يوجد أثر ايجابي دال احصائيا لأبعاد القيادة الاستراتيجية (الرؤية، التركيز، التنفيذ) على الولاء  
التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي). غير محققة.

جدول رقم 24: يوضح دلالة الانحدار لأثر القيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
باستخدام الانحدار البسيط.

القرار الاحصائي	ANOVA		الفرضية العامة
	تحليل التباين	تحليل التباين	
	درجة المعنوية (Sig)	قيمة الاختبار	يوجد أثر ايجابي دال احصائيا للقيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.

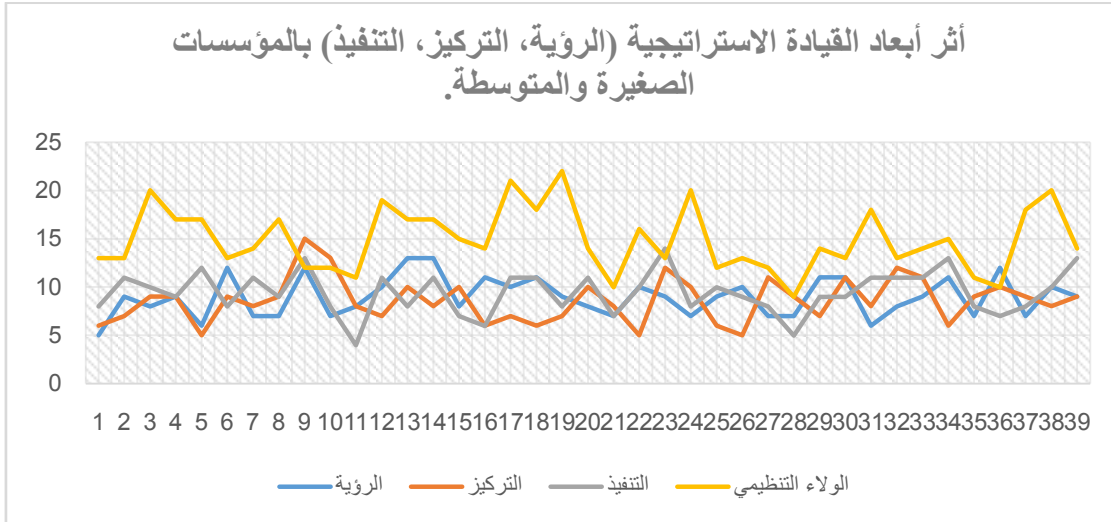
		(F)	
غير دال	0.859	0.032	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (24) نجد قيمة اختبار تحليل التباين (F) لدلالة الأثر يساوي (0.032) ودرجة المعنوية للاختبار (Sig) تساوي (0.859) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.5) وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية للاختبار ومنه فان الفرضية العامة (يوجد أثر ايجابي دال احصائيا للقيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي) غير محققة.

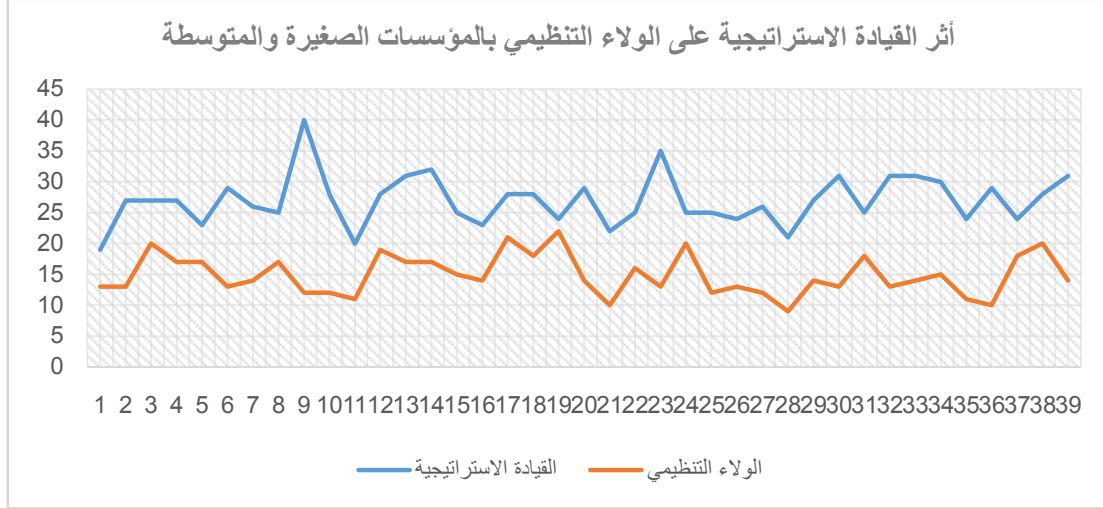
الشكل 10: نموذج الدراسة يوضح أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية (الرؤية، التركيز، التنفيذ) على الولاء التنظيمي

بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

الشكل 11: نموذج الدراسة يوضح أثر القيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V 26

## 5. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة وإجابة عن الإشكالية الرئيسية التي تم طرحها في مقدمة هذه الدراسة نستنتج أن القيادة الاستراتيجية لا تحظى بالأهمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي وذلك راجع لقلة اهتمام المسيرين بأساليب القيادة الحديثة وعدم فهم مثل هاته المصطلحات في القيادة ومعرفة أهميتها فاعلمت الإجابات كان اتجاهها محايد ف 66% من المسيرين مستوى ثانوي أي أنهم لا يدركون أهمية القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة في عملية التسيير والاحتفاظ بالكفاءات البشرية والملاحظ أن أغلب المسيرين ورثوا هذا المؤسسات عن آباءهم ، ثم تركيز المسيرين المفرط على الربح واستخدام أساليب القيادة التقليدية وإيمانهم ان الأجرة فقط لها القدرة على تعزيز ولاء الموظفين أكثر وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما أثبت فشله في أغلب الأحيان حيث يلاحظ تسرب الكفاءات في اول فرصة لهم اما للمنافسين او للوظيف العمومي.

ونظرا لأهمية القيادة الإستراتيجية واعتبارها عنصرا أساسيا في تحسين الأداء وتعزيز ولاء الموظفين في ادييات المفكرين والأكاديميين فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي أظهرت عكس حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج:

- عدم وجود مهارات قيادية استراتيجية لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إثبات عدم صحة الفرضية 1 يوجد أثر إيجابي دال احصائيا لبعدها الرؤية على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.
- إثبات عدم صحة الفرضية 2 يوجد أثر إيجابي دال احصائيا لبعدها التركيز على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.
- إثبات عدم صحة الفرضية 3 يوجد أثر إيجابي دال احصائيا لبعدها التنفيذ على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.
- وبالتالي لا يوجد أثر إيجابي دال احصائيا لبعدها القيادة الاستراتيجية (الرؤية، التركيز، التنفيذ) على الولاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.

### 3.5 الاقتراحات والتوصيات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم بعض الاقتراحات للمؤسسات التعليمية لتزيد من ولاء موظفيها اعتمادا على مهارات القيادة الاستراتيجية للمديرين:
- استكمال المديرين لتعليمهم الجامعي ان أمكن لصقل مهاراتهم المعرفية؛
- المشاركة في المنتديات والندوات العلمية للاستفادة من الأساليب الحديثة في التسيير والبقاء على اطلاع بالمستجدات العالمية وآخر الأبحاث في مجال التسيير؛
- صياغة رؤية واضحة وهادفة للمؤسسة واشراك الموظفين في صياغتها؛
- التركيز على المصالح المشتركة بين الإدارة والموظفين وعدم الاهتمام المفرط بالربح على حساب الموظفين؛
- اهتمام المدراء بتقريب الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة العلمية والعملية للاستفادة من خبراتهم واستشارتهم في القرارات الهامة.

## 6. المراجع

- كوثر جميل بلوجن. (2017). فاعمية المدخل المنظومي في خفض حدة الضغوط الادارية لدى قيادات الادارة المدرسية بمكة المكرمة. مناسج وطرق تدريس العموم. مكة المكرمة: كلية التربية للبنات.
- Bass, B. (2007). *Executive and strategic leadershi*.
- Guillot, m. (2005). strategic leadership: defining the challenge. *Airpower journal*, pp. Vol.2,no.1.
- Hambrick, D., & P, m. (1984). *Hambrick, D.C and P. mason .Uppe echelons :the organizations a reflection of its top manager's* (Vol. 9). Aca – demly of management Review.
- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, pp. 13-38.
- Hitt, R., S. M, C., & D. L, S. (n.d.). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Lee, C., & chen, W. (2007). the Effects of Internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information Technology Industrt. *international journalof management*, p. Vol. 22No.4.
- LUSSIER, R., & ACHUA, C. (2007). ( ) *EFFECTIVE LEADERSHIP*. THOMSON SOUTH WESTERN. THOMSON SOUTH WESTERN.
- Mintzberg, H. (1993). *Strategic Planning*. California: California Management Review.
- Mohammed, A. (2016). القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية الادارة العليا في جامعة النهريين. *Journal Of Educational and Psychological Researches*, pp. 342-378.
- Paul, d. (2005). *THE VALUES OF BUREAUCRACY*. usa: Oxford University Press.
- احسان دهش جلاب. (2004). التوافق بين ستراتيجيات التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية واثرا في خدمة الزبون. كلية ادارة الاعمال (أطروحة دكتوراه)، جامعة المستنصرية: العراق.
- أحمد نزار جميل. (2010). تشكيمة الانماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا. كلية الادارة والاقتصاد (أطروحة دكتوراه): جامعة بغداد.

- خلف سليمان الرواشدة. (2007). صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، ط ، عمان، الاردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
- رونالد ريجيو. (1999). المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. (فارس حلمي، المترجمون) الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- طارق سويدان. (2020). أنماط وصفات القادة. أكاديمية الابداع الخليجي للتدريب الالكتروني.
- محمد المخلافي. (2001). أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية.
- محمد أبو النصر مدحت . (2005). بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل. مصر: اترك للتشريع والتوزيع.
- محمد بن أبي بكر الرازي. (1926). مختار الصحاح. القاهرة: المطبعة الاميرية.
- مرسوم تنفيذي رقم 08 - 315. (12, 10, 2008). المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لسلك التربية. 3-28. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 59.