

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور القيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء
التنظيمي في المؤسسة
دراسة حالة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM
وحدة المغير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

دبلة فاتح

إعداد الطالب(ة):

جنيدي عبد السلام

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	أ. مناصرية اسماعيل	أستاذ مساعد أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د. دبلة فاتح	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د. بوروية فهيمة	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور القيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء
التنظيمي في المؤسسة
دراسة حالة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM
وحدة المغير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

دبلة فاتح

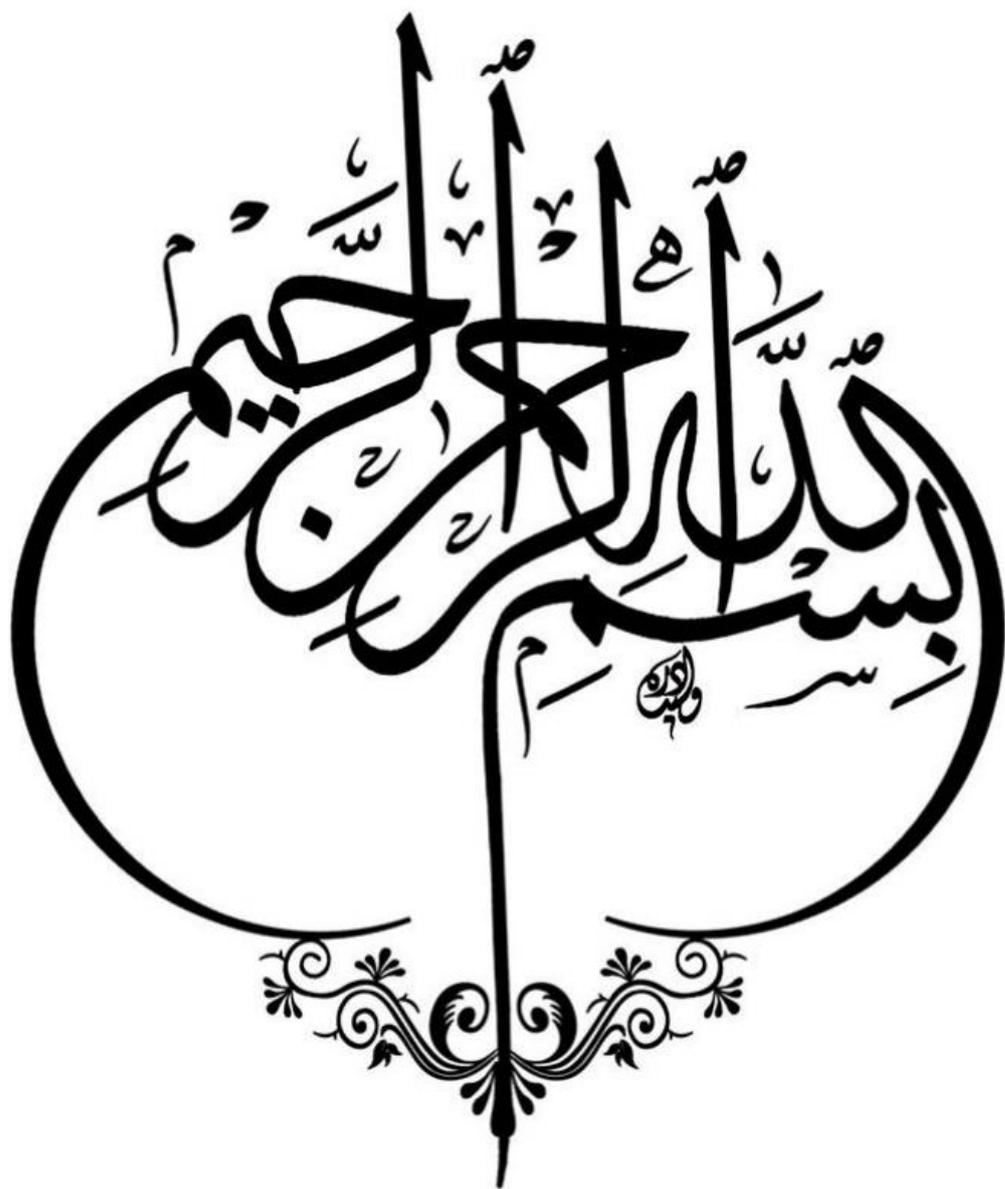
إعداد الطالب(ة):

جندي عبد السلام

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	أ. مناصرية اسماعيل	أستاذ مساعد أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د. دبلة فاتح	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د. بوروبة فهيمة	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا إلى

من قال الله تعالى فيهما:

﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما
رحمتني صغيرا﴾

الآية 24 من سورة الإسراء.

إلى من رباني على الأخلاق والفضيلة وشملاني بالحنان والعطف وكانا لي درع أمان أحتمي به
في نائبات الزمان وتحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان واللذان لم يبخلا عليا يوما بالدعم

والنصيحة والتشجيع تاج رأسي ووليا نعمتي رمز العطاء

إلى روح والدي الطاهرة رحمة الله عليه واسكنه فسيح جناته.

إلى تاج رأسي والتي وضعت الجنة تحت اقدامها والدتي الغالية أطل الله في عمرها.

إلى سندي في الحياة وتقاسمني حلو الحياة ومرها زوجتي الكريمة.

إلى أبنائي الأعزاء تسنيم وتقي الدين

إلى أخواتي وإخواني الأعزاء، وكل أفراد العائلة وأخص بالذكر الأخ الأكبر مراد.

إلى كل الأصدقاء والزملاء الأفاضل زملاء العمل والدراسة

شكر وعرّفان

شكرنا وحمدنا لله أولاً وأخيراً على فضله ونعمه أن هدانا

وأمدنا بالعزم والصبر على إنجاز هذا العمل،

قال الله تعالى: ﴿وإن شكرتم لأزيدنكم﴾ سورة إبراهيم الآية 07

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" رواه الترمذي.

فالشكر لله سبحانه وتعالى أن من علينا وهدانا للإيمان بفضله

من هذا المنطلق وإيماننا منا بالوفاء ورد الجميل لأهل الفضل، فقد كان لزاماً علينا أن نتقدم

بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرّفان، والتوجه بالامتنان:

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين...

«سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم»

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرّفان والتقدير والاحترام إلى أستاذي الفاضل (الدكتور دبلّة فاتح)

على كل ما قدمه لي من نصح وارشاد وتوجيه خلال مراحل هذه الرسالة المتواضعة رغم

الظروف الصحية الوبائية ونتمنى له دوام الصحة العافية كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر

والعرّفان ونتوجه بالتحية والتقدير لكل من لقننا من العلم حرفاً إلى كل من أمدنا يد العون

لإنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة وأخص بالذكر الأستاذة: داسي وهيبة.

الملخص

تعتبر القيادة الاستراتيجية أحد أهم أنماط القيادة الإدارية التي ترتبط بالعديد من الموضوعات الهامة خاصة الولاء التنظيمي الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها لأنها تخص أهم مورد في المؤسسة، المورد البشري الذي لا بد على المؤسسات السعي نحو تحقيق رضائه وولائه باعتباره أحد مقومات نجاح المؤسسات.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي في مؤسسة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة المغرب، حيث تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 43 عامل في المؤسسة.

كما تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلنا في الأخير إلى أنه يوجد تأثير للقيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي بمؤسسة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة المغرب.

الكلمات المفتاحية: قيادة، قيادة استراتيجية، القائد، ولاء تنظيمي، الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء المستمر.

Summary

Strategic leadership is one of the most important administrative leadership styles that are related to many important issues, especially organizational loyalty, which is one of the basic pillars that the organization seeks to achieve because it concerns the most important resource in the organization, the human resource that institutions must strive towards achieving satisfaction and loyalty as one of the components of the success of institutions.

This study aimed to identify the impact of strategic leadership on organizational loyalty in the institution of the metal structures-fabrication construction company BATICIM, Al-Mughayer Unit. The questionnaire was used as a main tool for collecting primary data and was applied to a random sample of 43 workers in the organization.

The statistical program SPSS was also used in the processing and analysis of the study data, and we concluded in the end that there is an effect of the strategic leadership on the organizational loyalty of BATICIM Corporation.

Key words: leadership, strategic leadership, leader, organizational loyalty, emotional loyalty, normative loyalty, ongoing loyalty.

فهرس المحتويات

I	شكر وعرفان
II	الملخص
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
أ	مقدمة:

الفصل الأول: الخلفية النظرية للقيادة الاستراتيجية

10	المبحث الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية:
10	المطلب الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية وخصائصها:
10	الفرع الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية:
11	الفرع الثاني: خصائص القيادة الإستراتيجية:
12	المطلب الثاني: أدوار ووظائف القيادة الاستراتيجية:
12	الفرع الأول: أدوار القيادة الاستراتيجية
13	الفرع الثاني: وظائف القيادة الاستراتيجية:
15	المطلب الثالث: أهمية القيادة الاستراتيجية ومزاياها:
15	الفرع الأول: أهمية القيادة الإستراتيجية
17	الفرع الثاني: مزايا القيادة الإستراتيجية:
19	المبحث الثاني: آليات القيادة الاستراتيجية:
19	المطلب الأول: أبعاد القيادة الإستراتيجية:
21	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية:
21	المطلب الثالث: مبادئ القيادة الاستراتيجية:

الفصل الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي

24	تمهيد:
25	المبحث الأول: أساسيات حول الولاء التنظيمي

25	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته:
25	الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي:
26	الفرع الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الولاء التنظيمي:
28	المطلب الثاني: مراحل تكوين الولاء التنظيمي وأبعاده:
28	الفرع الأول: مراحل تكوين الولاء التنظيمي:
29	الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي:
31	المطلب الثالث: خصائص وأهمية الولاء التنظيمي:
31	الفرع الأول: خصائص الولاء التنظيمي:
32	الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي
35	المبحث الثاني: مظاهر الولاء التنظيمي وطريقة قياسه:
35	المطلب الأول: مستويات الولاء التنظيمي وآثاره:
35	الفرع الأول: مستويات الولاء التنظيمي:
36	الفرع الثاني: آثار الولاء التنظيمي:
38	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي:
39	المطلب الثالث: قياس الولاء التنظيمي:
42	خلاصة الفصل:
	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر القيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي بمؤسسة BATICIM
	بالمغیر ولاية الوادي
44	تمهيد:
45	المبحث الأول: تعريف بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة المغير.
45	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة "BATICIM".
47	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATICIM.
52	المطلب الثالث: منتجات و أهداف مؤسسة BATICIM.
53	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
53	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

53	المطلب الثاني: أداة الدراسة و أدوات التحليل الإحصائي :
56	المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة.
58	المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.
58	المطلب الأول: خصائص أفراد العينة.
63	المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة.
70	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج.
70	الفرع الأول: إختبار الفرضيات.
82	الخاتمة:
84	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
30	الشكل رقم (1-2): يوضح ابعاد الولاء التنظيمي	01
36	شكل رقم (2-2): يمثل مستويات الولاء التنظيمي حسب Reichers	02
51	شكل رقم (1-3) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATICIM وحدة المغير.	03
59	شكل رقم (2-3): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الجنس لتوزيع أفراد عينة الدراسة.	04
60	شكل رقم (3-3): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير العمر لتوزيع أفراد عينة الدراسة.	05
61	شكل رقم (4-3): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي لتوزيع أفراد عينة الدراسة.	06
62	شكل رقم (5-3): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الخبرة المهنية لتوزيع أفراد عينة الدراسة.	07
63	شكل رقم (6-3): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير مجال الوظيفة الحالية لتوزيع أفراد عينة الدراسة.	08

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	جدول (1-1): وظائف القيادة الإستراتيجية	14
02	جدول رقم (1-3) أهم الزبائن و الشركاء للمؤسسة	46
03	جدول رقم (2-3) تصنيف عمال المؤسسة حسب الوظيفة	47
04	جدول رقم (3-3) أبعاد الإستبيان	54
05	جدول رقم (4-3): مقياس ليكارت الخماسي	55
06	جدول رقم (5-3) معامل الارتباط بين ابعاد المحور الأول والمحور الذي تنتمي إليه	56
07	جدول رقم (6-3) معامل الارتباط بين أبعاد المحور الثاني والمحور الذي تنتمي إليه	56
08	الجدول رقم (7-3) نتائج معاملات الثبات الفا كرونباخ.	57
09	جدول رقم (8-3): خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس	58
10	جدول رقم (9-3): خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر	59
11	جدول رقم (10-3): خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	60
12	جدول رقم (11-3): خصائص أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	61
13	جدول رقم (12-3): خصائص أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية	62
14	جدول رقم (13-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و درجات الموافقة لعبارات المحور الأول	63
15	جدول رقم (14-3) ترتيب أبعاد المحور الأول	67
16	جدول رقم (15-3) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجات الموافقة لعبارات المحور الثاني	68
17	جدول رقم (16-3): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية:	70
18	جدول رقم (17-3): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات الفرعية:	71
19	جدول (18-3): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي.	72
20	جدول رقم (19-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	73
21	جدول رقم (20-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	74

74	جدول رقم(3-21): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	22
75	جدول رقم(3-22): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة	23
76	جدول رقم(3-23): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الخامسة	24

مقدمة

مقدمة:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها العديد من التحديات بسبب ظاهرة العولمة وقيام التكتلات الاقتصادية وتحرير التجارة الدولية، وتقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الاستراتيجية ومن خلال القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي من خلال الاقتصاد المبني على المعرفة.

يعتبر العنصر البشري أهم مورد بين موارد المؤسسة وكذا من أهم الموارد الاستراتيجية في المنظمة لما يمتلكه من مهارات ومعار، كما يعتبر العصب المحرك لتنفيذ جميع السياسات والبرامج والاستراتيجيات بصفة عامة، لذا وجب الإهتمام به والحفاظ عليه من خلال تكوينه وتدريبه وتطويره وتعزيز سلوكياته الإيجابية داخل المنظمة، كما ينظر الى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر باعتبارها إدارة من الإدارات الهامة في المؤسسات ووظيفة رئيسية من ضمن وظائفها الأساسية.

للقيادة الاستراتيجية دور فاعل في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها التطور والنمو والتكيف مع أحداث ومتغيرات البيئة المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، وقد احتل موضوع القيادة الاستراتيجية وما يحيط به من أبعاد أهمية بالغة في الأدب الإداري الخاص بالإدارة الإستراتيجية، وذلك لما لها من تأثير بالغ على العاملين والمنظمات بشكل عام.

تعتبر الإستراتيجية عن فكرة المنظمة وتوجهاتها، وتصوراتها المستقبلية نحو مدى قدرتها على التعامل مع المتغيرات البيئية المتسارعة، لذلك فإن دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات لا يقتصر على تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب وزيادة المستوى العلمي للعاملين، لكنه يمتد ليشمل تنمية وتدعيم الولاء التنظيمي وطاعة العامل لرب العمل داخل المنظمة.

إن أهم ما تتميز به القيادة الاستراتيجية أنها تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد والتشويش نتيجة الوفرة المعلوماتية، ويرى البعض أن القادة الاستراتيجيين يتطلعون لوضع توجهات المنظمة، أو بالأحرى تحديد وجهتها المستقبلية، حيث يكون القائد معلما وقدوة للآخرين ولديه القدرة على شرح رؤيته لهم، وأن يكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون داخل أكثر من إطار في المنظمة.

ويعد الولاء التنظيمي من أهم المتغيرات التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة لما له من أثر بالغ على استقرار العاملين فيها. من خلال شعورهم بروح معنوية عالية. الأمر الذي يدفعهم إلى الإنجاز المبدع والأداء المتميز. إن من أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر الدور

الفعال للقيادة الاستراتيجية التي تعتبر من أهم عناصر نجاح المنظمات، وتستمد القيادة الاستراتيجية أهميتها من قدرتها على استغلال موارد ومقومات المنظمة بكفاءة وفعالية في رفع مستوى الأداء. وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية والكفاءة وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة. إن من أهم واجبات القيادة الاستراتيجية الفعالة أن تأخذ بزمام المبادرة وتتوقع ما يمكن أن يحدث، وتفكر وتبدع في كيفية مواجهة حدوث المشكلات، كما يجب عليها تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين لتفجير مواهبهم وإبداعهم وتحفيزهم للمساهمة بما لديهم من أفكار في حل المشكلات، وذلك للإرتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية وإعطاء المجال للتفوق والتميز وتجاوز التحديات، فالقائد الاستراتيجي من شأنه تحريك وإلهام كافة الموارد البشرية وتوجيهها نحو الأهداف، والاستفادة من طاقاتها من خلال إثارة دافعيتها. والعمل على توليد الرغبة والحماس لديها لبذل أقصى ما يمكن لتحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي الوصول إلى أعلى مستويات الولاء التنظيمي.

كما تسعى القيادة الاستراتيجية للمحافظة على العاملين داخل المنظمة، فمهما زادت درجة العلم والتكنولوجيا، تبقى مهمة المحافظة على الموارد البشرية وزيادة ارتباطها وتعلقها بمنظماتها من أهم التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية الحكيمة بشكل مستمر.

على ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة الاستراتيجية على تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات، وعليه يمكن طرح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يساهم دور القيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب؟

وتتدرج ضمن الإشكالية العامة التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالقيادة الاستراتيجية؟ ما المقصود بالولاء التنظيمي؟ وما هي أهم أبعادهما الأكثر تأثيراً؟
- 2- ما هو نمط القيادة الاستراتيجية السائدة في شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة باتيسيم المغرب؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة الإرتباطية بين القيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي في مؤسسة باتيسيم المغرب؟
- 4- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى الإداريين وعمال مؤسسة باتيسيم المغرب؟
- 5- هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة باتيسيم المغرب؟

◆ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي بمؤسسة باتيسيم المغير .
ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال تعزيز التعليم والتدريب للعاملين في العينة المدروسة بمؤسسة باتيسيم المغير .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال التآلف والاندماج في العينة المدروسة بمؤسسة باتيسيم المغير .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال مشاركة وتفويض العاملين في العينة المدروسة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال تمكين العاملين في العينة المدروسة بمؤسسة باتيسيم المغير .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال العلاقات الإنسانية مع العاملين في العينة المدروسة بمؤسسة باتيسيم المغير .

◆ أسباب إختيار الموضوع:

إن إختيار موضوع دور القيادة الإستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية راجع إلى عدة أسباب أهمها:

❖ أسباب ذاتية:

- علاقة البحث بمجال التخصص، وهناك الرغبة الشخصية والميل الذاتي لموضوع الدراسة من منطلق الاستثمار في المورد البشري والمحافظة عليه باعتباره رأس مال متجدد في المنظمة.
- محاولة أخذ فكرة عن مستوى الإستفادة من القيادة الاستراتيجية وفنائها في بيئة الأعمال في المؤسسات الاقتصادية، ومن جهة أخرى مدى الإهتمام بالولاء التنظيمي وكل الأساليب الإدارية الداعمة له، للمساهمة بتوصيات قد تساعد على تحسين مستوى تدعيم الولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة باتيسيم المغير بصفة خاصة.
- الميل للبحث ومعرفة كل ما هو جديد في موضوع القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي.

❖ أسباب موضوعية:

- بروز القيادة الاستراتيجية كمفهوم حديث وسعي المؤسسات للاستفادة منه، وكذلك اعتبار الولاء التنظيمي من أهم العناصر للمحافظة على سيرورة المنظمة.
- محاولة توضيح بعض المفاهيم الغامضة التي عادة ما يتم الخلط بينها.
- ضعف الولاء التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
- كذلك موضوع القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي من المواضيع الحديثة للمؤسسات وتعتبر الأكثر أهمية ولها تأثير في تحقيق للميزة التنافسية وأهداف المنظمة.

◆ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية الدور الذي يقوم به العنصر البشري والذي يفترض به أن يتمتع بدرجة عالية من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها من خلال القيادة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة التحكم في سلوك الأفراد وتوجيه أفكارهم، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين.

- كشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات وهما القيادة الاستراتيجية وتدعيم الولاء التنظيمي.
- المخرجات والنتائج الإيجابية العديدة لولاء العاملين لمؤسساتهم، مما يزيد من أهمية دراسة هذا الموضوع وتجسيده في أرض الواقع من خلال برامج التدريب والتكوين على مستوى القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى:

- توضيح مفهوم القيادة الاستراتيجية وأنماطها المختلفة والولاء التنظيمي وأهمية كلاهما في المؤسسة الإقتصادية.
- التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين دور القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة.
- مدى اهتمام مؤسسة باتيسيم المغير والعاملين والسبل التي تؤدي إلى مستوى عال من الولاء التنظيمي فيها.
- قياس مدى تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة باتيسيم المغير.

◆ حدود ومنهج الدراسة:

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة إشكالية البحث كانت حدود دراستنا كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** استهدفت دراستنا على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل الولاء التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، فالمتغير المستقل هو القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع هو الولاء التنظيمي.
- **الحدود المكانية:** اقتصرنا دراستنا على مؤسسة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة باتيسيم المغير.
- **الحدود الزمانية:** امتدت دراستنا بصفة عامة خلال الستة الجامعية 2019-2020، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فكانت في الفترة من مارس إلى أبريل 2020.

وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه المناسب للدراسة وذلك بجمع البيانات والمعلومات وتصنيفها ثم تحليلها وذلك بصياغة الإطار النظري للموضوع من خلال استغلال مجموعة من المراجع والبحوث والدراسات التي لها صلة بالموضوع، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال محاولة اسقاط الجانب النظري وملء الاستمارة من أجل جمع المعلومات الكافية وتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

التعريفات الإجرائية:

أولاً - القيادة الاستراتيجية: هي القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستويين القريب والبعيد خلال دراسة محاور استبانة الدراسة (التألف والاندماج وتمكين العاملين، تعزيز التعليم والتدريب، العلاقات الانسانية مع العاملين).

ثانياً - الولاء التنظيمي: هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء مهم في حياته، وهو شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء مهم. ويعرف كذلك درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة من خلال (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية

1-دراسة اعقابه حنان (2016-2017) "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية" رئاسة الجامعة كنموذج مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة 01. هدفت هذه الدراسة على التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية والتعرف على أهم الأبعاد المكونة لكل من القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية.

2-دراسة أسامة حسن سالم القانون (1438هـ-2016م) "دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني-الشق المدني"، مذكرة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، غزة فلسطين. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية وتوصلت إلى العمل على تعزيز تمكين العاملين وتحفيزهم بطرق مختلفة وكذلك استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية.

3-دراسة صالح بن سعد المربع (1433هـ-2012م) "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية" جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى. هدفت هذه الدراسة في التعرف على دور القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بوجه خاص.

4-دراسة نبيل عبد شعبان اللوح و طارق مفلح جمعة أبو حجير (سنة نشر؟؟) "القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني" كلية فلسطين التقنية -نموذجاً، دراسة مقدمة للمشاركة في مؤتمر "التميز الإداري والبيئة الإبداعية".

هدفت هذه الدراسة في التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني على كلية فلسطين التقنية. كما أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال استثمار أمثل لرأس المال البشري والاهتمام بالتعلم والتحسين المستمر.

ثانياً -الدراسات الخاصة بالولاء التنظيمي:

1-دراسة رغدة لويس فرنسيس وأحمد محمود الفقي (سنة النشر؟؟) " دور القيادة الإدارية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة ها وكاري لتجارة الأدوية والمستلزمات الطبية في أبريل-مقال.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز التعرف على أثر القيادة الإدارية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين لتوزيع وتسويق المنتجات الدوائية في إقليم كردستان العراق. وتوصلت إلى وجود مستويات جيدة للقيادة الإدارية والولاء التنظيمي في الشركة محل الدراسة، وكذا وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية والولاء التنظيمي.

2-دراسة (2017) Arasy Alimudin et al بعنوان:

Effect of Spiritual Leadership To Organisational Culture and Employee s Loyalty a Case Study in The Society s Eye Hospital.East Java,

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة السببية التي تصف أنماط السلوك للعناصر في المنظمة واختبار تأثير القيادة الروحية على الثقافة التنظيمية من جهة، وتأثير كل من الثقافة التنظيمية والقيادة الروحية على الولاء التنظيمي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من 51 فرد من مجتمع الدراسة في مستشفى العيون شرق جافا في إندونيسيا.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي غير دال للقيادة الروحية على الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها:

- الإطار العام لهذه الدراسة من الجانب النظري.
- تحديد المشكلة وأهمية الدراسة.
- المراجع الواردة فيها وأهم التوصيات.
- تصميم أداة الدراسة.
- نموذج الدراسة.

◆ نموذج ومتغيرات الدراسة:

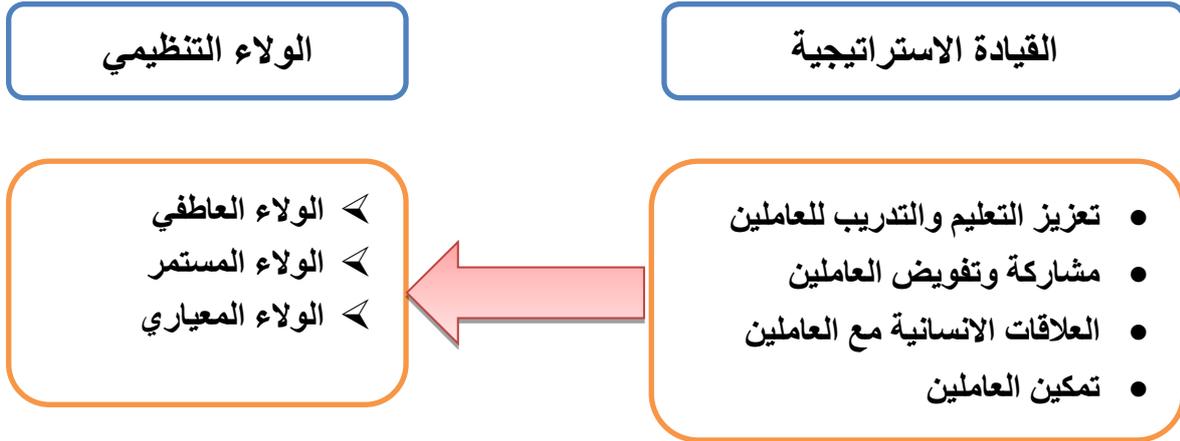
على ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها تم بناء نموذج مقترح يبين دور القيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي، والذي يوضح متغيرات الدراسة كالتالي:

❖ **المتغير المستقل:** القيادة الاستراتيجية (تعزيز التعليم والتدريب، مشاركة وتفويض العاملين، تمكين

العاملين، العلاقات الانسانية مع العاملين)

❖ **المتغير التابع:** الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري)

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة حول متغيري الدراسة القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي

هيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والإمام بكل جوانب الموضوع تم إتباع منهجية تعتمد على تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلين للجانب النظري وفصل للدراسة التطبيقية.

- ❖ حيث جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية والمكون من مبحثين، المبحث الأول بعنوان مفاهيم أساسية حول القيادة والمبحث الثاني المدخل المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية.
- ❖ أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان الإطار النظري للولاء التنظيمي مقسما إلى مبحثين، الأول مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي والثاني تنمية الولاء التنظيمي وقياسه.
- ❖ أما الفصل الثالث فكان للدراسة الميدانية متضمنا ثلاثة مباحث الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة والثاني منهجية الدراسة الميدانية أما المبحث الثالث فكان لتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للقيادة الاستراتيجية

المبحث الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية:**المطلب الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية وخصائصها:**

تعبر القيادة وحدها عن عملية شخصية من ناحية، حيث يحدث تأثيرها حالة تفاعلية اتصالية تجعل الآخرين ينفذون ما يصدر لهم من أوامر من ناحية ثانية، لأن القائد لا يعتمد السلطة الرسمية المستمدة من مركزه وصلحياته، بل على مميزات وخواص شخصية يجعل رؤوسه يقبلون عليه. وعندما نضيف مصطلح الإستراتيجية التي تطلق على الأهداف البعيدة المحددة أو عن مسار الذي يتم تفضيله، واختياره من بين عدة مسارات، لتحقيق تلك الأهداف والغايات في المستقبل، يصبح لدينا مفهوم القيادة الإستراتيجية وهي عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد المناسبة لذلك.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبية في لأن جذوره الأولى انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلا عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها (Wright, 1996, p. 37).

وتتعدد تعريفات القيادة الإستراتيجية بتعدد وتنوع الوظائف التي تقوم بها، حيث يعرفها (Ussahawanitchakit, 2012, p. 03) بأنها القيادة التي تملك القدرة على التنبؤ والتصور، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين، والقدرة على تطوير الكفاءات والقدرات وتحسين الهياكل التنظيمية، واختيار وتطوير الجيل القادم من القادة وإدامة ثقافة تنظيمية فعالة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية. كما يعرفها جاد الرب (2012، 49) بأنها القدرة على التخيل والتصور المستقبلي وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو إيجاد التغيير الإستراتيجي الضروري والمطلوب في المؤسسة.

ويعرفها (أشرف السعيد و الفقيه، 2011، صفحة 583) بأنها القدرة على التوجه الإستراتيجي بالمؤسسة، وبناء رؤية حاملة، وحشد كافة الموارد والأعضاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويعرف (ثابت، 2013، صفحة 10) القيادة الإستراتيجية بأنها القدرة على استشراف المستقبل برؤية أكثر وضوحا، وإبداع في تجسيدها، واستثمار الفرص الخارجية من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية داخل جامعتهم.

كما يعرف (النفار، 2015) القيادة الإستراتيجية بأنها القيادة القادرة على وضع تصور استراتيجي واضح وملائم ومبني على أهداف استراتيجية وفق ثقافة تنظيمية ملائمة من أجل تطوير الكادر البشري، والذي يتسم بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة التي تعمل على إحداث تغيير وتطوير مستمر يؤدي إلى التميز والتفرد على المستوى المحلي والعالمى.

ويؤكد (Boal & Schultzy, 2007) بأن القيادة الإستراتيجية عنصر حاسم في تطوير القدرات التنظيمية للمؤسسة؛ من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب، فالقيادة الإستراتيجية تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وخلق الرؤية المستقبلية وإيصالها، وتطوير الهياكل، وتفعيل الرقابة والعمليات التنظيمية، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، ونشر نظام القيم الأخلاقية في ثقافة المؤسسة. من خلال التعاريف السابقة لمفهوم القيادة الإستراتيجية يتضح أن القيادة الإستراتيجية تركز على مجموعة من الأنشطة والعمليات مثل تحديد الوضع الحالي للمؤسسة، صياغة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، التحالفات الإستراتيجية، وتطبيق التغيير واتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يكفل نمو واستمرار المؤسسة وتحسين مخرجاتها وتحقيق أهدافها المرجوة.

ويعرف الباحث القيادة الإستراتيجية: بأنها القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية، وتوجيه جهود الأفراد وفرق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة.

الفرع الثاني: خصائص القيادة الإستراتيجية:

للقيادة الاستراتيجية خصائص تميزها وذلك بتميز القائد الاستراتيجي ولذلك يتفق (Barbara & Brent, 2004, pp. 3-29) مع (Boal & Schultzy, 2007) في تصنيف هذه الخصائص من زاوية قدرات القائد الإستراتيجي على النحو التالي:

1. قدرات تنظيمية: وتتعلق بالنشاط التنظيمي وتشمل: القدرة على التوجه الإستراتيجي، القدرة على ترجمة الإستراتيجية إلى أعمال، القدرة على تنظيم الأفراد والمنظمة، القدرة على تحديد نقاط التدخل الفاعلة، القدرة على تطوير القدرات الإستراتيجية.

2. قدرات شخصية: وتشمل: القدرة الاستيعابية؛ وتمثل القدرة على التعلم والإبداع المعرفي، من خلال إدراك المعلومات الجديدة، واستيعابها ومن ثم استخدامها وتوظيفها، والقدرة على التكيف؛ وتمثل القدرة على مواكبة التغيير البيئي من خلال الانفتاح وقبول التغيير ويتطلب ذلك قدرة من المرونة والعمق المعرفي والسلوكي، والحكمة الإدارية؛ وتمثل القدرة على إدراك وفهم المتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التعامل معها بما يخدم أهداف المؤسسة ويتطلب ذلك القدرة على اتخاذ الفعل الصحيح في الوقت المناسب.

كما شرح " Koestenbaum.P " أنموذجه حول مفهوم العظمة التي تجسده القيادة الاستراتيجية أربع خصائص للقائد الاستراتيجي هي (نجم عبود و النعيمي، 2012، صفحة 80):

الرؤية: أن يكون القائد ذا رؤية ويرى دائما الصورة والمنظور الأكبر والمدى الزمني الأبعد، والأكثر جدة. **الحقيقة الواقعية:** أن يكون القائد واقعا ويستجيب للوقائع، ويتجنب الأوهام التي تبنى على الأمانى وليس الوقائع.

الأخلاقيات: أن يكون القائد اخلاقيا ويتسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية.

الشجاعة: أن يكون القائد شجاعا يبادر ويتحمل المسؤولية ويزع في مرؤوسيه روح المبادرة في العمل. وللقيادة الاستراتيجية المتميزون خصائص رئيسية يمكن اختصارها في الخصائص التالية: النظر والفصاحة ورباطة الجأش، الالتزام، الإحاطة والإلمام بكل شؤون العمل، الرغبة والقدرة على التفويض، الاستخدام الذكي للقوة (الصيرفي، 2008، صفحة 551).

المطلب الثاني: أدوار ووظائف القيادة الاستراتيجية:

الفرع الأول: أدوار القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية تشير إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسة للتفكير الإستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها فضلا عن فهم الخطة الإستراتيجية وتدوينها، كما تلعب القيادة الإستراتيجية دورا مؤثرا في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من المسارات أو الأفعال القيادية (Hitt & Ireland, 2005).

وقد أورد (Thompson, 1997, pp. 70-76) خمسة أدوار قيادية يمارسها القادة الإستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة وهي:

1. التعرف ومن مواقعهم العليا، على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن ك فضلا عن

تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل لاستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة.

2. إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة التنفيذ (التغير الثقافي).

3. العمل على بقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة (المرونة) من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وتوليد الأفكار الجديدة. ويتحقق هذا الأمر من خلال تفويض الأفراد لاسيما ممن

يمتلكون الرغبة في تطوير التكنولوجيا الجديدة، الممارسات الجديدة، والمنتجات الجديدة. وقيادة عملية تطوير القابليات الجديدة من خلال الاستجابة الكفؤة لرغبات الزبائن المتغيرة و الظروف التنافسية المعقدة.

4. التأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية.

5. قيادة عملية التغيير ويرى (داغر وصالح) وجود ثلاث إستراتيجيات رئيسة يمكن من خلالها التعامل مع التغيير المخطط (التغيير التنظيمي) وهي: إستراتيجية القوة الإيجاب، إستراتيجية الإقناع ، و إستراتيجية المشاركة (إيثار جلاب و دهش، 2006، صفحة 6).

ويرى (Hamidi, 2009, p. 25) أن الخصائص التي تميز أدوار القيادة الإستراتيجية تتكون من:

تمكين العاملين، التفكير الاستراتيجي ومشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، والرؤية والتغيير الثقافي.

بينما يشير (Hitt & Ireland, 2005, pp. 497-513) على أنها عناصر للقيادة الإستراتيجية

الفعالة وهي: تحديد التوجه الاستراتيجي، استكشاف الموارد والإمكانات والحفاظ عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة مؤثرة في المنظمة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وإنشاء أنظمة سيطرة متوازنة عن المنظمة،

ووضح (Hagen & hassan) في نموذجهم إذ وصفها بتطوير المقدر الجوهري، تطوير رأس المال

البشري، الاستخدام الفاعل للثقافة الجديدة، التصرف الاستراتيجي المناسب، وتطوير هياكل تنظيمية، وثقافة تنظيمية (إيثار جلاب و دهش، 2006، صفحة 6).

الفرع الثاني: وظائف القيادة الاستراتيجية:

يتميز القادة الإستراتيجيين بطريقة تفكير خاصة بهم تختلف عن باقي القادة العاديين. حيث أنهم

ينظرون لوظائفهم بطريقة استراتيجية تختص بالإدارة العليا للمنظمة، ومن تلك الوظائف (جدولة الأعمال

وتطوير الأفراد وتنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج) وهذا ما بينه (Huczski & Buchanan, 2001) بالجدول

التالي:

جدول (1-1): وظائف القيادة الإستراتيجية

المعيار	وظائف القيادة الإستراتيجية
جدولة الأعمال	تحديد التوجه: تحديد الرؤية الإستراتيجية وصياغة الإستراتيجيات المناسبة لإنجاز الأهداف
تطوير الأفراد	حشد (تعبئة) الأفراد: إيصال الرؤية الإستراتيجية والتأثير في تشكيل فرق العمل التي تقبل الأفراد.
التنفيذ النتائج	الدافعية ورفع الروح المعنوية: حث الأفراد على تخطي العقبات وإشباع الحاجات. الشروع بإحداث التغييرات الإيجابية وأحيانا الجذرية.

Source: (Huczski & Buchanan, 2001)

كما يمكن تفصيل وظائف القيادة الاستراتيجية فيما يلي:

1-التخطيط:

يعد التخطيط أولى وظائف القيادة الإستراتيجية، حيث يمثل التفكير المسبق قبل التصرف أو اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ مهام معينة أو مشروع ما، ولذا فإن التخطيط يمثل حجر الزاوية ونقطة البداية أمام القيادة الإستراتيجية.

فالتخطيط عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف، والخطط، وكافة الأنشطة الفرعية التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، كما يضمن الاستراتيجيات، والسياسات، والاجراءات، والقواعد، والبرامج، والجدول الزمنية، فالخطة بشكل عام تمثل رسائل لتحقيق أهداف المنظمة (أحمد السيد، 2011، الصفحات 115-116).

كما يشير موسى إلى أن تزايد أهمية القيادة الإستراتيجية كلما زاد حجم منظمات الأعمال وتزايد عدد منتجاتها وحجم إنتاجها واتساع أسواقها، فضلا عن تزايد القرارات التي يجب اتخاذها سواء من حيث عددها أو أهميتها وتأثيرها. وهكذا فإنه بدون التخطيط يتعذر وضع قرارات سليمة في إدارات مثل البحوث، والتسويق، والإنتاج، والعمليات، والإدارة المالية بشكل مستقل داخل كل إدارة، ومن ثم يصبح التخطيط ضرورة لاستمرار ونجاح وتطور المنظمة نظرا لمساعدة كل إدارة أو قسم أو وحدة أو فرع في تحديد المهام وطريقة الإنجاز بطريقة متكاملة ومنسقة مع كافة الوحدات التنظيمية الأخرى بدون حدوث أو تضارب أو تزايد في التكلفة أو الوقت (موسى، 2015، صفحة 24).

2-التنظيم:

حتى يمكن إنجاز أهداف المنظمة بفاعلية ونجاح ينبغي تصميم الأعمال والمهام وتوزيع المسؤوليات على المشاركين في هذه الأعمال على أسس موضوعية وعلمية، وتأتي وظيفة التنظيم للقيادة الاستراتيجية في مرحلة تالية لوظيفة التخطيط، حيث تقوم بتنظيم وتحقيق الأهداف التي تم تقريرها في عملية التخطيط عن طريق توزيع المهام والواجبات بين كافة العاملين بطريقة تضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من التنسيق والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة (موسى، 2015، صفحة 116).

3-الرقابة:

تقوم القيادة الاستراتيجية بعملية الرقابة والمتابعة المستمرة للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعية والبرامج المخططة والبرامج المعدة وفي حدود القوانين والتعليمات المعمول بها (خميس، يناير 1979، صفحة 01).

4-تقييم وتقويم الأداء:

إن دور القادة الإستراتيجيين في متابعة وتقويم الأداء ينبع من بعدين: الأول يتعلق بالرقابة الإستراتيجية قبل وأثناء وبعد عملية التنفيذ وعمل التعديلات اللازمة وفقاً للظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمة، أما الثاني فيتمثل في رقابة التنفيذ الفعلي للمستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ومتابعة اكتشاف الانحرافات الواضحة وعلاجها في أقصر وقت ممكن (أشرف السعيد و الفقيه، 2011، صفحة 56).

المطلب الثالث: أهمية القيادة الاستراتيجية ومزاياها:**الفرع الأول: أهمية القيادة الإستراتيجية**

تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في أنها غالباً ما تكون المسبب الأول للابتكارات وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية وما تمتلكه من رؤية مستقبلية، فكلما زادت القدرات الإبداعية لدى القادة الاستراتيجيين بالمنظمة، زاد احتمال احتواء التغيير التنظيمي من كل الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي مثل الأهداف، والأداء، وتنمية الأفراد والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم.

كما أن دعم قدرات المنظمة على مواجهة التحديات يتطلب ألا يقتصر الدور القيادي على منصب محدد دون غيره، فللقادة الإستراتيجية هيكله متكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الاستراتيجي للمنظمة ككل. (شارل و جونر، 2001، الصفحات 654-655).

كما يمكن إبراز أهمية القيادة الاستراتيجية في العناصر التالية:

1. تعزيز الالتزام والمشاركة وتأكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات المنظمة الداخلية وكما أنها بمثابة الممثل للمنظمة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمنظمات الخارجية ذات الصلة (Dass, 2007, p. 37).
2. تسهم القيادة الإستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على التغيير لتحقيق أهداف المنظمة، حيث توجد علاقة ايجابية وتبادلية بين تبني القيادة الإستراتيجية وبين تنفيذ أعمال المنظمات وأهدافها. (Lee & Chen , 2007, p. 1028)
3. إن القائد الإستراتيجي قد يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المنظمة، وأسلوبه الإداري وطريقة تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطات، وتقسيم وتوزيع المهام مما يؤثر في القواعد السلوكية والثقافية والقيم التي تنشأ داخل المنظمة (شارل و جونر، 2001، الصفحات 654-655).
4. زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، إذ تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفاءات الجوهرية وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المنظمي وتفعيل الشركات الفردية والجماعية والمنظمية، وتهيئة السبل للإبداع وصولاً للميزة التنافسية المستمرة (أشرف السعيد و الفقيه، 2011، صفحة 19).
5. تنبع أهمية القيادة الإستراتيجية من خلال ثلاث منطلقات هي طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة، وطبيعة البيئة التنافسية، وطبيعة الأدوار والقدرات والممارسات القيادية، ومما لا شك فيه أن هذه المنطلقات الثلاثة تركز بشكل كبير على بعضها البعض، في ظل وجود بيئة متغيرة ومعقدة فإنها تحتاج لقيادة من نوع جديد ذات رؤية إستراتيجية وتمتلك مهارات وخصائص غير تقليدية بحيث تستطيع تخطي الواقع برؤية استشرافية طموحة وقدرة تنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة (الدوري، 2009، صفحة 27).
6. القيادة الإستراتيجية السبب في تفوق المنظمات على الأخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الإستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق، ويملك القائد الرؤية كطبعة مميزة والقيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون مواجهة الخطر المتوقع" (الركابي، 2004، صفحة 93).
7. تسهم القيادة الإستراتيجية في تحقيق استدامة الجودة الشاملة في المنظمة، وتأتي أهمية القيادة الإستراتيجية في منظمات الجودة الشاملة كونها التحدي الأبرز والأكثر أهمية وأنها عنصر التغيير

- التنظيمي المهم المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة. -2563 (Hamidi, 2009, pp. 2569)
8. القيادة الإستراتيجية مصدر الابتكارات والإبداع وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية الإبداعية للقيادة الإستراتيجية، وما تملكه من رؤية مستقبلية (مسلم، 2005، الصفحات 171-237).
9. تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها التوافقي بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تحرص القيادة الإستراتيجية صاحبة القدرات والمؤهلات على تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة (طارق شريف، 2002، صفحة 27).
10. تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية (رشيد و دهش، 2008، صفحة 370).
11. القيادة الإستراتيجية كونها هيكلية فهي تتكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الإستراتيجي للمنظمة ككل، ولذلك يعد مجلس الإدارة في المنظمات هو القائد الإستراتيجي الذي يحمي حقوق المالكين في مجال الشركات المساهمة أو يحمي حقوق المجتمع حالة الملكية العامة لوسائل الإنتاج (بن سعد، 2008).
12. تحرص القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بما يمنع المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها. ومن هذا المنطلق تحرص القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية، ومجالات نموها وانتشارها (طارق شريف، 2002، صفحة 44، 55).

الفرع الثاني: مزايا القيادة الإستراتيجية:

تتميز القيادة الاستراتيجية بعدة مزايا ونذكر بعضها في النقاط التالية (هيوز و بيتي، 2006، الصفحات 36-46):

1. القيادة الإستراتيجية واسعة المدى تأثيرها يتعدى محيط المنظمة.

2. تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة، وأهدافه بعيدة المدى، ولكنه يوازن بين المنظورين القريب والبعيد في عمل المنظمة.
3. القيادة الإستراتيجية تشمل غالبا تغيرا منظما جوهري.
4. تعزز القيادة الإستراتيجية عملية التعلم التنظيمي بشكل مستمر، بحيث يصبح محركات التعليم مستمرة.
5. تتمثل القيادة الإستراتيجية في مستوى القمة بالمنظمة.
6. تركز على العمل التنفيذي ليس فقط نشاطا علائقي وإنما كنشاط إستراتيجي.

المبحث الثاني: آليات القيادة الاستراتيجية:

المطلب الأول: أبعاد القيادة الاستراتيجية:

تتعدد النماذج المفسرة للأبعاد القيادية الإستراتيجية، ويعتبر نموذج (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009) من النماذج الأكثر شهرة، ويتضمن ستة عناصر حاسمة للقيادة الإستراتيجية، وهي: تحديد التوجه الإستراتيجي، استغلال والمحافظة على الكفاءات أو الجدارات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على فعالية ثقافة المؤسسة، تعزيز الممارسات الأخلاقية، ووضع الضوابط الإستراتيجية. ويرى (Enz, 2010, p. 135) أن معظم الباحثين يتفقون على أن أحد أهم مهام القيادة الإستراتيجية في المؤسسات الناجحة يتمثل في العمل على توفير بيئة محفزة للتعلم والتطوير المستمر؛ إضافة إلى ابتكار رؤية مؤسسية، وتأسيس قيم جوهرية للمؤسسة، وتطوير الإستراتيجيات وإدارة الهيكل التنظيمي، وخدمة المؤسسة باعتبار القائد الإستراتيجي وكيل وممثل للمؤسسة؛ حيث تعطي القيادة الإستراتيجية من خلال هذه الأبعاد ميزة تنافسية للمؤسسة.

وقد قدم "بيسابيا" (Pisapia, 2009, pp. 6-8) نموذجاً للقيادة الإستراتيجية ذو أربعة أبعاد تتضمن مجموعة من السلوكيات القيادية، يوازن فيها القائد الإستراتيجي بين القيادة والإدارة، وفي ذات الوقت يوظف الحقائق السياسية المطلوبة لتسويق أفكاره، ويرسخ القيم باعتبارها أحد المهام المؤسسية التي يجب إنجازها؛ وهي على النحو التالي:

1. البعد الإداري:

يعتقد (Pisapia, 2009, p. 22) أن المؤسسات بحاجة إلى توظيف واستثمار القدرات المتنوعة لإنجاز الأدوار المختلفة، ويرى أن المديرين يعززون العقلانية، واتخاذ القرار، ويعززون الاتساق المساعدة التحرك لتنظيمي على أساس يومي، ويسعون للرقابة، ويتبعون القواعد، ويضعون الأهداف، وابتكرون الأولويات والخطط، ويضعون الميزانية، والتنظيم، ويعملون على حل المشكلات، ويحصلون على العمل المنجز من خلال الآخرين، ويؤمنون بالاستقرار، ويستخدمون القوة القانونية أو الشرعية للقيام بالعمل. وفي ذات السياق ترى (Capon, 2008, p. 32) أن هناك من ينظر إلى القيادة باعتبارها مرادفة للإدارة، ويمكن القول بأنه من الصعب الفصل بينهما، بل ليس من الضروري أن يفصل بينهما، القائد الذي لديه رؤية شاملة يجب أن يكون قادرة على الإدارة على المستوى الإستراتيجي، وهذا ما يضمن إتباع الإستراتيجية، واستخدام الموارد المالية والعاملين لتحقيق أفضل النتائج.

كما يؤكد (Pisapia, 2009, p. 22) بأن القدرة على القيادة تمثل مظهر الاستقرار للقيادة؛ فمن خلال الإدارة يتم التركيز على المحافظة على حسن سير العمل في المؤسسة في ضوء أهداف المرسومة، وإحداث التغيير وفقا للنظم المتبعة واستخدام الأفعال أو الإجراءات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتمويل والإنفاق والرقابة؛ وتحقيق كفاءة وفاعلية الإجراءات التنظيمية.

2. البعد التحويلي:

يرى (Pisapia, 2009, p. 23) إن القائد التحويلي يبحث عن حاجات التابعين المحتملة ودوافعها، ويسعى لإرضاء الحاجات العليا ودوافعها، ويحترم شخصية أتباعه، بحيث تنتج عن القيادة التحويلية علاقة من التحفيز والسمو المتبادل الذي يحول أتباعه إلى قادة، وربما يحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين في عملية السمو فوق الدوافع والميول أو الحاجات الشخصية لصالح المؤسسة.

كما يؤكد (Glanz, 2006, p. 81) على أن البعد التحويلي يشكل عمل القائد الإستراتيجي ويساعده على القيام بدوره خصوصا في البيئة التي تتسم بعدم الاستقرار؛ ذلك لأن الغرض الأساسي من العمل الإستراتيجي يتمثل في إحداث التغيير وتحويل بيئة التنظيم إلى بيئة أكثر تحفيزا وتعزيزا للإنجاز والأداء المتميز.

3. البعد السياسي:

يرى (هيوز و بيتي، 2006، صفحة 205) أن المشهد السياسي أحد الجوانب المهمة حين محاولة التأثير باتجاه المراكز العليا في المؤسسة وإقناعها بتغيير أو تعديل بعض توجهاتها، وهنا يجب الأخذ في الاعتبار توقيت محاولات التأثير، كما يعتبر المشهد السياسي مهمة عند ممارسة التأثير في الأشخاص خارج المؤسسة، ولأن حالة الغموض وعدم التأكد والموارد المقيدة تحدد طبيعة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، فإن البعد السياسي يؤدي دورة في العلاقات التفاعلية. مع الكيانات الخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة.

ويؤكد (Morrell, 2007, p. 264) بأن القدرة الإقناع وبناء الشراكات والتحالفات الإستراتيجية، ومكافأة السلوك، والمساومة والتفاوض، والتعامل مع المقاومة، واستعمال السلطة والتأثير على نحو فعال، وفي الوقت المناسب؛ تشكل الدور السياسي للقائد الإستراتيجي.

4. البعد الأخلاقي:

تحتل الأخلاقيات موقعا مهما في الفعل الإستراتيجي؛ حيث أن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييم القرارات الإستراتيجية تحمل في ثناياها تصرفات أخلاقية، فالقائد الإستراتيجي مسؤول بشكل أساسي عن

إيجاد وترسيخ مبادئ أخلاقية تمارس داخل المؤسسة، فكلما كانت الأخلاقيات العالية ذات أولوية في المؤسسة، كلما كانت تصرفات العاملين في كافة المستويات على نحو أكثر أخلاقية (David, 2005, p. 20).

القادة الإستراتيجي من خلال البعد الأخلاقي يركز على ربط التغييرات بالمعتقدات، ويصنع أحكاما حول ما يكون صحيحة وما يكون خاطئا، ويدعم رؤيته لما هو صحيحة، ويعتبر الأتباع كمناصرين ويطورون أولوياتهم داخل روح الصداقة من خلال مناقشة روحية أخلاقية ومن مساندة قيم العدالة والمساواة، فهو يتصرف بشكل مستقيم ويستخدم أفضل الممارسات لبت قراراته مع القيم والصالح العام لتحقيق أهداف المؤسسة. (Pisapia, 2009, p. 34).

وانطلاقا مما سبق يمكن تلخيص أن أبعاد القيادة الإستراتيجية متنوعة ومتكاملة فيما بينها، والمعروف أنها تسعى إلى إحداث تغيير ينتقل بالمؤسسة من وضع إلى وضع أفضل وصولا إلى تلك الرؤية الطموحة، وفق أسس علمية وخطوات إجرائية، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتعامل معها بحكمة، وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات في ضوء منظومة قيمية وأخلاقية.

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية:

يعرف النمط القيادي بأنه شكل من أشكال التوافق السلوكي الموقفي، ويشير إلى الطريقة التي يتفاعل بها المدير مع مرؤوسيه كما يعرف بأنه الطريقة التي يستخدمها القائد التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين (Fertman, p. 609).

وقد تطرقت إلى هذه الأنماط الكثير من الدراسات والبحوث، أما النمط القيادي الاستراتيجي فقد ظهر من قبل Hambrick , Miller , Friesen ، ويلاحظ أن هناك قلة بالمصادر التي تطرقت إلى هذا المفهوم بالشرح والتفصيل.

وعرفت بأنها مجموعة من السمات الذاتية والمهارات المكتسبة التي يمتلكها فرد ما، والتي تحدد أسلوبه في ممارسة القيادة الإستراتيجية، وما يترتب عليها من مهام وقرارات تتباين من فرد لآخر.

المطلب الثالث: مبادئ القيادة الاستراتيجية:

لا تهدف القيادة الإستراتيجية إلى الإحلال محل طرق الإدارة بل تعتمد عليها وتعيدها وضعها ضمن نظرة أوسع للمؤسسة، فهي تطورها وتدعم واجب التفتح والاستباق على كل المستويات كما تعطي معنى لدور المسيرين وكل المسؤولين حيث يمنحهم نظام واحد ومشارك وديناميكية عملية ووسائل تطويرية.

القيادة مبدأ عام في الإدارة يخص المستويات الهرمية كما يكون مشترك فيما بينها، يقوم على المحاور الأساسية التالية.

- التمكن الجماعي من كفاءات جديدة موجهة للمحيط والإستراتيجية.
- الدمج بين وجهة النظر الخارجية والداخلية في كل مستويات المؤسسة
- هيكلية واضحة، هرمية لكل النشاطات تكون واحدة لكل
- التجانس في الأهداف من البعيد إلى الأقرب ومن الشامل إلى العملي
- قيادة جماعية استشرافية وتكيفية
- إدارة تنطبق مع الواقع ومع الأشخاص والنتائج
- استراتيجية مرتبطة مع الواقع على جميع الأصعدة
- الشكل الموالي يوضح خصائص نظام القيادة

الفصل الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي

تمهيد:

يعد الولاء التنظيمي للعاملين عن المواضيع المهمة التي تهتم منظمات الأعمال وأحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، كما وأنها تؤثر في استقرار العاملين واستقرار المنظمة، فكلما كان ولاء العاملين لمنظمتهم مرتفعا كان هنالك أداء أفضل ورضا وظيفي، ويتأثر الولاء التنظيمي بعدة مؤثرات تؤثر فيه بشكل مباشر أو غير مباشر.

المبحث الأول: أساسيات حول الولاء التنظيمي

إن تحديد مفهوم واضح ومحدد للولاء التنظيمي لدى العاملين عملية تتسم بالكثير من الصعوبة والتعقيد، ذلك لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجمة عنه واختلاف مداخل دراسته كونه ظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته:

الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي:

• لغة:

إن لكلمة "ولاء" معنى ذو قيمة جد عالية، وتحمل في ذاتها عدة مدلولات، فكلمة ولاء لغة تعني "المحبة والصداقة أو النصر" (المنجد في اللغة والإعلام، 1984، صفحة 919).
كما يقصد بالولاء أيضا الإخلاص والوفاء (المنجد في اللغة والإعلام، 1984، صفحة 367).

• إصطلاحا:

التعريف الإصطلاحي للولاء التنظيمي تنوع حسب رؤى وانتماءات الباحثين الفكرية ولعل أبرز التعاريف المتعلقة بمفهوم الولاء التنظيمي ما يلي:

تعريف: "Trebiniak & Alluto" الولاء التنظيمي هو "عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية وكذلك صداقات الزمالة المهنية" (راشد، 1998، صفحة 75).

بينما عرفه "أوالي وشاتمن" Orelly et chatinian " على أنه: "الرابط التنظيمي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة. (O'Reilly & Chatman, 1986, pp. 492-499)

إن الحديث عن الروابط البشرية في شتى المجالات وفي شتى الأماكن المقترن اقترانا وثيقا بالجانب النفسي، وعليه فالولاء بصفة عامة والولاء التنظيمي خاصة لذو صبغة سيكولوجية محضة.

ويرى " هربينيك و آلتو " Hrebiniak et Alluttoo بأنه: عدم الرغبة في ترك المنظمة الأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية أو تتعلق بصداقات وعلاقات بين الأفراد. (حياة، 2014، صفحة 42).

ركزا هريبنيك وآلتو على بعض المتغيرات التي لها علاقة بتسمية الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، حيث جاء في تعريفهما على أن الزيادات في الرواتب والمواقع الوظيفية أو بمعنى آخر الحوافز المادية والمعنوية قد تكون سببا في إحداث ولاء الفرد لمنظمتة.

تعريف "Mowlay & poter & steers" الولاء التنظيمي هو "قوة تطابق الفرد وإندماجه داخل تنظيم معين" (Modway, Poter, & Steers, 1982, p. 27)

تعريف: "Buchanan" يقصد بالولاء التنظيمي ذلك "الإرتباط الحزبي و العاطفي للأفراد وهو يمثل علاقة الإرتباط بين أهداف وقيم المنظمة بحد ذاتها" (السعود و سلطان، 2009، صفحة 196).

أما الرواشدة فعرفه بأنه: "الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة و التشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة والنظرة الإيجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفصيلها على غيرها و افتخاره بالانتماء لها. (الغامدي، 2011، صفحة 35).

كما يرى "الفهداوي والقطاونة 2004" الولاء التنظيمي بأنه: "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير بغض النظر عن المردود المادي" (داودي، 2008، صفحة 64).

والولاء التنظيمي المؤسسي: هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة (مدحت، 2005، صفحة 45).

بالإضافة إلى ما تقدم من تعاريف نرى بأن الولاء التنظيمي عبارة عن المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في المجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزمانه ومنظمتة في العمل (اللوزي، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم، 2003، صفحة 121).

الفرع الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الولاء التنظيمي:

مر مفهوم الولاء التنظيمي بعدة تطورات على قرابة خمسين سنة منذ ظهور المفهوم الأول للولاء التنظيمي عن طريق (Howard Becker 1960)، والذي رأى بأن الولاء التنظيمي له بعد أحادي فقط يتمثل في المبادلات التي تحدث بين العامل والمنظمة، وقد تلقت عدة انتقادات من طرف الباحثين الآخرين إلى هذا

المفهوم خاصة من ناحية صعوبة تطبيقه في أرض الواقع و كذلك غياب أداة القياس والتي تمل الأمر الرئيسي والهام في قياس ولاء العمال في ذلك الحين. (Becker, 1960, p. 32)

وقد بقي هذا مفهوم الولاء التنظيمي على هذه الحال في الدراسات التي اهتمت به على نحو قرابة عشرين سنة كاملة، حتى ظهر مفهوم جديد عن طريق (O'reilly & Chatran 1986) و الذي شكل نقطة تحول جذرية في الدراسات اللاحقة، فقد قدم كل منهما مفهوما للولاء يتركب من ثلاث أبعاد منفصلة لكنها في الحقيقة مترابطة بشدة فيما بينها، وبعد ذلك بدأ ظهور نظرية أخرى حول الولاء التنظيمي عن طريق Allen & Meyer (1990) التي سميت بنظرية الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي واعتمد فيها كل منهما على تطوير أبحاث بورتر وزملاءه و أوريلي و تشاتمان. (Allen & Meyer, 1990, pp. 1-18)

إضافة إلى الإعتماد على كل من المدخل السلوكي والإتجاهي في تطويرها، جعل هذا نظرية الأبعاد الثلاثة من أحسن و أكمل النظريات المتعلقة بالولاء التنظيمي، كما قام آلن و ماير بتطوير أداة لقياس الولاء التنظيمي تتمثل في إستبانة الولاء التنظيمي والتي تمثل أحسن و أصدق المقاييس على الإطلاق في دراسة الولاء التنظيمي.

المطلب الثاني: مراحل تكوين الولاء التنظيمي وأبعاده:

الفرع الأول: مراحل تكوين الولاء التنظيمي:

بين Buchanan، أن الولاء التنظيمي يمر في ثلاثة مراحل متتابعة وهي: (المعاني، 1996، صفحة 21، 23).

1-مرحلة التجربة: وتمتد من تاريخ انضمام الفرد للمنظمة ولمدة عام واحد ويكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والاختبار وإظهار خبراته ومهاراته عند أدائه لأعماله.

2-مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح ما بين عامين وثلاثة أعوام ويسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز.

3-مرحلة الثقة بالمنظمة (مرحلة الولاء التنظيمي): وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، وهنا يزداد ولاء الفرد عن المرحلتين السابقتين.

وفي تصنيف غير بعيد عن التصنيف أعلاه أشار كل من مودي (Mowdy) و بورتر (Porter) إلى ثلاث مراحل أخرى للولاء التنظيمي هي: (بطاح، 2006، صفحة 186).

1-مرحلة ما قبل العمل: وخلالها يتأهل الفرد للدخول في التنظيم خلال الاستعداد واكتساب المهارات اللازمة، ومن الواضح أن هذه المرحلة تمتاز بمستويات مختلفة من الخبرات والميول التي تسيئ الفرد للانخراط في التعليم.

2-مرحلة البدء في العمل: وتتمثل في اكتساب الفرد للخبرات المتعلقة بالعمل، ويكتسب الفرد خلالها خبرات تتعلق بعمله، وفي العادة يكون لها أثر كبير في تطوير اتجاهات الفرد نحو العمل وتكريس ولاءه لها.

3-مرحلة الترسخ: وفي هذه المرحلة تتركز الاتجاهات والقيم والمعايير السلوكية التي يكتسبها الفرد من خلال التفاعل مع التنظيم.

أما (المغربي، 2016) فيرى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تبدأ بتقبل الفرد سلطة الآخرين طاعتهم وتنفيذ توجيهاتهم وأوامرهم مقابل ما يلقاه من فوائد مالية ومعنوية لم يتطور هذا التقبل نتيجة إتباع رغبته في الانتماء، مما يتولد عنه الرغبة في الاستمرار بالعمل بهذه المنظمة، وأخيرا يتكون لدى الفرد قيم مماثلة لقيم المنظمة وأهداف تتطابق مع أهدافها، وبالتالي يكون لديه ولاء لهذه المنظمة يدفعه للإخلاص لها والدفاع عنها، إذا لم يتوفر فلن يحدث الانتماء والولاء هو الأساس لحدوث الانتماء، ومثال ذلك إذا كنت تعمل في شركة وولاءك الرئيسي الشركة التي تعمل بما فبالثالي تكون ممتن للشركة بسبب الولاء لها. أما إذا لم يكن لديك ولاء للشركة فلن يحدث انتماء، الولاء والانتماء يمكن أن يكون مفهوم المعنى واحد ولكن هناك اختلاف بينهما في

أن الولاء هو الذي يحدث الانتماء كما وضعنا سابقا فلولا الولاء لن يحدث الانتماء. (المغربي، 2016، صفحة 198).

الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي:

لولاء الأفراد للمنظمات ابعاد مختلفة، باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وقد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي، الأول يركز على الاتجاهات والثاني على السلوك. فرق بعض الباحثين بين الشكلين الرئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي (الشباب و أبو حمور، 2011، صفحة 311):

- الشكل الأول:

وقصد به الولاء التنظيم الاتجاهي (Attitude Organizational Commitment) ويشير إلى عملية التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة. كما ينظر المدخل الاتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعاكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته.

- الشكل الثاني:

قصد به الولاء التنظيمي السلوكي (Commitment Behavioral organizational) ويشير إلى الاستثمار المستغرق من جانب الفرد في المؤسسة الذي يجعل سلوكه مرتبطا بما، فإذا رفض الفرد تغيير وظيفته بأخرى أكثر إغراء من ناحية الأجر وظروف العمل فمعنى هذا أن هناك منافع تعود عليه من ارتباطه بالمؤسسة تجعل من الصعب اتخاذ قرار التغيير أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى.

أما بالنسبة لـ: (Meyer & Herscovitch (2001 فيرى بأن الولاء التنظيمي يتشكل من ثلاث أبعاد تعتبر هذه الأبعاد خصائص لحالات ذهنية تعكس مكونات منفصلة من حيث الطبيعة، المحددات، والنتائج (Jaros, 2007, p. 08)

هذه الأبعاد الثلاث المكونة للولاء التنظيمي هي:

- **الولاء العاطفي: (Affective Commitment)** يمثل هذا البعد الارتباط العاطفي للعامل بمنظّمته كذلك درجة تطابقه معها من حيث القيم والأهداف وكذلك درجة اندماجه فيها (Srivastava, 2005, p. 29)

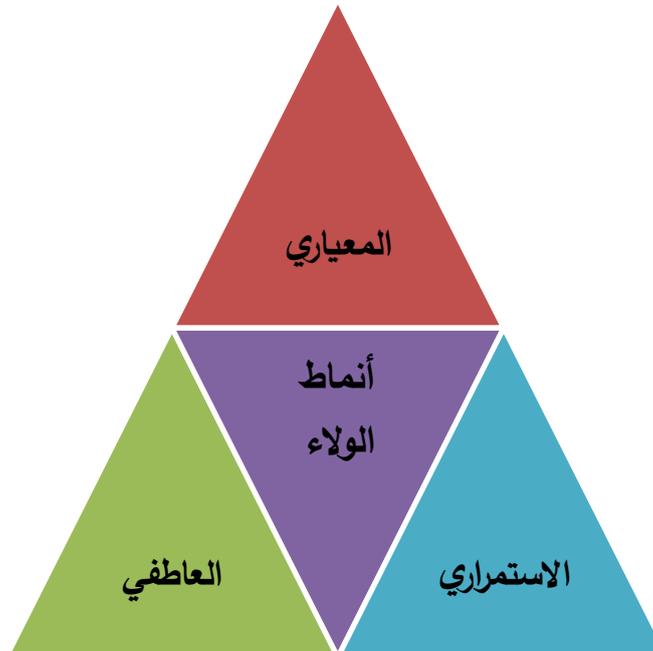
يعرفه (Allen & Meyer) على أنه ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها وجدانها ويرى أبوبكر بوسالم على أن الولاء العاطفي يشير إلى البقاء في المنظمة عن اقتناع مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة لاقتترانه بها واندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها (بوسالم، 2010، صفحة 40).

▪ **الولاء المستمر (Continuance Commitment):** وهو يمثل رغبة الفرد في الحفاظ على عضويته في المنظمة، و يقوم هذا البعد على الاعتبارات المنطقية للأفراد اتجاه الفوائد و الأرباح التي يتوقعونها حالة استمرارهم في المنظمة مقارنة ما سيحصلون عليه عبر سبل أخرى نتيجة مغادرتهم للمنظمة (Krauset, 2009, p. 35).

▪ **الولاء المعياري (Normative Commitment):** هو يمثل شعور العامل بضرورة بقائه في المنظمة، ويعتبر هذا القرار بالإستمرار في العضوية نتيجة القيم الأخلاقية للعامل والتي يستمدتها من إيمانه بأن البقاء في المنظمة أمر أخلاقي وسلوك صحيح، حيث يرى بأن المنظمة بحاجة إليه، ولذلك لا يستطيع أن يتركها لأنها ستتضرر جراء ذلك (Tiwari, 2009, p. 68).

يشير الولاء المعياري إلى شعور الفرد بإلزامية البقاء في المنظمة لعدم رغبته في الإضرار بمصلحة المنظمة وترك انطباع سيئ لدى زملاءه ويعرفه (Hackett et al) بأنه إحساس العاملين أدبيا بضرورة البقاء في المنظمة (Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1992, p. 176).

الشكل رقم (1-2): يوضح ابعاد الولاء التنظيمي



المصدر: (الشياب و أبو حمور، 2011، صفحة 312)

بناء على ذلك يمكننا القول أن الولاء التنظيمي أبعاد عديدة ومختلفة وذلك راجع لاختلاف الباحثين، ولكن البحوث المتقدمة ترى مدخلين رئيسيين لها، فالأول ركز على الاتجاهات أي تلاحم أهداف وقيم المنظمة والفرد فهو مدخل نفسي، والثاني ركز على السلوك كونه يربط الفرد بالمنظمة من ناحية الجهد والوقت، ولذلك فالولاء ناتج عن مكسب الفرد أو الخوف من الخسائر نتيجة تركه للمنظمة.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية الولاء التنظيمي:

الفرع الأول: خصائص الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي خصائص عديدة ولكل بحث زاوية معينة في ذكر بعض هذه الخصائص:

فنجد (سليمان، 1955) يذكرها كما يلي (سليمان، 2011، صفحة 48):

- إن الولاء التنظيمي هو حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تجسد مدى ولائهم.
 - يعتبر الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل التنظيمية والإنسانية داخل المنظمة.
 - الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق. إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
 - الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلى أنهم يختلفون في تحديدها ولكن هذه الأخيرة تؤثر في بعضها البعض.
 - الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد.
 - الولاء التنظيمي المرتفع يحتمل أن يساهم في قبول وتبني أهداف المنظمة وبذل جهد كبير لتحقيقها. ومحاولة البقاء واستمرار عضوية الموظف بالمنظمة.
 - الولاء التنظيمي يمثل شعور نفسي لمقدار ومستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة.
 - ويتجه " العزاوي " إلى أن الولاء التنظيمي يمتاز بخصائص منها (العزاوي و جواد، 2010، صفحة 425):
 - متغير سلوكي ويمثل حالة غير محسوسة ولملموسة ولا يمكن تحديد أبعادها.
 - حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعددة.
 - له تأثير كبير على كثير من الظواهر في المنظمة كالحضور إلى المنظمة أو البقاء فيها، أو الأداء.
- الخ...

فالولاء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه المشاعر التي يطورها الفرد في يعيش الذي في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل.

الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

لاقى الولاء التنظيمي اهتماما واضحا من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، في العصر الحديث لما له من علاقة ايجابية بفعالية المنظمة، ودرجة انجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولا أن يكون عنصر قوة في بقاها ومنافستها للمؤسسات الأخرى.

لذلك فإن الإدارات الحديثة تستخدم الولاء التنظيمي كأداة قياس لمدى توافق الفرد مع المنظمة التي يعمل بها، لأن الأفراد ذوي الولاء يميلون إلى دعم وتأييد قيم المنظمة والبقاء فيها لأطول مدة ممكنة يؤثر إيجابا على تقدم الفرد في وظيفته لأن المجهودات التي يبذلها سرعان ما تساعده على الترقية واحتلال مكانة راقية في الهيكل التنظيمي (الرواشدة، 2007، صفحة 92).

وقد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي إن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر ايجابيا على المنظمة بزيادة الإنتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب غياب نسبة الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل أو انتقالهم إلى منظمات أخرى، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية، لدى العاملين في المنظمة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية، بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة، على لسان فيها كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي، ارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم، إضافة إلى ما يحصل عليه من ميزات وظيفية أكثر (الرواشدة، 2007، صفحة 93).

كما أوضح Coughlan (2005) أيضا بأن الولاء التنظيمي يخفف من إمكانية حدوث الصراع الداخلي في المنظمة و ذلك من خلال تشجيع العمال ذوي الولاء على إعطاء آرائهم و حلولهم وقراراتهم حول القضايا التي تخلق المشاكل في محيط العمل، و هذا يقدم إغاثة كبيرة للمنظمة على تشخيص و تحديد المشاكل و إعطائها حلول سريعة تبلور في إستراتيجيات لإحتواء الصراعات الآراء التي قدمها العمال الإدارة المنظمة (Mijoli & Raymond, 2013, p. 05).

كما أكدت دراسات (بلاو وبول، 1987؛ ستيرز، 1977) ماودي وآخرون، 1979؛ هارتمان، 1984) أنه كلما زادت درجة الولاء التنظيمي لدى العمال كلما قل دوران العمل في المنظمة، كما تشير دراسات (ماودي، بورتر، ستيرز، 1979؛ درسون وفوكون مي، 1984) على مساعدة الولاء التنظيمي بدرجة جد كبيرة على الحد من تسبب التغيب والتأخر عن العمل (شريط، 2007، الصفحات 76-78).

تظهر أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة "لبورتر": "إن الفرد عندما يظهر مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه مؤسسته فولديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة واستعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة ورغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة" (داودي، 2008، صفحة 61، 62). ويمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

- يمثل الولاء التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز اللازمة لدفع العمال للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
- إن الولاء التنظيمي خاصة للمديرين في المؤسسات التي يعملون بها، يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضى الوظيفي في التنبؤ بقائهم في المؤسسة أو مغادرتهم لها.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- يساهم الموظفون ذوي الولاء المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.
- يساعد الولاء التنظيمي في خفض مستويات الغيابات والحد من مشكلة التأخر الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي.
- إن الموظف صاحب الولاء التنظيمي يشعر بدرجة عالية من الرضى والسعادة في المنظمة وحتى خارجها.
- يعتبر الولاء التنظيمي من أهم العناصر التي تقيس مدى توافق الأفراد من جهة وبين المنظمات التي يعملون بها من جهة أخرى (الصيرفي، 2009، صفحة 316).
- لذلك فإن الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما، فمن خلاله تضمن المنظمة نجاحها وقيامها وزيادة إنتاجها، وكذلك من خلاله تستطيع التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها (الرواشدة، 2007، صفحة 93).

ونظرا لأهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمات فإنه يتوجب عليها أن تحاول جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها بأي طريقة كانت وذلك بتوفير كل المستلزمات الضرورية القادرة على المساهمة في تحقيق الولاء وتطويره.

المبحث الثاني: مظاهر الولاء التنظيمي وطريقة قياسه:

من خلال المبحث الأول الذي ذكرنا فيه لمفهوم وخصائص وأهمية الولاء التنظيمي نلاحظ أن الولاء التنظيمي مفهوم تطور كثيرا خاصة في الدراسات الحديثة وذلك لأنه لاقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في عدة مجالات وعلى ذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق لمستويات الولاء التنظيمي وأثره ثم العوامل المؤثرة عليه وأخيرا طريقة قياسه.

المطلب الأول: مستويات الولاء التنظيمي وآثاره:**الفرع الأول: مستويات الولاء التنظيمي:**

للولاء التنظيمي عدة مستويات مرتبطة ارتباطا أساسيا بتطور الأفراد أكثر مما ترتبط بولائهم الشخصي، فولاء الشخص أو الفرد يمكن أن ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى أعلى منه حتى يصل إلى أعلى أو أقصى درجات الولاء التنظيمي ويمكن تلخيصها فيما يلي (Manatje, 2005, pp. 47, 48):

1. المستوى المرتفع من الولاء التنظيمي:

يتميز المستوى المرتفع للولاء التنظيمي بالرغبة القوية في قبول أهداف وقيم المنظمة مع العزم على بذل أقصى الجهود للبقاء والحفاظ على العضوية في المنظمة، وهذا يدل على قوة التوافق والاندماج بين الفرد والمنظمة، كما أن كل الاتجاهات التي يسلكها العامل في هذا المستوى ترتبط تقريبا مع البعد العاطفي للولاء التنظيمي والعمال باقون في المنظمة لأنهم يريدون ذلك بأنفسهم.

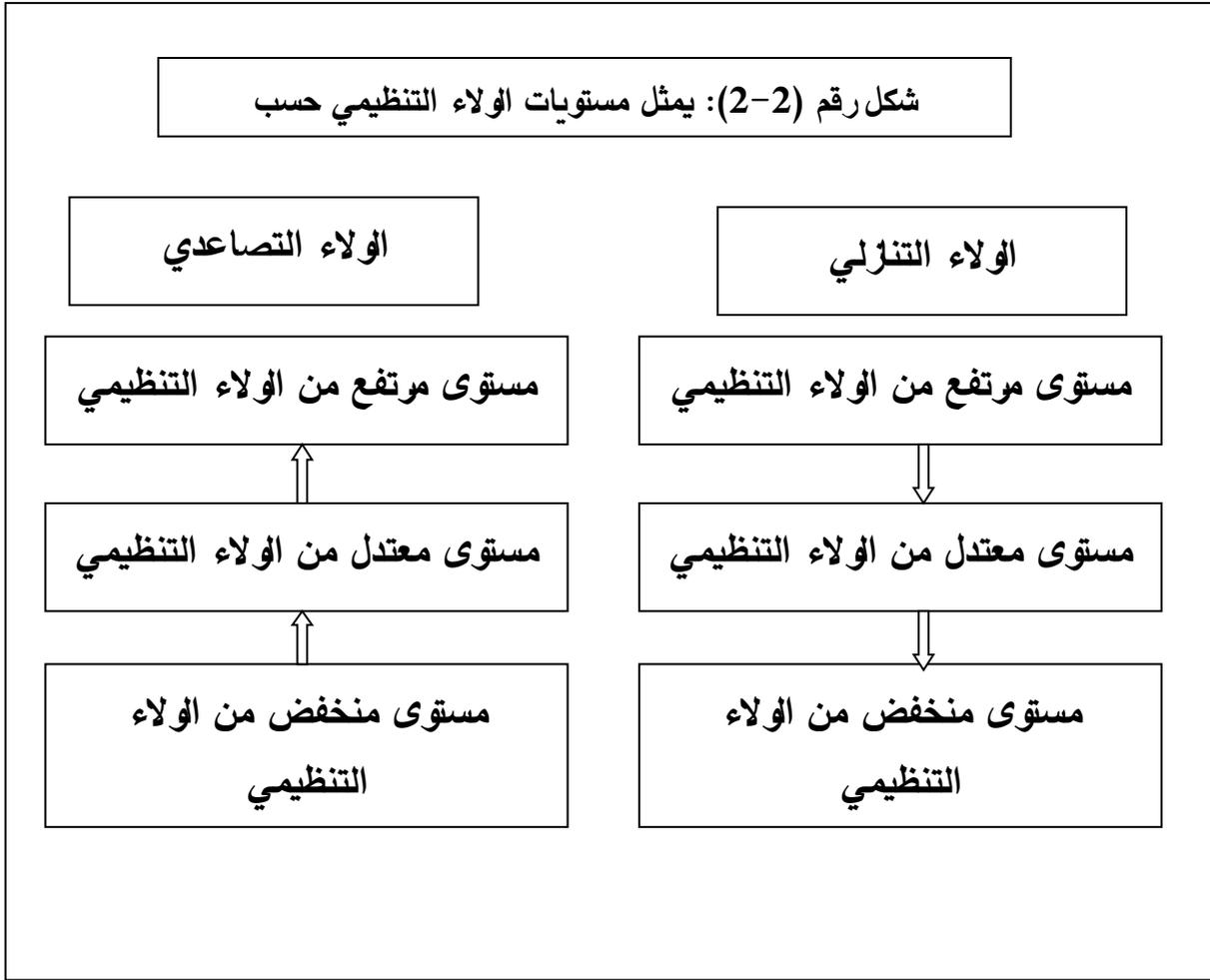
2. المستوى المتوسط من الولاء التنظيمي:

في هذا المستوى أيضا يشعر العامل برغبة متوسطة في تقبل أهداف وقيم المنظمة وكذلك وجود الرغبة في القيام بمجهودات إضافية اتجاه المنظمة، يمكن القول بأن الولاء في هذا المستوى لدى العامل يعتبر ولاء جزئي، بحيث أن بقاء العامل في المنظمة هو نتيجة لولائه الأخلاقي مرتبطة مع البعد المعياري للولاء التنظيمي فالعمال باقون في المنظمة لأنه يجب عليهم ذلك.

3. المستوى المنخفض من الولاء التنظيمي:

يتسم هذا المستوى بانخفاض درجة تقبل العمال للأهداف خلال غياب الجهود الإضافية مع إحساس العمال بخيبة أمل اتجاه المنظمة التي يعملون بها. في هذا المستوى يملك العمال إمكانية كبيرة في مغادرة المنظمة وبقائهم فيها ما هو إلا نتيجة لخوفهم من فقدان الفوائد الاقتصادية التي يحصلون عليها من المنظمة، إن هذا المستوى يرتبط بشدة مع البعد المستمر للولاء التنظيمي و في هذه الحالة فإن العمال سيغادرون حتما

المنظمة في حالة توفر البديل الأفضل. ولقد قام Reichers بوضع مخطط تفسيري لمستويات الولاء التنظيمي والآثار الناجمة عنها والشكل التالي يوضح هذا المخطط:



المصدر: (Manatje, 2005, p. 47)

الفرع الثاني: آثار الولاء التنظيمي:

يؤثر الولاء التنظيمي على الفرد من خلال عدة متغيرات منها (المعاني، 1996، صفحة 27، 84):

- الروح المعنوية العالية: حيث أن للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم يحبون عملهم ومنظمتهم مما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة .
- التخفيف من دوران العمل (ترك العمل): وللولاء التنظيمي دور في التخفيف من توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يعمل بها .
- الأداء: حيث إن للولاء التنظيمي دور كبير في التأثير على الأداء، وليس الأداء فحسب وإنما الأداء والإنجاز المبدع .

- **التغيب:** وللولاء التنظيمي دور في التخفيف من ظاهرة الغياب وخاصة الغياب الاختياري والذي يتضمن خلق أعذار.
- كما تنعكس آثار الولاء التنظيمي على المنظمات المتبعة له كما يلي (السويدان و العدلوني، الصفحات 63-64):
- يصنع القيمة المتوقعة للمنظمة حيث يؤدي حرص المنظمة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة من المنتجات أو الخدمات.
- يجذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم: حيث أن الموظف الوفي صاحب الولاء لمنظمتة يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء، وعليه تقوم المنظمة على جذب هذه الكوادر والبحث عنهم واختيارهم والعمل على إسعادهم.
- يجذب أفضل الزبائن: وذلك يتحقق من خلال تكرار شراء الزبائن من منتجات المنظمة والشهادة الحسنة لها ولمنتجاتها أو خدماتها.
- يجذب أفضل المستثمرين والمساهمين: وهم المستخدمون الذين يفضلون شراء الأسهم والاحتفاظ بها بحثا عن الريح على المدى الطويل ويقوم بدعم استقرار المنظمة ويقلل من تكلفة بحثها عن مصادر التمويل المختلف.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي:

لنجاح أي مؤسسة أو تنظيم يجب على أفرادها الإحساس والشعور بالولاء لها، لأن الولاء من أسمى وأرقى، الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهود وامكانيات، متجاهلا مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته وذلك وجب علينا التطرق لأهم العوامل التي تؤثر وتساعد في تكوين الولاء التنظيمي، ويمكن تلخيص هذه العوامل كالتالي:

وضوح الأهداف: كلا كانت الأهداف واضحة كلا كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلا أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة وهي كذلك ثقافة المنظمة، يتعرف العاملون عليها من تجاربهم، فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور والانتماء (حاروش، 2016، الصفحات 240-241).

العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق الهدف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف، وهنا يمكن استنتاج ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية الشركة هي:

- تنطوي المشاركة المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة الفكرية والعقلية على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية الشركة بنجاحة وفعالة أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعلية.

- تعمل على زيادة حافزيه الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاعات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

- عمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

نظام الحوافز: للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز تكون مادية، أو معنوية فردية، أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات.

يتضح أن للحوافز المادية أو المعنوية دور في تنمية الولاء التنظيمي، لدى الأفراد فهي تعزز العلاقات بين المنظمة و الأفراد مما يدفعهم لتحقيق أهدافها (اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة، 1999، صفحة 129، 132).

الحد من تسرب الموظفين: وهي إحدى النتائج الهامة للولاء التنظيمي، حيث تميل المؤسسات إلى الاحتفاظ بعاملها وخاصة أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء لاسيما المهرة وذوي الاختصاصات النادرة منها، و لا تقف عادة المؤسسات الفاعلة عن هذا الحد، بل تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين بشتى أنواع الحوافز المادية والمعنوية لضمان إستمرار ولأئهم، إضافة إلى رغبة ونية الفرد والإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة، وقد أثبتت الدراسات بأن الأجر وجاذبية العمل ومزاياه ونوع العمل وخصائصه كلها عوامل تدفع الفرد للبقاء في المنظمة التي يعمل بها (عبوي، 2006، صفحة 215).

إشباع الحاجات الإنسانية: كل عامل يسعى للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضا على تحقيقها فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجاته للأمن والطمأنينة في داخل التنظيم كما يسعى أيضا لأن يكون مقدرًا ومحبوبًا بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين لديه يعتبر تنظيمًا فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العمل في هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها (الغامدي، 2011، صفحة 35).

المطلب الثالث: قياس الولاء التنظيمي:

قياس الولاء التنظيمي يعتبر خطوة مهمة لكل منظمة لمعرفة المشاكل العامة في المنظمة، لذلك يساعدها القياس على التخطيط بوضع استراتيجيات محكمة لمعالجة هذه المشاكل، وتعتمد الإدارات الحديثة على معيارين أساسيين في قياسها للولاء التنظيمي وهما (الصيرفي، 2009، صفحة 331):

■ المعيار الموضوعي:

وهو يعتمد على قيام الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية الناجمة عنه، وذلك باستعمال وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد في البقاء ضمن المنظمة ومن تتمكن الإدارة من معرفة المستوي الذي يمتلكه العامل من الولاء التنظيمي.

■ المعيار الذاتي:

وهو يعتمد على أساليب تقديرية تبرز تقدير العامل بحد ذاته الدرجة الولاء التنظيمي التي يمتلكها ويمكن إختبار هذه التقديرات المقدمة من شرف العامل في المؤشر التي تعتمد عليه المنظمة في تحديد المستوى الموجود من الولاء التنظيمي لديها.

تطورت عدة مقاييس تعتبر كأداة لقياس الولاء التنظيمي من طرف كثير من الباحثين المهتمين بدراسة هذا الموضوع ويمكن أن نذكر أبرز هذه المقاييس فيما يلي:

1. مقياس: (Porter et al (1947)

قام بورتر وزملاءه بتطوير إستبيان "الولاء التنظيمي" والذي يحتوي على 18 بند وذلك بالاعتماد على سلم ليكرت السباعي في تقدير استجابة المبحوثين.

يعتبر هذا المقياس من أحسن المقاييس ثباتا وصدقا، كما شكل أيضا قاعدة المقاييس أخرى طورت فيما بعد، ومن أهمها مقياس آلن وماير 1990 (بطاح، 2006، صفحة 189).

2. مقياس: (Mowday et al (1979)

وقد تم تطويره سنة 1979 من طرف ماودي وزملائه، يهدف هذا القياس إلى قياس الولاء التنظيمي من خلال 15 بند، وبالاعتماد أيضا على سلم ليكرت الخماسي في دراسة تقدير إستجابة المبحوثين إبتداء من "غير موافق بشدة" بنقطة واحدة حتى الدرجة الخامسة وهي "موافق بشدة" بخمس نقاط، وقد تم فحص هذا المقياس باختباره على العديد من المجموعات، كعمال القطاع العام، عمال الجامعات... الخ وقد تحصل هذا الاختبار على معامل صدق يقدر بين ومعامل ثبات يساوي (Mijoli & Raymond, 2013, p. 28).

كما يعتبر اللوزي أن قياس الولاء التنظيمي يحقق فوائد كبيرة للمنظمة حيث يساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء للممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام، فعملية قياس الولاء تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تحني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد (اللوزي، 1999، صفحة 139، 141):

- يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياس إلى فترة سابقة من الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى الإدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تعمل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتعليم على حد سواء، لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.
- أن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها للقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد.
- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين لتنظيم.

خلاصة الفصل:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لذلك كان الاهتمام به كبير من قبل الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي وغيره من المجالات. وذلك لكونه يلعب دور مهم في التأثير على مستقبل المنظمة والفرد العامل ولهذا نعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف وقائد المنظمة، مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كل الطرفين وهو الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل، فالمنظمات تسعى لكسب ولاء عمالها لمعرفة الأكيدة أن هذا الشعور الذي ستخلقه لديه سيعود عليها ايجابيا من حيث الأداء وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستواها.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر القيادة

الاستراتيجية على الولاء التنظيمي بمؤسسة

Baticim بالمغير ولاية الوادي

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع الدراسة، وتكملة لمعالجة إشكالية الدراسة المتعلقة بأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، سيتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية، إذ وقع الإختيار على مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) بالمغرب ولاية الوادي باعتبارها من أهم المؤسسات الإقتصادية بالمدينة. و من أجل إختبار فرضيات الدراسة تم الإعتماد على أداة الإستبيان للحصول على المعلومات للتحليل و من ثم الوصول للنتائج و تفسيرها.

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط التالية:

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تعريف بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغرب.

في هذا المبحث سوف نقوم بتعريف المؤسسة محل الدراسة وتقديم هيكلها التنظيمي ومحاولة إبراز أهم أهدافها وأهميتها الاقتصادية باعتبارها واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية التي تدعم الإقتصاد الوطني.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة "BATICIM".

يتضمن تقديم مؤسسة باتيسيم أخذ لمحة عنها والتعرف على المؤسسة الأم، كما يتضمن التعريف بهيكلها التنظيمي وتوضيح أهم الدوائر والمصالح التي تتوفر عليها المؤسسة ثم التطرق إلى أهم أهدافها ومنتجاتها .
أولا: التعريف بالمؤسسة الأم.

يرجع تأسيس مؤسسة BATICIM إلى المسار التنظيمي للإقتصاد الجزائري، بحيث:

- ❖ تأسست الشركة الوطنية للحديد SN-METAL في سنة 1968.
- ❖ بمقتضى المرسوم رقم 51/83 الصادر في 1983/01/01 وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، تم إنشاء الشركة العمومية الإقتصادية باتيميتال.
- ❖ في 07 فيفري 1989 و في إطار إستقلالية المؤسسات الوطنية تحولت شركة باتيميتال إلى شركة ذات أسهم.
- ❖ في 1992 تتفرع باتيميتال لفروع لا مركزية أدت إلى ميلاد فرع الأعمدة.
- ❖ في 29 أكتوبر 1997، من الفروع التابعة لباتيميتال نتجت شركة ذات أسهم "BATICIM" رأس مالها يقدر ب 450.000.000 دج.
- ❖ في 29 أكتوبر 2007، شرع المركب اللبناني ماتيليك في الشراكة مع BATICIM بمعدل 55% و 45% المتبقية لمجمع باتيميتال.
- ❖ BATICIM هي مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة ويبلغ رأس مالها 2.960.000.000 دج. تحتوي المؤسسة على مجموعة هياكل مركزية متعددة الإختصاصات، النشاطات والمراقبة. تتكون من ستة (6) وحدات إنتاجية موزعة عبر كافة التراب الوطني إلى جانب وحدة الهندسة وهي كما يلي:
 1. وحدة الأعمدة المصنعة بالروبية " الجزائر".
 2. وحدة الأعمدة المصنعة بالسوقر " تيارت".
 3. وحدة الأعمدة المصنعة بأم البواقي.
 4. وحدة الأعمدة المصنعة بعين ولمان " سطيف".
 5. وحدة الأعمدة المصنعة بالمغرب " الوادي " وهي محل دراستنا.

6. وحدة الأعمدة المصنعة بشطايبو "وهران".

و لقد تحصلت "BATICIM" على شهادة المنظمة الدولية للمواصفات القياسية: 2008: ISO9001; و ISO14001:2004. و"شهادة مقاييس بريطانية" 2007: OHSAS18001 و ILO OSH2001 "شهادة وقاية وأمن صناعي"

إن BATICIM في إطار نشاطاتها في التنمية أصبحت عضو في الجمعية الفرنسية من أجل تطوير الجلفنة GALVAZINC ASSOCIATION منذ سنة 2003. كما أنها عضو في الغرفة الجزائرية للصناعة و التجارة و الغرفة الفرنسية للصناعة و التجارة في الجزائر بالإضافة إلى أنها عضو في المعهد الجزائري للمعايير، IANOR.

ثانيا: أهم الزبائن و الشركاء: و يمكن تلخيصهم في الجدول الموالي .

جدول رقم(3-1) أهم الزبائن و الشركاء للمؤسسة

دوليا	وطنيا
إيطاليا ABB Solution	SONELGAZ CEEG
فرنسا AMEG Spie	SONELGAZ GRTE
فرنسا Vatech	KAHRIF
فرنسا Alstom	KAHRAKIB
مصر Orascom	ALELEC
لبنان lcc	ANEP
البرتغال Pint bunes	SONATRACH ENC
إيطاليا Ansaldo	SANATRACH TRC
AREVA	ALGERIE TELECOM
الأردن Nour Communication	MOBILIS
المغرب Scadom	DOUANES DIRECTION TELECOM

المصدر: www .baticim.com

ثالثا: شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM "وحدة المغرب".

تأسست مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغرب في 1983/01/01 حيث كانت في بداية الأمر وحدة حديدية تابعة لعين ولمان بسطيف، وذلك لصغر حجمها من حيث القدرات الإنتاجية وعدد العمال الضئيل في تلك الفترة و الذي بلغ 12 عاملا. و وفقا للقرار المؤرخ في 1984/01/01 أصبحت وحدة المغرب

وحدة مستقلة، من أجل تغطية النقص الموجود في المناطق الصحراوية و تضم 12 موظف. وفي 1988/10/10 تم تسميتها فأصبحت تسمى "وحدة بناء الهياكل المصنعة " ذات أسهم يبلغ رأسمالها (30.000.000دج) تقع

الوحدة بالمنطقة الصناعية جنوب شرق المدينة، وتتربع على مساحة قدرها 39800 م²، موزعة على ورشات إنتاج ومخازن ومبنى إداري بالإضافة إلى موقف السيارات والشاحنات والآلات. إنتاجها الرئيسي أعمدة حديدية بجميع أنواعها، يعمل بالمؤسسة 72 عاملاً مقسمون حسب الكفاءات و المستويات إلى:

جدول رقم (3-2) تصنيف عمال المؤسسة حسب الوظيفة

4	الإطارات السامية
11	الإطارات
17	أعوان تحكم
40	عمال منفذون
61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا على معلومات المؤسسة

تعتبر الوحدة من المؤسسات الإنتاجية الكبرى على مستوى الجنوب وتساهم بصفة كبيرة في تنمية الإقتصاد الوطني، حيث تقدر طاقتها الإنتاجية بحوالي 5000 طن سنويا من الأعمدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة (BATICIM).

الهيكل التنظيمي للمؤسسة عبارة عن مخطط يوضح مختلف المصالح و الأقسام المكونة للمؤسسة، كما أنه يحدد للأفراد مسؤولياتهم و واجباتهم و طرق الإتصال فيما بينهم داخل المؤسسة.

ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة (BATICIM) كما يلي:

المدير: باعتباره الساهر على شؤون الوحدة المالية والإدارية فهو يشرف على شؤون الوحدة بالإضافة

إلى الأدوار التالية:

- ✓ تحديد السياسة العامة للمؤسسة والعمل على تحقيق الأهداف الخطط لها.
- ✓ السهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة من خلال الإشراف على الدوائر والمصالح المختلفة.
- ✓ إصدار الأوامر والتعليمات فيما يخص الإنتاج والتسويق وكافة العمليات التي تتم في المؤسسة.
- ✓ إتخاذ القرارات الهامة والتي تتعلق بمصير المؤسسة.
- ✓ تحفيز العمال من أجل إعطائهم دفع أكبر لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

✓ السهر على تطبيق القانون وتطبيق النظام الداخلي والإتفاقيات الجماعية.

❖ **أمانة المدير:** و هي مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها البريد الوارد و الصادر، و إستقبال الزبائن و الزوار لتسهيل الإتصال بالمدير و إستقبال المكالمات و تحويلها بين مختلف المصالح، و الرد على المراسلات و إستخدام الفاكس.

❖ **مراسل الجودة:** هو الذي يسهر على مدى تطابق معايير الجودة المتفق عليها بما هو مطبق فعلا داخل المؤسسة.

❖ **مراقب الجودة:** يقوم هذا الأخير بمراقبة النوعية والجودة للمنتجات في الوحدة.

❖ **مراسل الوقاية و الأمن الصناعي (HSE):** هو المكلف بالسهر على توفير الوقاية من جميع المخاطر.

❖ **المكلف بالإعلام الآلي:** يعمل على وضع مخطط عام للإعلام الآلي الخاص بالوحدة، كما يقوم بإدماج الإعلام الآلي في جميع الدوائر والمصالح.

وتتفرع من المديرية أربع دوائر وثلاث مصالح كما يلي:

أولا: دائرة الإدارة العامة و الموارد البشرية.

وتهتم هذه الدائرة بالشؤون العامة للعمال وتضم الدائرة المصالح والفروع التالية:

❖ **مصلحة الوسائل العامة:** ونجد بها أفرادا يعملون في كل من: فرع الأمن، فرع الصيانة، حظيرة السيارات، سائق السيارات الخفيفة، ووظيفة هذه المصلحة تتمثل في جرد كل المشتريات المنقولة المتعلقة بمستلزمات الإدارة وتسخير الإمكانيات الضرورية لها، وكذا السهر على الإستعمال العقلاني للوسائل.

❖ **مصلحة الموارد البشرية:** و تضم:

✓ فرع تسيير المستخدمين: يهتم هذا الفرع بتسيير المسار المهني للأفراد العاملين، ذلك من خلال التوظيف والترقيات في المناصب، وتحضير الدورات التكوينية للعمال، وتحديد الوقت المناسب للإحالة على التقاعد، وكذا الحرص على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة، كما تحدد الإمتيازات و المكافآت المخصصة للمستخدمين.

✓ فرع تسيير الأجور: يقوم هذا الفرع بحساب الأجور تبعا لمعطيات تخص الموظف، نذكر منها: المراقبة الدقيقة لمواعيد الحضور والإنصراف، مسك بطاقات خاصة للدوام لوضع ساعات العمل اليومية عليها، بالإضافة إلى ما يتضمنه كشف التتقيط الشهري، ومن خلال كل هذا يتحدد الراتب الشهري القاعدي، ويتم التوصل لحساب الأجر الصافي بعد تحديد الإضافات والمنح كتلك المتعلقة

بالنقل والإطعام والعلاوات التي يحصل عليها الأفراد جزاء قيامهم بمهمة معينة مثلا، وكذا احتساب قيمة الحافز المادي والتعويضات إن وجد، والأخذ بعين الإعتبار الإقتطاعات الناجمة عن أسباب عدة كخصم الغياب أو الضريبة على الأجر و إقتطاع الضمان الإجتماعي .

✓ فرع الخدمات الإجتماعية: يرفع هذا الفرع العمال من جوانب عدة، وذلك بتوفير خدمات عديدة مثل: (الرعاية الطبية للعاملين و أسرهم)، بعقد إتفاقيات مع بعض الأطباء الخواص، تقديم قروض للعمال الذين هم في حاجة إليها بعد عرضهم لدافع الإقتراض من خلال الطلب المتقدم به على أن يقتطع نسبة معينة من قيمة القرض من الراتب الشهري على مدى فترة زمنية معينة يتم الإتفاق عليها بين المؤسسة و العامل، وتوفير خدمات البيع بالتقسيط كل هذا يعتبر كدعم معنوي الذي قد يحفز الموظفين على أداء أحسن لوظيفتهم.

ثانيا: الدائرة التقنية التجارية: وتعتبر من أهم دوائر الوحدة لكونها المسلك الوحيد والرئيسي لجميع عمليات البيع التي تقوم بها الوحدة منها:

- تحديد مدة الإنتاج وتقدير تكلفة السلع.
- تقييم سعر البيع.
- دراسة وتقدير المبيعات وهذا من دراسة السوق وتقدير الطلب على منتجات الوحدة.
- القيام بأبحاث وإعطاء إقتراحات التي يمكن من شأنها زيادة المبيعات.
- التتبع اليومي لمراحل الإنتاج من طرف جميع الفروع وكل المنتجات على حدى.

وتضم هذه الدائرة أربعة مصالحو هي:

- ❖ المصلحة التجارية: وتستقبل هذه الوحدة الطلبيات الصادرة من مختلف الزبائن بحيث يحدد لها السعر والكمية ومدة الإنجاز، ثم ترسل الطلبيات إلى دائرة الإنتاج.
- ❖ مصلحة تسيير المخزون: تهتم هذه المصلحة بوظيفة التخزين لكونها وظيفة أساسية في المشروع الإنتاجي الذي تمارسه الوحدة. وتقوم بتنظيم عمليات دخول و خروج المواد الأولية و السلع و المحافظة عليها و المتابعة و المراقبة عن طريق بطاقات المخزون.
- ❖ مصلحة التموين: تعمل على ضمان التموين الدائم للوحدة بما تحتاجه من مواد أولية وقطع الغيار الخاصة بآلات الإنتاج و المستلزمات المختلفة، وتحتوي هذه المصلحة على فرع الشراء هدفه الأساسي تقديم الخدمات للمصالح الأخرى خاصة دائرة الإنتاج حيث تقوم بطلب كميات من البضائع والمواد الأولية وذلك بأحسن نوعية وبأقل تكلفة.

❖ المصلحة التقنية: تستقبل هذه المصلحة الطلبات من المصلحة التجارية وتقوم بدراستها من حيث تواجد الكمية المطلوبة من السلع أو أنها تقوم بإنتاجها.

❖ **ثالثا: دائرة الإنتاج:** ويتمثل دورها الأساسي في الإنتاج الذي يتطلب التموين من فرع حظيرة الحديد ولا يكون لها ذلك إلا بوثائق يصادق عليها رئيس مصلحة تسيير المخزون بناء على عمليات الإنتاج وتحتوي هذه الدائرة على المصالح التالية:

❖ مصلحة التصريف " الجدولة": ويتم فيها التخطيط وتنظيم مراحل الإنتاج والمنتجات.

❖ مصلحة الإنتاج: تسهر على عملية الإنتاج، كل نوع على حدى أو كل منتج على حدى في حظيرة المنتجات التامة والنصف التامة داخل المؤسسة. و تضم الورشات التالية: ورشة التقطيع، التجميع، التلحيم، النجارة الحديدية، و ورشة الدهن.

❖ مصلحة الإنجاز: المكلفة بتسيير المشاريع خارج محيط المؤسسة ومراقبة إنجازها وفقا للشروط المتفق عليها.

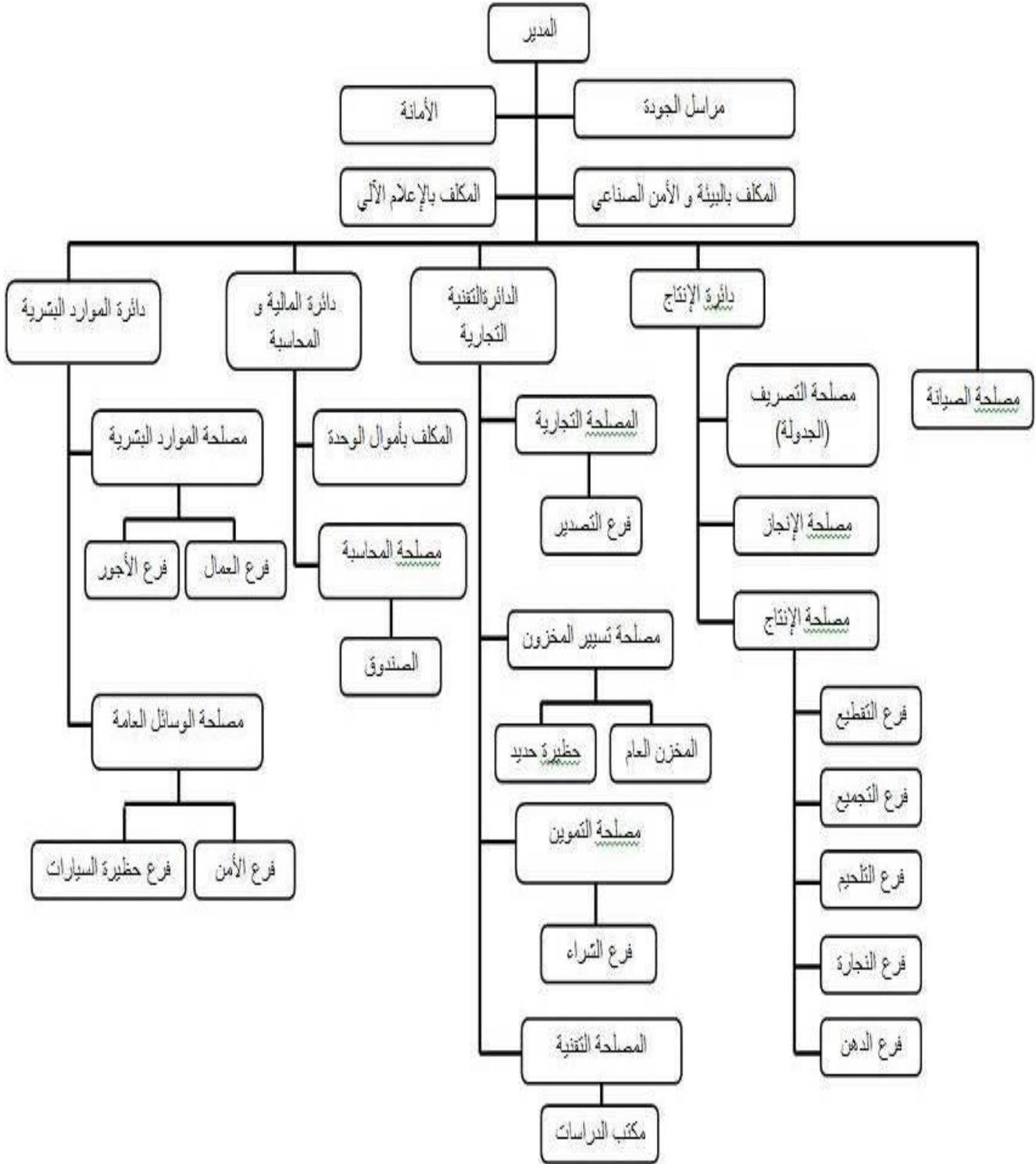
❖ **رابعا: دائرة المحاسبة والمالية:** و تضم مصلحة واحدة متمثلة في مصلحة المحاسبة و المالية وتهتم هذه المصلحة بالوظائف المحاسبية والمعالجة المالية لعمليات الشراء والبيع والخدمات وتسجيلها في الدفاتر المحاسبية وتكون المعالجة بالمبلغ والكمية وفقا للقوانين المنصوص عليها، فمن خلال المحاسبة نستطيع تحديد الوضع أو معرفة المركز المالي للوحدة ومتابعة المصالح الأخرى. و العمل على تنظيم و مراقبة العمليات المالية و التصريحات الشهرية و السنوية و تتبع أرصدة الحسابات البنكية بالإضافة إلى تأمين و مراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة من خلال المحاسبين الإداريين. و تضم المكلف بأمالك الوحدة (المحاسب المكلف بالجرد): وهو المكلف بتسيير ممتلكات الوحدة منذ دخولها إلى محيط المؤسسة إلى غاية خروجها أو تحويلها على الصعيد الداخلي بين المصالح.

بالإضافة لهذه الدوائر نجد مصلحة منفردة و هي:

❖ **مصلحة الصيانة:** مهمتها الأساسية صيانة كل آلات وتجهيزات الوحدة المعنية بالإنتاج وتحتوي هذه المصلحة على ورشة خاصة للصيانة.

والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATICIM.

شكل رقم (3-1) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATICIM وحدة المغير.



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: منتجات و أهداف مؤسسة BATICIM.

أولاً: منتجات المؤسسة:

تقوم مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة - وحدة المغير - بإنتاج بعض المنتجات وبصفة دائمة طوال السنة حيث تمثل 80 % من إنتاجها الإجمالي، والمتمثلة في صناعة و جلفنة ما يلي:

✓ الأعمدة المعدنية للضغط المنخفض والمتوسط.(أعمدة نقل التيار الكهربائي).

✓ أبراج الاتصالات السلكية واللاسلكية.

✓ أعمدة الإنارة الريفية والمدن.

✓ ملحقات أعمدة التيار الكهربائي.

✓ أعمدة نقل سلك التيار الكهربائي للسكك الحديدية.

أما بنسبة 20% بالمائة من إنتاجها يكون على أساس طلب الزبون ويشمل ما يلي:

✓ الهياكل المعدنية المختلفة الخاصة بالملاعب والقاعات الرياضية والمساح و اللوحات الإشهارية.....إلخ.

✓ البناءات المزودة بواسطة الصفائح المزوجة.

✓ القوالب المعدنية للبناء والأشغال العمومية.

✓ التجارة الحديدية بكل أنواعها.

✓ الأسوار المعدنية المختلفة.

✓ الشبكات المعدنية الأرضية.

ثانياً: أهداف المؤسسة.

تلعب وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة " BATICIM المغير" دوراً هاماً لتنمية الإقتصاد الوطني، و

تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- إدخال التقنيات الحديثة في عملية الإنتاج.
- التكفل بحاجات السوق المحلية بكل ما يتعلق بالصناعة الحديدية.
- القيام بمشاريع ضخمة من أجل تعزيز مكانتها في السوق المحلية والوطنية والدولية.
- رفع حجم مبيعاتها والتنوع فيها.
- تحسين الطاقات البشرية والتكنولوجية.
- الدراسات في تخفيض التكاليف.
- تعميم الإنارة ووسائل الإتصال.
- تحسين جودة منتجاتها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وسنتناول فيه كل من التعريف بمجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، كذلك التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين على مستوى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة باتيسيم (BATICIM)، وحدة المغير ولاية الوادي و البالغ عددهم 50 عاملاً.

ثانياً: عينة الدراسة.

لقد اخترنا عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، و هي نسبة مقبولة لتمثل مجتمع الدراسة، و يمكن تعميم النتائج المتوصل لها على باقي المجتمع المدروس حيث تم توزيع 50 إستبيان على العاملين بالمؤسسة و تم إسترجاع 43 إستبيان ليصبح مجموع الإستبيانات الصالحة للدراسة و القابلة للتحليل الإحصائي هو 43 إستبياناً و تم القيام بتحليل البيانات الأولية للدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الإجتماعية SPSS أي Statistical Pacage For Social Science 25.

المطلب الثاني: أداة الدراسة و أدوات التحليل الإحصائي :

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار صحة فرضياتها تم تحديد الأداة المعتمدة في جمع البيانات من عينة الدراسة وتحديد أدوات التحليل الإحصائي اللازمة لبلوغ أهداف الدراسة، نبرز ذلك فيما يلي:

أولاً: أداة الدراسة (أداة جمع البيانات).

الإستبيان:

يمثل الإستبيان المصدر الرئيسي لجمع البيانات و المعلومات لهذه الدراسة و يعرف الإستبيان على أنه " إستمارة بحث تضم أسئلة عن مواضيع مختلفة تتعلق بموضوع الدراسة تسلم إلى المبحوثين و تتم الإجابة عنها من طرفهم دون حضور الباحث، و لقد أعتمد في تصميمه و بنائه بناءاً سليماً، على الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ولقد تم تقسيم الإستبيان إلى قسمين كما يلي:

الجزء الأول: إشتمل على بيانات شخصية و وظيفية خاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، الخبرة المهنية، مجال الوظيفة الحالي).

الجزء الثاني: إشتمل على محورين: الأول خاص القيادة الاستراتيجية و أبعادها المختلفة (تعزيز التعليم والتدريب للعاملين، التآلف والاندماج، مشاركة وتفويض العاملين، تمكين العاملين، العلاقات الإنسانية مع العاملين)، و يتضمن 26 عبارة. أما المحور الثاني خاص بالمتغير التابع و هو الولاء التنظيمي و تضمن 3 أبعاد (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) و تتضمن 25 عبارة. والجدول الموالي يوضح أبعاد الإستبيان مع تحديد أرقام فقرات كل بعد:

جدول رقم (3-3) أبعاد الإستبيان

أرقام العبارات	النُعد
من 1 إلى 6	تعزيز التعليم والتدريب للعاملين
من 7 إلى 11	التآلف والاندماج
من 12 إلى 17	مشاركة وتفويض العاملين
من 18 إلى 20	تمكين العاملين
من 21 إلى 26	العلاقات الإنسانية مع العاملين
من 27 إلى 33	الولاء العاطفي
من 34 إلى 43	الولاء المستمر
من 44 إلى 51	الولاء المعياري
	القيادة الاستراتيجية
	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبيان

و قد تم إستخدام سلم ليكارت الخماسي، حيث يشكل إحدى طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد، يترجم وجود خمس إمكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا) و على المبحوث وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة (التي يختارها)، و الجدول الموالي يوضح مقياس ليكارت (Likert) الخماسي.

جدول رقم (3-4): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	5	4	3	2	1
المستوى	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
المتوسط الحسابي	05.00-4.20	04.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1.00

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا للدراسات السابقة

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة الدراسة و إختبار صحة فرضياتها، تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss25.

❖ مقياس الإحصاء الوصفي: Descriptive Statistic Measures : و ذلك لوصف مجتمع الدراسة و إظهار خصائصه، بالإعتماد على:

✓ النسب المئوية: لمعرفة نسبة إختيار كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان.

✓ التوزيعات التكرارية: لمعرفة تكرار إختيار كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان.

✓ المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الإستبيان.

✓ الإنحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت المطلق بين الأوساط الحسابية.

❖ معامل الارتباط Pearson: و يستخدم لتأكيد الصدق البنائي و صدق الإتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه. و يحسب هذا المعامل أيضا للوقوف على نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، أي بين القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل و الولاء التنظيمي كمتغير تابع بالنسبة لموضوع دراستنا.

❖ معامل الثبات " ألفا كرونباخ" : Cronbach's Coefficient Alfa: و ذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، و يعتر إختبار ألفا كرونباخ أحد الإختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الإستبيان، يستخدم هذا المعامل لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.

❖ تحليل التباين للإنحدار Analysis of Variance: لبيان مدى صلاحية النموذج للدراسة .

❖ إختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل "القيادة الاستراتيجية" بأبعادها على المتغير التابع "الولاء التنظيمي".

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة.

أولاً: صدق أداة الدراسة.

ويقصد بصدق الأداة قدرة الإستبيان على قياس المتغيرات التي صمم لقياسها، فهو يتضمن عبارات ذات صلة بالمتغيرات التي يعمل على قياسها، وأن مضمونه يتفق مع الغرض الذي صمم لأجله، وللتحقق من صدق الإستبيان المستخدم في الدراسة تم التأكيد على ثلاثة أنواع من الصدق.

(1) صدق المحك: ومن أجل ذلك قمنا بدراسة عبارات الاستبيان بمعامل الثبات الفا كرونباخ.

(2) صدق الإتساق الداخلي (الصدق البنائي): بغية التحقق من الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان

قمنا بحساب معاملات الارتباط (بيرسون) لكل بعد.

و الجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

جدول رقم (3-5) معامل الارتباط بين ابعاد المحور الأول والمحور الذي تنتمي إليه

المحور	الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية	تعزيز التعليم والتدريب للعاملين	0.923**	0.000
	التآلف والاندماج	0.939**	0.000
	مشاركة وتفويض العاملين	0.978**	0.000
	تمكين العاملين	0.943**	0.000
	العلاقات الإنسانية مع العاملين	0.958**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

جدول رقم (3-6) معامل الارتباط بين أبعاد المحور الثاني والمحور الذي تنتمي إليه

المحور	الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	الولاء العاطفي	0.868**	0.000
	الولاء المستمر	0.820**	0.000
	الولاء المعياري	0.882**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة مع المحور الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل وهي دلالة إحصائية قوية جداً، وبما أن

معامل الارتباط بين متغيري الدراسة موجب ودال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.000، فمنه يمكننا القول أن عبارات الإستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة.

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال اعتماد معامل الارتباط بيرسون، لا بد من التأكد من ثباتها، لذلك استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ على عينة الدراسة،

و الجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-7) نتائج معاملات الثبات ألفا كرونباخ.

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الإستبيان
0.985	26	القيادة الاستراتيجية
0.899	06	تعزيز التعليم والتدريب للعاملين
0.917	05	التآلف والاندماج
0.980	06	مشاركة وتفويض العاملين
0.975	03	تمكين العاملين
0.985	06	العلاقات الإنسانية مع العاملين
0.960	25	الولاء التنظيمي
0.940	07	الولاء العاطفي
0.892	10	الولاء المستمر
0.941	08	الولاء المعياري
0.985	51	كل عبارات الإستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (3-7) يتبين أن معامل الثبات الإجمالي " ألفا كرونباخ " بلغت قيمته 0.985 وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيم لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.985) بالنسبة لمحور القيادة الاستراتيجية، وفي المقابل ما قيمته (0.960) بالنسبة لمحور الولاء التنظيمي. وهو ما يدل على أن أداة الدراسة (الإستبيان) ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إستخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة من خلال إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي تبنتها الدراسة.

المطلب الأول: خصائص أفراد العينة.

سوف نتناول خصائص أفراد العينة من حيث: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة الحالية، الوضعية القانونية وسنوات الخبرة.

وفيما يلي جدول يلخص مختلف هذه الخصائص.

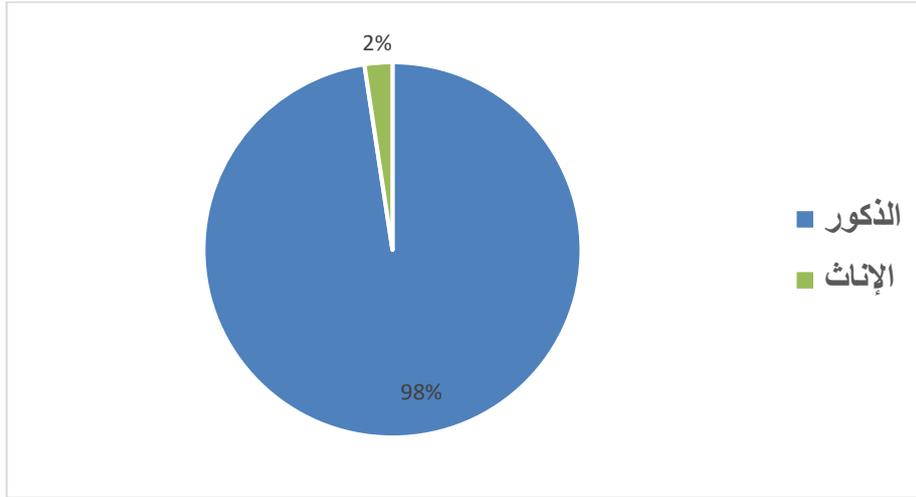
أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

جدول رقم(3-8): خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	41	95.3%
	إناث	02	2.3%
	المجموع	43	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-8) أن نسبة الذكور في العينة المدروسة بلغت "95.3%" بحيث يشكلون أغلبية الأفراد العاملة في المؤسسة محل الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث "2.3%"، و نفسر ذلك بطبيعة الأعمال في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة-وحدة المغير- وطبيعة ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة، و ما يدعم هذه النتيجة هو ملاحظتنا خلال زيارتنا الميدانية للمؤسسة. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



شكل رقم (3-2): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الجنس لتوزيع أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

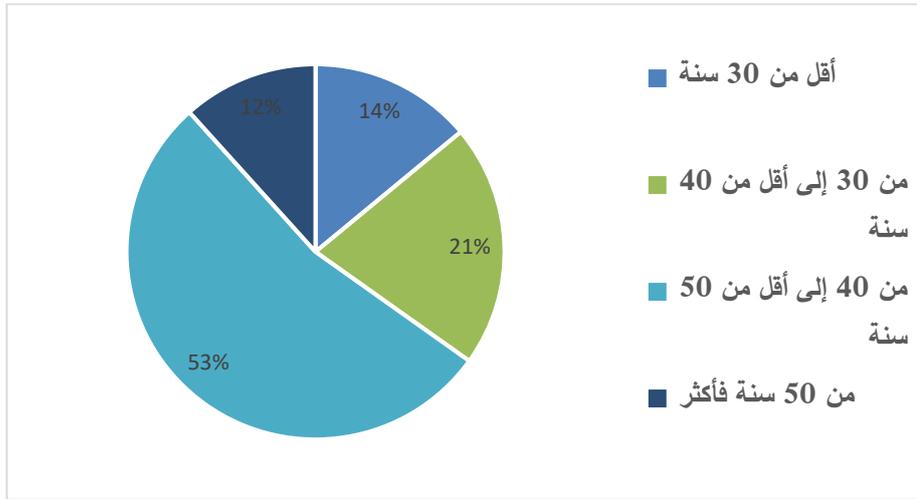
جدول رقم (3-9): خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	06	14%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	09	20.9%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	23	53.5%
	من 50 سنة فأكثر	05	11.6%
	المجموع	43	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق رقم (3-9) و بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة العمرية من (40 إلى 50 سنة) إحتلت أعلى نسبة بواقع "53.5%" في حين تليها الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة بلغت "20.9%" وبلغت نسبة الأفراد ضمن بقية الفئات العمرية الأخرى ما قيمته "26%"، و ربما يرجع تساويها في النسبة إلى سياسة تسريح العمال التي تجريها المؤسسة نتيجة مرورها بأزمة إقتصادية بسبب المنافسة واضطرابها لمثل هذا السلوك، و منه يمكن القول أن معظم العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ينتمون لفئة كهول وهي الفئة العمرية التي تتمتع بالخبرة الكافية لإنجاز العمل.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



شكل رقم (3-3): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير العمر لتوزيع أفراد عينة الدراسة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

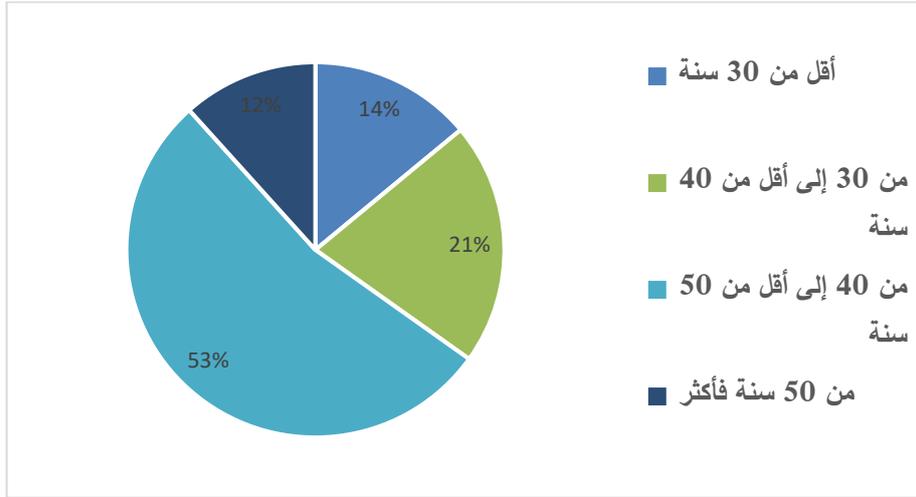
جدول رقم (3-10): خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	أولى ثانوي فأقل	31	72.1%
	تقني سامي	05	11.6%
	ليسانس	04	9.3%
	مهندس	02	4.7%
	المجموع	43	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق فيما يخص المؤهل العلمي لأفراد العينة نجد أن "72.1%" مستواهم التعليمي هو مستوى ثانوي فأقل وهي أعلى نسبة، بينما نجد نسبة "11.6%" من أفراد العينة متحصلين على مستوى تقني سامي، ونسبة "9.3%" من الافراد المتحصلين على شهادة ليسانس وأخيرا نجد نسبة "4.7%" من الافراد ذوي شهادة مهندس وهي نسبة ضئيلة جدا، من خلال هذه النتائج نستنتج أن المؤسسة تهتم بتوظيف حاملي الشهادات العليا و خريجي الجامعات و توظيف عمال بمستوى علمي مقبول "ثانوي" و هذا ما يساعدها إيصال و نشر ثقافة الجودة بين العمال و شرح الأعمال المطلوبة منهم لتفادي الوقوع في بعض المشاكل و الصعوبات التي تعرضت لها المؤسسة في مسارها نحو تطبيق نظام الجودة.

و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:



شكل رقم (3-4): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي لتوزيع أفراد عينة الدراسة.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

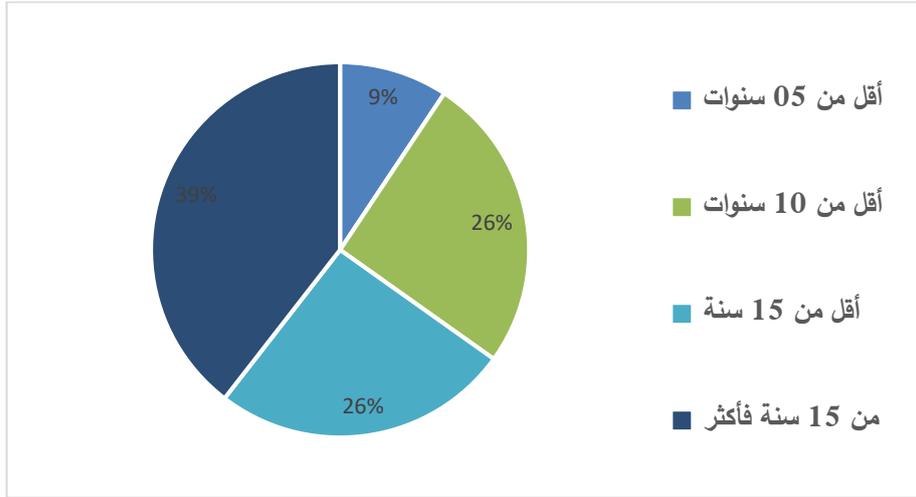
جدول رقم (3-11): خصائص أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	04	9.3%
	أقل من 10 سنوات	11	25.6%
	أقل من 15 سنة	11	25.6%
	من 15 سنة فأكثر	17	39.5%
المجموع		43	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

نستطيع من خلال الجدول رقم (3-11) أن نلاحظ أن أغلب عمال المؤسسة ذوي خبرة مهنية من 15 سنة فأكثر بنسبة "39.5%"، يليها الأفراد ذوي خبرة أقل من 10 سنوات وأقل من 15 سنة بنسبة "25.6%" لكل منهما، وأخيرا وبنسبة "9.3%" تمثل الأفراد ذوي خبرة صغيرة أقل من 5 سنوات، ونستنتج من ذلك السيطرة على الشركة من قبل الافراد ذوي الخبرة الكبيرة.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية:



شكل رقم (3-5): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الخبرة المهنية لتوزيع أفراد عينة الدراسة.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية.

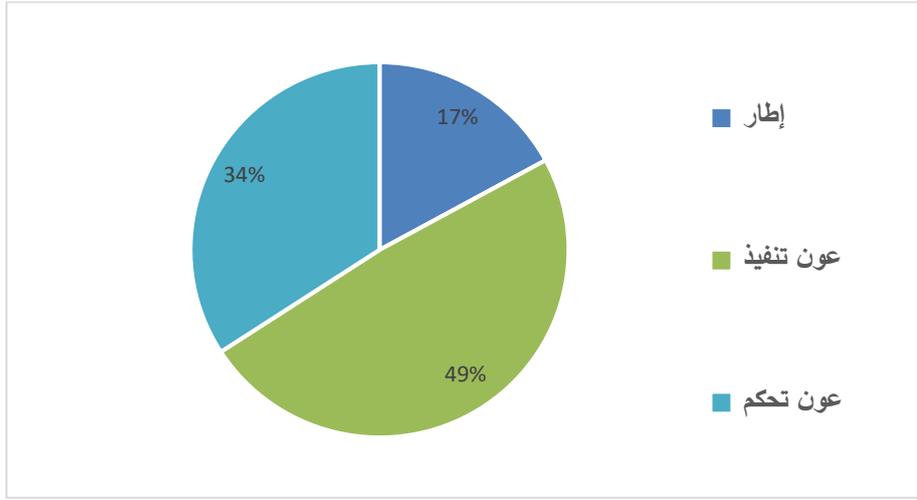
جدول رقم (3-12): خصائص أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	إطار	07	16.3%
	عون تنفيذ	20	46.5%
	عون تحكم	14	32.6%
	المجموع	41	95.3%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ خلال الجدول رقم (3-12) أن أغلب عمال المؤسسة من فئة أعوان التنفيذ بنسبة "46.5%" وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب عمال تنفيذ خاصة في ورشات الإنتاج بمختلف فروعها، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة "14%" من مهمتهم الإشراف على العمال التنفيذيون، وتليها فئة إطارات بنسبة "16.3%" وهذا لأجل العمل الإداري والإشرافي وتسيير شؤون المؤسسة والموظفين، كما نلاحظ أن 2 من الافراد استأنفوا الإجابة على هذا السؤال.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية القانونية:



شكل رقم (3-6): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير مجال الوظيفة الحالية لتوزيع أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة

سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة باستخدام الإحصاء الوصفي من خلال إستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإستبيان المتعلقة بالمتغيرات القيادة الاستراتيجية و "الولاء التنظيم". وترتيبها حسب درجة الموافقة وتحليلها وتفسيرها.

و لقد تم الإعتماد على سلم ليكارت الخماسي للحكم على مستوى الموافقة لإجابات المبحوثين.

أولاً: المحور الأول القيادة الاستراتيجية.

يمكن تلخيص نتائج المحور الأول بأبعاده في الجدول التالي.

جدول رقم (3-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و درجات الموافقة لعبارات المحور الأول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
البعد الأول: تعزيز التعليم والتدريب للعاملين					
1	يهتم القائد الاستراتيجي في العمل بما أشعر به وبما أفعله.	3.279	1.201	متوسط	06
2	يزودني القائد بالمعلومات حول أداء الاعمال الموكلة إلى اول بأول	3.488	1.222	مرتفع	01
3	يحرص القائد الاستراتيجي على برمجة دورات تكوينية دورية.	3.186	1.139	متوسط	19

24	متوسط	1.124	2.790	يعمل القائد الاستراتيجي على استفادة الموظفين من المنح الخارجية.	4
25	متوسط	1.151	2.767	يحرص القائد الاستراتيجي على تشجيع التوأمة مع المؤسسات الأخرى	5
12	متوسط	1.151	3.232	يهدف القائد الاستراتيجي على تبادل الخبرات والمعارف فيما بيننا.	6
/	متوسط	0.955	3.181	البعد الثاني: التآلف والاندماج	
23	متوسط	1.112	3.000	ينتقد القائد الاستراتيجي عملي ولا ينتقدي ويكون ذلك بيني وبينه.	7
16	متوسط	1.081	3.209	يعمل القائد الاستراتيجي على التواصل مع مختلف المصالح إلى توضيح المشاكل وسبل علاجها.	8
18	متوسط	1.052	3.186	يتيح القائد الفرصة للعمال لإبداء آرائهم واستقبال شكاويهم والانصات لهم.	9
20	متوسط	1.067	3.162	يعقد القائد اجتماعات دورية للعمال لمناقشة الأمور الخاصة بالعمل.	10
02	متوسط	1.192	3.348	يساعد القائد الاستراتيجي العمال الجدد على الانخراط في العمل.	11
/	متوسط	1.008	3.248	البعد الثالث: مشاركة وتفويض العاملين	
05	متوسط	1,053	3.279	يتيح القائد الاستراتيجي الفرصة لمشاركة العمال في اتخاذ القرار.	12
15	متوسط	1,013	3.209	يتخذ القائد الاستراتيجي القرار الذي يحظى بموافقة الاغلبية	13
17	متوسط	1,059	3.209	يوفر القائد الاستراتيجي المساحة لمناقشة مقترحات العمل.	14
13	متوسط	1,109	3.232	يمنح القائد الحرية للعمال بالاعتماد على قدراتهم في حل مشاكل العمل.	15
04	متوسط	1,080	3.302	يشجع القائد العمال عل تحديد أفضل طريقة لإنجاز عملهم.	16

09	متوسط	1,025	3.255	يسمح القائد للمرؤوسين بالتأثير على القرارات الحاسمة والهامة.	17
البعد الرابع: تمكين العاملين					
10	متوسط	1,093	3.255	يمنح القائد الحرية للموظفين لابتكار الأسلوب المناسب لأداء العمل.	18
21	متوسط	1,044	3.162	يمنح القائد الحرية الكافية للموظفين في وضع الجدول الزمني لإتمام العمل.	19
08	متوسط	1,093	3.255	يمنح القائد الفرصة للعمال التجريب والتغيير في أساليب العمل.	20
البعد الخامس: العلاقات الإنسانية مع العاملين					
22	متوسط	1,067	3.162	يتعاطف القائد الاستراتيجي مع العمال ويعمل على تلبية حاجياتهم.	21
23	متوسط	1,081	3.139	يعمل القائد الاستراتيجي على تنمية العلاقات مع الموظفين.	22
11	متوسط	1,077	3.238	يسعى القائد الاستراتيجي لمعالجة المشكلات الخاصة بالموظفين.	23
14	متوسط	1,071	3.214	يبدي القائد الاستراتيجي معاملة حسنة عند زيارته للموظفين.	24
03	متوسط	1,058	3.302	يتعاون القائد الاستراتيجي مع الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.	25
07	متوسط	1,053	3.279	اتصال القائد بالعمال يساعد على توجيههم ونصحهم وارشادهم.	26
المحور الأول: القيادة الاستراتيجية					
/	متوسط	0.946	3.194		

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا لمخرجات spss

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق رقم (3-13) يمكننا ترتيب عبارات المحور الأول

حسب أهميتها من خلال درجة موافقة المبحوثين عليها كما يلي:

❖ جاءت عبارات البعد الثالث "مشاركة وتقويض العاملين" في الرتب الأولى وكان اتجاه المبحوثين

لعبارات هذا البعد أغلبها موافق حيث تصدرت العبارة رقم 16 الترتيب بمتوسط حسابي يقدر ب

3.302 و إنحراف معياري 1.080، تليها العبارة رقم 12 في الترتيب الثاني بدرجة الموافقة

بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.279 و انحراف معياري 1.053، مما يعكس إهتمام المؤسسة محل الدراسة الواضح بمشاركة وتفويض العاملين، ثم العبارة رقم 17 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.255 وانحراف معياري 1.025، ثم تليها العبارة 15 بمتوسط حسابي 3.232 وانحراف معياري قيمته 1.109، وتأتي العبارات 13 و 14 بمتوسط حسابي 3.209 وانحراف معياري 1.013 و 1.059.

❖ جاءت عبارات البُعد الرابع "تمكين العاملين" في الترتيب الموالي بحيث نجد العبارتين رقم 18 و 20 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.255 و انحراف معياري 1.093 ودرجة موافقة متوسطة تدل على حرص المؤسسة على تمكين العاملين لابتكار الأسلوب المناسب لأداء العمل، في حين جاءت العبارة رقم 19 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره 3.162 ودرجة موافقة متوسطة مما نستنتج أن المؤسسة تعمل على تشجيعهم على إبداء الإقتراحات والمشاركة الفعالة.

❖ بالنسبة للبُعد الخامس "العلاقات الإنسانية مع العاملين" كانت المتوسطات الحسابية لعباراته متقاربة نوعا ما ومحصورة بين 3.139 و 3.302 ودرجة موافقة متوسطة لجميع العبارات واتجهت آراء المبحوثين نحو موافق ومحاييد مما يشير إلى أن مستوى العلاقات الإنسانية مع العاملين متوسط في المؤسسة محل الدراسة.

❖ جاءت عبارات البُعد الثاني "التآلف والاندماج" في الرتبة الرابعة حيث اتجه آراء أفراد العينة بدرجات موافقة متوسط حيث نجد العبارة رقم 11 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.348 وانحراف معياري قدره 1.192، تليها العبارة 8 بمتوسط حسابي 3.209 وانحراف معياري 1.081 ما يجعلنا نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالتآلف والاندماج بين أفرادها وتعمل على إتاحة الفرصة للعمال لإبداء آرائهم واستقبال شكاويهم والانصات لهم كما أوضحته العبارة 9 بمتوسط حسابي 3.186.

❖ جاءت عبارات البُعد الأول "التعليم والتدريب للعاملين" في الرتبة الأخيرة حيث اتجه آراء أفراد العينة متفاوتة بين درجات موافقة متوسط حيث نجد العبارات رقم 1، 3، 4، 5، 6 بمتوسط حسابي قدره محصور بين 2.767 و 3.232 مما يدل على ضعف المؤسسة من جانب استفادة الموظفين من المنح الخارجية وجانب التوأمة مع المؤسسات الأخرى، تقابها العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 3.488 ودرجة موافقة مرتفعة مما يبرز إهتمام المؤسسة بتزويد المعلومات الكافية حول أداء الأعمال الموكلة أول بأول ما يجعلنا نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم كثيرا بتعزيز

التعليم والتدريب للعاملين بل تكتفي بإبراز المعلومات الكافية لكل عامل لأداء مهمته في المؤسسة.

من خلال الجدول السابق رقم (3-13) يمكننا ترتيب أبعاد المحور الأول "إدارة الجودة الشاملة" حسب درجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (3-14) ترتيب أبعاد المحور الأول

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
5	متوسط	0.949	3.124	تعزيز التعليم والتدريب للعاملين
4	متوسط	0.955	3.181	التآلف والاندماج
1	متوسط	1.008	3.248	مشاركة وتفويض العاملين
2	متوسط	1.050	3.224	تمكين العاملين
3	متوسط	1.032	3.213	العلاقات الإنسانية مع العاملين

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا لمخرجات spss

من خلال الجدول رقم (3-14) نستطيع القول أن مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "وحدة المغير" تولي إهتماما و تركيزا كبيرين على مشاركة وتفويض العاملين، فقد جاء هذا البعد في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.248 و انحراف معياري 1.008، وهذا يدل على حرص المؤسسة على مشاركة القرارات مع العمال والسماح للأفراد في ممارسة عملهم بالحرية والاعتماد على قدراتهم في حل مشاكل العمل كما تشجع المؤسسة العمال على تحديد أفضل طريقة لإنجاز عملهم.

و هي أيضا تتبنى فكرة تمكين العاملين إذ جاءت عبارات هذا البُعد في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، و متوسط حسابي يقدر ب 3.224 و انحراف معياري يقدر ب 1.050.

أما بالنسبة للعلاقات الإنسانية مع العاملين فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.213 يليه بُعد التآلف والاندماج بمتوسط حسابي 3.181 ودرجة موافقة متوسطة مما يدل على العلاقات الحسنة والتآلف بين الأفراد فيما بعضهم بالمؤسسة. ويأتي البعد الأول تعزيز التعليم والتدريب للعاملين بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.124 وانحراف معياري 0.946 ونلاحظ عدم تشتت إجابات الأفراد في هذا البعد وذلك يوضح أن اهتمام المؤسسة بعد التعليم والتدريب ضعيف حيث تعتمد على خبرة الفرد العامل في المؤسسة مع الاعتماد على إبراز المعلومات الخاصة بعمله فقط وهذا ما توضحه العبارة 2 بمتوسط حسابي 3.488 ودرجة موافقة مرتفعة.

ومنه نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بشكل عام بتبني أبعاد القيادة الاستراتيجية لكن بمستويات متفاوتة تراوحت بين المتوسط والمرتفع، فهي تركز على بعض الأبعاد و تهمل أبعادا أخرى. إلا أن توفر مثل هذه المستويات من التطبيق يساعد بدرجة كبيرة على سهولة تطبيق كافة أبعاد إدارة القيادة الاستراتيجية وإزالة المعوقات التي تقف حائلا دون التطبيق الكلي والشمولي.

ثانيا: المحور الثاني الولاء التنظيمي

يمكن تلخيص نتائج المحور الثاني والمتمثل في المتغير التابع " الأداء الوظيفي " في الجدول التالي.

جدول رقم (3-15) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجات الموافقة لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
البعد الأول: الولاء العاطفي					
/		3.254	1.043	متوسط	/
27	أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة وبالإعتراف حينما أتحدث عنها.	3.395	1,136	مرتفع	17
28	أشعر بأن هذه المؤسسة كمؤسستي الخاصة	3.418	1,179	مرتفع	14
29	أحس بارتباط عاطفي اتجاه المؤسسة التي أعمل فيها.	3.302	1,244	متوسط	19
30	أشعر بجدية وكأن مشاكل العمل في هذه المؤسسة مشاكلي الخاصة	3.372	1,155	مرتفع	18
31	أشعر بأننا نعمل كعائلة واحدة في هذه المؤسسة	3.428	1,192	مرتفع	13
32	أشعر أنني محل سخريه الزملاء عندما ألتزم بالعمل وولاء للمنظمة.	2.441	1,368	منخفض	25
33	هذه المؤسسة تستحق ولاءي وإخلاصي لها.	3.465	1,141	مرتفع	11
البعد الثاني: الولاء المستمر					
/		3.282	0.891	متوسط	/
34	أقدم المساعدة لزملائي في العمل	3.642	1,100	مرتفع	4
35	أوجه الموظفين الجدد ولا أبخل عليهم بالنصح والإرشاد المهني	3.627	1,134	مرتفع	6
36	إن عملي في هذه المؤسسة مؤقت إلى أن أجد فرصة أحسن	2.767	1,269	متوسط	23
37	أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد ومعدات في حال استخدامها	3.697	1,102	مرتفع	2
38	هناك صرامة في التسيير الداخلي تفرض علينا العمل بجد	3.441	1,201	مرتفع	12
39	أريد الولاء في عملي لكن أجد صعوبات تحول دون ذلك.	2.953	1,153	متوسط	22

10	مرتفع	1,182	3.488	هناك وضوح في تقسيم المهام والمقاييس والبرامج في هذه المؤسسة	40
24	متوسط	1,311	2.744	هناك فوضى في تحديد المهام وهناك تداخل كبير يعيق الولاء في المنظمة	41
20	متوسط	1,321	3.048	يتأثر مستقبلي الوظيفي سلبا إذا تركت العمل في هذه المؤسسة.	42
9	مرتفع	1,206	3.512	يستاء القائد في هذه المؤسسة من غياب الموظفين والعمال دون مبرر	43
/	مرتفع	0.978	3.499	البعد الثالث: الولاء المعياري	
1	مرتفع	1,118	3.731	أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في هذا العمل	44
3	مرتفع	1,192	3.682	أنا أقوم بعملتي حسب الأهداف المخطط	45
21	متوسط	1,303	3.000	أنا أقوم بأعمالي بشكل تلقائي ولا توجد معايير وأهداف في العمل	46
16	مرتفع	1,007	3.400	أشارك في وضع الخطط الأهداف الداخلية للقسم الذي أنتمي اليه	47
5	مرتفع	1,134	3.634	أنا أحترم معايير وبرامج العمل وفق الأجل المحددة.	48
7	مرتفع	1,119	3.561	أنا أحترم أوقات الدخول الخروج من العمل	49
15	مرتفع	1,139	3.414	أنا أعمل أكثر مما متوقع مني من أجل مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها	50
8	مرتفع	1,185	3.536	هناك توافق بين مؤهلاتي العلمية وبين متطلبات المنصب الذي أشغله	51
/	متوسط	0.878	3.321	المحور الثاني: الولاء التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا لمخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (3-15) تبين أن المتوسطات الحسابية لعبارات الولاء التنظيمي أخذت نسباً مرتفعة و متوسطة نسبيا تراوحت بين 3.731 كأعلى قيمة مثلتها عبارات الولاء المعياري ما يدل على أن الفرد في المؤسسة مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل وأدنى قيمة كانت 2.441 مثلتها العبارة رقم 32 مما يدل على الاحترام بين الأفراد خاصة فيما يتعلق بالولاء للمؤسسة، و فيما يخص العبارات المتعلقة بالولاء المستمر للمؤسسة فهي وجود المساعدات بين الأفراد والصرامة والوضوح في تقسيم المهام بالمؤسسة محل الدراسة

و بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الولاء التنظيمي السائد بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة المتبع إذ بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عن عبارات الولاء التنظيمي مجتمعة 3.321 بانحراف معياري 0.878، مما يدل على أن الولاء التنظيمي بالمؤسسة جيد. كما

نلاحظ ان اغلب عبارات بعد الولاء المعياري جاءت بدرجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على أن أفراد المرسة يحترمون أهداف ومعايير وبارمج العمل وكذلك وقت الدخول والخروج وهذا ما توضحه العبارات رقم 45، 48، 49.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

بعد قيامنا في المطلب السابق بتحليل محاور الإستبانة سنقوم في هذا المطلب باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وتفسير النتائج المحصل عليها.

الفرع الأول: إختبار الفرضيات.

ولأجل ذلك سنقوم أولاً باختبار مدى ملائمة النموذج. ثم إختبار الفرضيات بالإعتماد على نتائج معامل التحديد ومستويات الدلالة باستخدام تحليل تباين الإنحدار بواسطة برنامج الحزم الإحصائية SPSS لدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومن ثم الحكم على الفرضيات بالقبول أو الرفض. أولاً: إختبار ملائمة النموذج للفرضية الرئيسية للدراسة.

يمكننا التأكد من ملائمة (صلاحية) النموذج للفرضية الرئيسية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي بمؤسسة باتيسيم المغير " وذلك من خلال الجدول الموالي:
جدول رقم (3-16): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	22.056	1	22.056	87.442	0.000
الخطأ	10.342	41	0.252		
المجموع الكلي	32.398	42			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

معامل التحديد $R^2=0.681$.

معامل الارتباط $R=0.825$.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (3-16) يتضح أن قيمة F المحسوبة (87.442) أكبر من F الجدولية، وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

ثانياً: إختبار ملائمة النموذج للفرضيات الفرعية للدراسة.

يمكننا التأكد من ملائمة (صلاحية) النموذج لدراسة الفرضيات الفرعية وذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3-17): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات

الفرعية:

مستوى الدلالة	قيمة "F" المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البُعد
0.000	59.865	19.229	1	19.229	الإنحدار	تعزيز التعليم والتدريب للعاملين
		0.321	41	13.169	الخطأ	
			42	32.398	المجموع	
0.000	67.620	20.169	1	20.169	الإنحدار	التآلف والاندماج
		0.298	41	12.229	الخطأ	
			42	32.398	المجموع	
0.000	76.961	21.37	1	21.137	الإنحدار	مشاركة وتفويض العاملين
		0.275	41	11.261	الخطأ	
			42	32.398	المجموع	
0.000	62.633	19.580	1	19.580	الإنحدار	تمكين العاملين
		0.313	41	12.818	الخطأ	
			42	32.398	المجموع	
0.000	63.096	19.637	1	19.637	الإنحدار	العلاقات الإنسانية مع العاملين
			41	12.760	الخطأ	
			42	32.398	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول (3-17) يتضح أن قيمة F المحسوبة عند كل بُعد أكبر من F الجدولية، وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل الأبعاد (تعزيز التعليم والتدريب للعاملين، التآلف والاندماج، مشاركة وتفويض العاملين، تمكين العاملين، العلاقات الإنسانية مع العاملين)، وهو ما سنوضحه من خلال إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

ثالثا: إختبار الفرضية الرئيسية :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي بمؤسسة باتيسيم المغير".
بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية أين إعتدنا في ذلك على الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

جدول (3-18): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي.

المتغير المستقل	(Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الإرتباط (R)	R ² معامل التحديد
القيادة الاستراتيجية	0.825	9.351	0.000	87.442	0.825	0.681

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $T=9.351$ و $B=0.825$ عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 مما يمكننا من القول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي بمؤسسة باتيسيم المغير، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (87.442) بمستوى دلالة (0.000)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.000) و هي تعبر عن دلالة قوية، إضافة إلى قوة إرتباط متوسطة بين المتغيرين موضحة من خلال الجدول في قيمة R^2 المقدر بـ 0.681، و هذا يعني أن المتغير المستقل "القيادة الاستراتيجية" يُفسّر ما نسبته (68.1%) من التباين الحاصل في المتغير التابع "الولاء التنظيمي".

و بناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي بمؤسسة باتيسيم المغير".

وسنحاول تفسير هذا الأثر من خلال تفسير أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة على حدى.

رابعاً: إختبار الفرضيات الفرعية:

❖ إختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال تعزيز التعليم والتدريب للعاملين في العينة المدروسة بمؤسسة باتيسيم المغير". لغرض إختبار صحة هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي.

جدول رقم(3-19): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل R2 التحديد	معامل الإرتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(Beta)	المتغير المستقل
0.594	0.770	59.865	0.000	7.737	0.770	تعزيز التعليم والتدريب للعاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-19) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.737) وبقية احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال تعزيز التعليم والتدريب للعاملين بالمؤسسة، كما يظهر في الجدول أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.594)، حيث فسّر بُعد إلتزام تعزيز التعليم والتدريب للعاملين ما قيمته 59.4% من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال تعزيز

التعليم والتدريب للعاملين في العينة المدروسة بمؤسسة باتيسيم المغير " .

❖ إختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء

التنظيمي من خلال التآلف والاندماج في العينة المدروسة بمؤسسة باتيسيم المغير".

لغرض إختبار صحة هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح

النتائج في الجدول الموالي.

جدول رقم(3-20): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل R2 التحديد	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(Beta)	المتغير المستقل
0.0623	0.789	67.620	0.000	8.223	0.789	التآلف والاندماج

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-20) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.223) وبقيمة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتآلف والاندماج على الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، كما يظهر في الجدول أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.623)، حيث فسّر بُعد التآلف والاندماج ما قيمته 62.3% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال التآلف والاندماج في العينة المدروسة بمؤسسة باتيسيم المغرب".

❖ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال مشاركة وتفويض العاملين في العينة المدروسة".

لغرض إختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي.

جدول رقم(3-21): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل R2 التحديد	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(Beta)	المتغير المستقل
0.652	0.808	76.961	0.000	8.773	0.808	مشاركة وتفويض العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-21) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.773) وبقيمة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة وتفويض العاملين على الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، كما يظهر في الجدول أن قيمة

معامل التحديد R^2 بلغت (0.652)، حيث فسّر بُعد مشاركة وتفويض العاملين ما قيمته 65.2% من التباين (التغير) الحاصل في الولاء التنظيمي، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على :
 "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال مشاركة وتفويض العاملين في العينة المدروسة".

❖ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال تمكين العاملين في العينة المدروسة بمؤسسة باتيسيم المغرب".
 لغرض إختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي.

جدول رقم (3-22): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل R2 التحديد	معامل الإرتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(Beta)	المتغير المستقل
0.604	0.777	62.633	0.000	7.914	0.777	تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-22) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.914) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية تمكين العاملين على الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، كما يظهر في الجدول أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.604)، حيث فسّر بُعد تمكين العاملين ما قيمته 60.4% من التباين (التغير) الحاصل في الولاء التنظيمي و هي نسبة جيدة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال تمكين العاملين في العينة المدروسة بمؤسسة باتيسيم المغرب".

و بالمقابل نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال تمكين العاملين في العينة المدروسة بمؤسسة باتيسيم المغرب".

❖ إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال العلاقات الإنسانية مع العاملين في العينة المدروسة بمؤسسة باتيسيم المغرب".

لغرض إختبار صحة هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي.

جدول رقم(3-23): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الخامسة

معامل R2 التحديد	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(Beta)	المتغير المستقل
0.606	0.779	63.096	0.000	7.943	0.779	العلاقات الإنسانية مع العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-24) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.943) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية مع العاملين على الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، كما يظهر في الجدول أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.606)، حيث فسّر بُعد العلاقات الإنسانية مع العاملين ما قيمته 60.6% من التباين (التغير) الحاصل في الولاء التنظيمي، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال العلاقات الإنسانية مع العاملين في العينة المدروسة بمؤسسة باتيسيم المغرب".

الفرع الثاني: تفسير نتائج الدراسة.

بعد تحليل محاور الدراسة و إختبار فرضياتها لا بد من تفسير نتائج هذه الإختبارات، و هو ما سننترق إليه في هذا المطلب، كما يلي:

أولا : تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالإستبيان: يمكن تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالإستبيان المعنون بأثر القيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي بمؤسسة باتيسيم المغرب كما يلي:

❖ أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط للقيادة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ 3.194 لهذا المحور الأول، ولاحظنا أن بُعد مشاركة وتفويض العاملين جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.248، يليه بُعد تمكين العاملين بمتوسط حسابي 3.224 ثم بُعد العلاقات الإنسانية مع العاملين الذي بلغ متوسطه الحسابي 3.213 كما يليه بعد التآلف والاندماج في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.181 وفي الترتيب الأخير نجد بُعد تعزيز التعليم والتدريب للعاملين الذي بلغ متوسطه الحسابي 3.124 بتقدير متوسط.

و يمكننا القول أن ظهور القيادة الاستراتيجية بهذا المستوى المتوسط راجع لقلّة التركيز لكافة أبعاد إدارة القيادة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة فهي تولي إهتماما بأبعاد معينة و تهمل أبعادا أخرى، وهذه النتيجة تشير على أن المؤسسة محل الدراسة لا تتعامل مع مفهوم القيادة الاستراتيجية كنظام متكامل.

ثانيا: تفسير نتائج الفرضيات:

❖ تفسير الفرضية الرئيسية:

من خلال نتائج إختبار الفرضية الرئيسية تبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي بمؤسسة باتيسيم المغرب، أي أن هناك علاقة وتأثير بين المتغيرين وهذا ما دعمته نتائج معامل الارتباط الذي يساوي 0.825 و معامل التحديد 0.681 ، و يمكن تفسير ذلك بأن تبني كافة أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة كنظام إداري معاصر هو ما تحتاجه المؤسسات اليوم من أجل الزيادة والإرتقاء، و هذا من شأنه أن ينعكس إيجابا على الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة و تحقيق أهدافها.

❖ تفسير الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى تبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال تعزيز التعليم والتدريب للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، أي أن هناك علاقة وتأثير بين المتغيرين وهذا ما دعمته نتائج معامل الارتباط 0.770 ومعامل التحديد 0.594 ، حيث أن تعزيز التعليم والتدريب للعاملين يفسّر ما قيمته 594% من التباين في الولاء التنظيمي، ونلاحظ أن هذا التأثير متوسط نوعا ما ونفسّر ذلك بعدم حرص الإدارة العليا للمؤسسة بشكل جيّد على برمجة دورات تكوينية دورية وتبادل الخبرات والمعارف في كافة المستويات التنظيمية بصفة كافية.

❖ تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية تبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال التآلف والاندماج بالمؤسسة محل الدراسة، أي أن هناك علاقة و تأثير بين المتغيرين و هذا ما دعمته نتائج معامل الارتباط 0.789 و معامل التحديد 0.623 ، حيث أن التآلف والاندماج يفسر ما قيمته 62.3% من التباين في الولاء التنظيمي، وهذا جيّد لأنه يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تساعد العمال الجدد على الانخراط في العمل، و يحتل هذا البُعد الترتيب الرابع في محور القيادة الاستراتيجية بتقدير متوسط بحيث بلغ متوسطه الحسابي 3.181 ، و نفسّر ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة تولي إهتماما للعمال لإبداء آرائهم واستقبال شكاويهم والانصات لهم. حيث تسهر المؤسسة على التواصل مع مختلف المصالح إلى توضيح المشاكل وسبل علاجها.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة تبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال مشاركة وتفويض العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، أي أن هناك علاقة وتأثير بين المتغيرين و هذا ما دعمته نتائج معامل الارتباط 0.808 و معامل التحديد 0.652، حيث أن مشاركة وتفويض العاملين يفسر ما قيمته 65.2% من التباين في الولاء التنظيمي، ويحتل هذا البعد صدارة الترتيب في محور إدارة الجودة الشاملة بتقدير مرتفع بحيث بلغ متوسطه الحسابي 3.248، و نفس ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة تولي إهتماما كبيرا لهذا البعد بحيث تعمل على تحديد أفضل طريقة لإنجاز عملهم، كما تتيح الفرصة لمشاركة العمال في اتخاذ القرار. و منه تسمح للمرؤوسين بالتأثير على القرارات الحاسمة والهامة لتحقيق أهداف المؤسسة.

❖ تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة تبين لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، و هذا ما دعمته نتائج معامل الارتباط 0.777 و معامل التحديد 0.604، حيث أن بُعد تمكين العاملين يفسر ما قيمته 60.4% من التباين في الولاء التنظيمي، و يحتل هذا البعد الترتيب الثاني في إتجاهات آراء المبحوثين من أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ 3.224 و درجة موافقة متوسطة. و هو ما يدل على وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين و الولاء التنظيمي، من خلال منح الحرية للموظفين لابتكار الأسلوب المناسب لأداء العمل بما ينعكس على حالاتهم النفسية و يحسن و يرفع من مستوى ولائهم. كما تمنح المؤسسة الفرصة للعمال التجريب والتغيير في أساليب العمل.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة تبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي من خلال العلاقات الإنسانية مع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، أي أن هناك علاقة وتأثير بين المتغيرين و هذا ما دعمته نتائج معامل الارتباط 0.779 و معامل التحديد 0.606، حيث أن العلاقات الإنسانية مع العاملين يفسر ما قيمته 60.6% من التباين في الولاء التنظيمي، ويحتل هذا البعد الترتيب الثالث في محور القيادة الاستراتيجية بتقدير متوسط بحيث بلغ متوسطه الحسابي 3.213، و نفس ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة تولي إهتمامها لهذا البعد بحيث يتعاون القائد الاستراتيجي مع الموظفين

لتحقيق أهداف المنظمة، واتصال القائد بالعمال لمساعدتهم وتوجيههم ونصحهم وارشادهم. ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى للمعاملة الحسنة مع الموظفين.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أثر القيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة المغير وذلك من خلال إستخدام إستبيان بحث تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، حيث قمنا باستخراج النتائج الضرورية باستخدام الأدوات و الأساليب الإحصائية المناسبة ثم إختبارها و تفسيرها بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها و الحكم على الفرضيات التي تبنتها الدراسة. ومن خلال النتائج المحصل عليها يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتطبيق مفهوم القيادة الاستراتيجية بالشكل المطلوب و كنظام هادف رغم إمتلاكها لبعض الإمكانيات التي تتيح لها ذلك، فالمؤسسة محل الدراسة تنسم بوجود مستوى متوسط لكل من القيادة الاستراتيجية و الولاء التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي. و من خلال إختبار علاقة الأثر تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (تعزيز التعليم والتدريب للعاملين، التآلف والاندماج، مشاركة وتفويض العاملين، تمكين العاملين، العلاقات الإنسانية مع العاملين) على الولاء التنظيمي بدرجات أثر جاءت.

الخاتمة

الخاتمة:

تعتبر القيادة الاستراتيجية أحد أهم الانماط القيادية في المؤسسة، التي لا يمكن الاستغناء عنها من أجل كسب ولاء العاملين بها، وضمان حسن سير العمل وذلك من خلال محاولة الامام بمتطلبات الأفراد وفهم احتياجاتهم مما يزيد من مستويات ولاءهم وبالتالي استمراريتهم داخل المنظمة وهو ما يساهم في تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة في قطاع اعمالها.

كما أن القيادة الاستراتيجية تساهم في تحقيق تماسك الافراد العاملين بالمؤسسة وتضمن بقائهم واستمرارهم، لذا يعد تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين هو أحد أهم الاهداف التي ترسمها المؤسسة من أجل بلوغها وتحقيقها، حيث أنه يترك أثرا ايجابيا فالقيادة التي تمارسها المؤسسة والتي تسعى من خلالها الى ترسيخ الولاء التنظيمي لدى أفرادها وفق ما تقتضيه الاهداف العامة، وذلك بتشجيع عمالها على الابداع وتوفير المناخ المناسب لهم لابرار قدراتهم ، وتقديم لهم التحفيزات الملائمة والمعلومات الكافية لفهم عملهم وتمكنهم من المشاركة في صنع القرار هي مؤسسة يمكن لها ان تبلغ درجة كبيرة من القوة والنجاح والاستمرار ما يكسبها الولاء التنظيمي من طرف عمالها، وهذا ما لاحظناه من خلال دراستنا هذه، فالقيادة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة بأغلب ابعادها التآلف والاندماج، مشاركة وتفويض العاملين، تمكين العاملين، العلاقات الإنسانية مع العاملين، تؤثر بالإيجاب على سلوك العمال التابعين لهذه المؤسسة ويجعلهم يركزون على قيمة العمل وانجازه في الوقت المطلوب، وهنا يتحقق على والولاء التنظيمي اتجاه المؤسسة ، وشعورهم بالانتماء والفخر والاعتزاز، فيصعب عليهم تركها أو التفكير في تغيير العمل، وإندماجهم في بيئة العمل الخاصة بها، واستعدادهم لتقديم افضل المهارات والطاقات وبذلهم أقصى جهد من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها لان ذلك انعكاس لأهدافهم وجهدهم.

تم التعرف على الفصل الاول من خلال الادبيات النظرية حول مفاهيم القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي والنظريات التطبيقية المتمثلة في اهم الدراسات السابقة، حيث تضمنت الدراسة مفاهيم واضحة حول الموضوع، ولقد قدمت الدراسة الحالية نموذجا لإختبار أثر القيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي بمؤسسة BATICIM المغربي، و فيما يلي حوصلة لنتائج الدراسة:

✓ وجود مستوى متوسط للقيادة الاستراتيجية بمتوسط حسابي 3.194 في المقابل الولاء التنظيمي أعلى بالمؤسسة محل الدراسة كما تعكسه المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بمتوسط حسابي كلي

.3.321

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين.
- ✓ توجد علاقة متفاوتة الدرجة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما بينه معامل الارتباط بيرسون.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، نقترح ما يلي:

- ✓ - ضرورة التركيز على العملية القيادية وذلك لتتوافق مع اهداف المؤسسة والعامل في إن واحد.
- ✓ تعزيز بعد تمكين العاملين وزيادة الإهتمام به لما له من أثر عالي على الولاء التنظيمي على أن يتم ذلك دون إهمال الأبعاد الأخرى. خاصة بعد تعزيز التعليم والتدريب للعاملين مما سيساعد على كسب الخبرة الكافية للعاملين وتعلمهم خبرات جديدة والحفاظ عليهم وجذب عملاء جدد.
- ✓ تشجيع التآلف والاندماج بين العاملين، والسهر على التحسين المستمر للعلاقات داخل المؤسسة، والاستماع لاقتراحات وشكاوي العمال داخل المؤسسة كما يمكن الاستفادة من عقد اجتماعات دورية للعمال لمناقشة الأمور الخاصة بالعمل.
- ✓ الإهتمام بمشاركة وتفويض العاملين وتحفيزهم من خلال اعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم واقتراحاتهم ومشاركتهم ف اتخاذ القرار، ومنحهم الحرية بالاعتماد على قدراتهم في حل مشاكل العمل وتشجيعهم على الإبداع و التطوير، و إشراكهم في مناقشة الأمور المتعلقة بأعمالهم.
- ✓ لاحظنا من خلال تحليل محاور الإستبانة أن هناك إهتماما بالعمل الجماعي لذلك نوصي بتنفيذ وتنمية روح الفريق الواحد و زيادة و تشجيع العاملين على التعاون لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة و فعالية.
- ✓ إيجاد نظام للحصول على معلومات عن مستوى ودرجة تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية بطريقة منظمة و دورية و سلسلة و جعله جزء من النظام الإداري للمؤسسة بشكل قائم.
- ✓ إيضاح أثر إدارة القيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي في المؤسسة من قبل قسم الجودة والتعاون مع كافة الإدارات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية

الكتب:

- احمد محمد الشياب، و عنان محمد أبو حمور. (2011). مفاهيم إدارية معاصرة. الاردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- أيمن عودة المعاني. (1996). الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع. عمان: مركز أحمد ياسين.
- خلف سليمان الرواشدة. (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- ريشارد هيوز، و كاترين بيتي. (2006). كيف تصبح قائدا إستراتيجية ترجمة معين الإمام. الرياض: مكتبة العبيكان.
- زكريا مطلق الدوري. (2009). "إدارة التمكين والاقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة" (المجلد الطبعة العربية). عمان، الأردن: اليازوري.
- زيد منير عبوي. (2006). التنظيم مبادئه وإسالياته (المجلد ط 1). عمان: دار أسامة.
- صالح عبد الرضا رشيد، و إحسان دهش. (2008). الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- طارق محمد السويدان، و محمد أكرم العدلوني. (بلا تاريخ). خماسية الولاء (المجلد ط 1). الرياض: قرطبة للإنتاج الفني.
- علي بن الحسن الهنائي الأزوي. (1984). المنجد في اللغة والإعلام.
- كاظم نزار الركابي. (2004). "الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة". عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد أبو النصر مدحت. (2005). تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة (المجلد ط 1). القاهرة: أيتراك للطباعة والنشر.
- محمد الصيرفي. (2008). الإدارة الاستراتيجية. الاسكندرية، مصر: دار الوفاء لعنوا الطباعة والنشر.
- محمد الصيرفي. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات) (المجلد ج 4). مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- محمد الفاتح المغربي. (2016). أصول الإدارة والتنظيم. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- محمد بطاح. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية (المجلد ط 1). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- مصطفى أحمد السيد. (2011). "المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد". القاهرة: دار النهضة العربية.
- موسى اللوزي. (1999). التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة (المجلد ط 1). عمان: دار وائل للنشر.
- موسى اللوزي. (2003). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم (المجلد ط 2). عمان: دار وائل للنشر.

نجم عبد الله العزاوي، و عباس حسين جواد. (2010). *الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

نور الدين حاروش. (2016). *إدارة الموارد البشرية*. الجزائر: دار الأمة للنشر و التوزيع.

يونس طارق شريف. (2002). *الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية و العربية*. سلسلة بحوث و دراسات (العدد 362)، الطبعة الأولى. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المجالات والمؤتمرات:

أحمد أشرف السعيد، و محمد هادي الفقيه. (2011). "القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران". *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء 1 (العدد 146)*.

راتب السعود، و سوزان سلطان. (2009). *درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها*. *مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 (العدد 1، 2)*.

عبد الهادي إيثار جلاب، و إحسان دهش. (2006). *ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية*. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية (ع 59)*.

علي عبد الهادي مسلم. (2005). "أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية". *مجلة الإدارة العامة، المجلد 45 (العدد 2)*.

محمد عبد المنعم خميس. (يناير 1979). *الرقابة، مفهومها و أبعادها المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للعلوم الإدارية (المجلد الثالث)*.

نجم نجم عبود، و محمد عبد العال النعيمي. (23-26 أفريل، 2012). *الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الاستراتيجية*. *المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة*. الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة.

هل شارل، و جونر. (2001). *الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال*. الرياض: دار المريخ.

الأطروحات والرسائل:

أبو بكر بوسالم. (2010). *أثر تمكي، كلية إدارة المال والأعمال. ن العاملين في الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال*. جامعة آل البيت.

تيش تيش سليمان. (2011). *أثر الجمود الوظيفي على الولاء التنظيمي للعمال*. رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية. سكيكدة، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر.

حسام نعيم النفار . (2015). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

حسين داودي. (2008). دور العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية. سكيكدة، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر.

رائد حماد ثابت. (2013). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية شبيب العجمي راشد. (1998). الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الكويت.

صالح بن سعد. (2008). القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني . أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العلوم الأمنية. الرياض.

عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي. (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 4.

عيساوي حياة. (2014). مساهمة برامج السلامة المهنية في تحقيق الولاء التنظيمي. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير. جامعة أكلي محند أولحاح، الجزائر.

غزالة حمد عبد الجواد موسى. (2015). "أثر الرقابة على تحسين كفاءة الأداء في منظمات الأعمال بالتطبيق على شركة الأشغال العامة والخدمات بطبرق". أطروحة دكتوراه. الخرطوم: جامعة أم درمان الإسلامية. محمد شريف شريط. (2007). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسنطينة، جامعة منتوري محمد، الجزائر.

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

Ouvrage :

- A Krauset .(2009) .*Performance Management for different Employee Groups: A condition to Employee Systems Theory* .Berlin ،Germany: Springer, Velag Heidelberg.
- Cathy A Enz .(2010) .*Hospitality Strategic management-concepts and cases* .new jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Claire Capon .(2008) .*Understanding strategic management* .New York: Pearson education limited.
- Dass. (2007). *Gregory Gregory Glum pin, strategic Management: Creating Complete Advantages*. New York, USA: McGraw Hill .
- Fertman, C. v. (s.d.). *Caractère l'éducation pour le developpement des jeunes au leadeship* (Vol. Vol 83). L'école de l'edution à l'université de Pittsburgh.
- John Pisapia .(2009) .*The strategic leader- New trafics for a globalizing world* .USA: information age publishing.
- M.A Hitt ،R.D Ireland و ،R.E Hoskisson .(2009) .*Strategic Management, Concepts & Cases, Competitiveness and Globalization*8 (المجلد) th Edition .(USA: South-Western Cengage Learning.
- Richard L Morrill .(2007) .*Strategic leadership: Integrating Strategy and leadership in colleges and Universities* .ACE/ Praeger Series on Higher Education .USA: Greenwood Publishing Group.
- Srivastava, S. (2005). *Applied & Community Psychology: Trends and directions* (Vol. 1st Edition). New Delhi, India: Sarup & Sons.
- Thompson, j. (1997). *strategic management : Awareness & change, ed .:* International Thompson Business.
- Tiwari, S. (2009). *Psychological Perspective of Organizational commitment*. New Delhi, India: concept publishing company.

Articles :

- A Huczski و ،D Buchanan .(2001) .*Organizational behavior: An introductory text* .Prentice –Hall.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Becker, H. (1960). « Notes on the Concept of Commitment » . *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

- Fred R David .(2005) .Strategic management- concepts and cases .*Pearson & Prentice Hall* 10th ed.
- Hackett, R., Bycio, P., & Hausdorf, P. (1992). "Further Assessment Of a ThreeComponent Of Organizational Commitment". *Academy Of Management*.
- Hitt, M., & Ireland, R. (2005). achieving & maintaining strategic competitiveness in the 21 century:the role of strategic leadership. *academy of management executive*, Vol 19(No 04).
- J. Davies Barbara و Davies Brent .(2004) .Characteristics of stategic leaders .*Journal School leadership & Management* ،Vol 24)No 01.(
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement issue's. *The LCFAI Journal of Organizational Behaviour*, 6(4), 8-25.
- Jeffrey Glanz .(2006) .*What Every principal should Know about strategic leadership* .USA: Corwin Press.
- K. B Boal و P. L Schulty .(2007) .Storytelling, time, and Evolution: the Role of stategic leadership in complex adaptive system .*The Leadership Quartely journal* ،Vol 18.
- Mijoli, Q., & Raymond, T. (2013). *The relation between job involvement, job satisfaction & Organizational Commitment among lower-level Employee at a Motor-Car manufacturing company*.
- Modway, R., Poter, L., & Steers, R. (1982). Organizational Linnkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and turnover. *Academic Press*.
- O'Reilly , C., & Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Pro social Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Phapruek Ussahawanitchakit .(2012) .Effects of organizational learning and strategic leadership on competitive environment as a moderatore .*Journal of international business and economics* ،Vol 12)No 01.10-1 ،(
- Wright, P. (1996). "Strategic Management: Concepts and Case ". *Prentice hall*, USA .
- Yadollah Hamidi .(2009) .Strategic Leadership For Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skill is Necessary .*Australian Journal of Basic and Applied Sciences* ،Vol 3.(03)

Mémoires :

Manatje, O. (2005). The Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment. *(Unpublishes Master's thesis)*. South Africa, University of south Africa.

Yuan- Puen Lee و Shin- Hao Chen .(2007) . A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership Leadership and Business Execution .*An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia Pacific Management Conference . 'Melbourne 'Australia.*

الملاحق

الملحق (01)

بسم الله الرحمن الرحيم

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص إدارة الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

الاستبيان

أخي الكرم أخي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، حول موضوع: " دور القيادة الاستراتيجية على تدعيم الولاء التنظيمي " (دراسة ميدانية بمؤسسة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير BATICIM). ونظرا لأهمية رأيكم نأمل منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية بعد قراءة العبارات الواردة فيها قراءة متأنية ثم وضع الإشارة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها، لذلك نأمل أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. كما نحيطكم علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوننا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، ونتعهد من جهتنا بسريتها.

لكم منا جزيل الشكر على تعاونكم ونرجو أن تتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الأستاذ المشرف: د/دبلة فاتح

الطالب: جنيدي عبد السلام

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى التفضل بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة لإجاباتك :

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : أقل من 30 سنة من 30-أقل من 40 سنة من 40-أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي : مستوى ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس مهندس ماستر فأكثر
- 4- الخبرة المهنية : أقل من 05 سنوات أقل من 10 سنوات أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر
- 5- مجال الوظيفة الحالية : إطرار عون تنفيذ عون تحكم

الجزء الثاني : محاور الإستبيان

أولاً: القيادة الاستراتيجية هذا المحور يهدف إلى مدى تطبيق القيادة الاستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة اعتماداً على الأبعاد التالية، وهي عمليات: (تعزيز التعليم والتدريب للعاملين، التآلف والاندماج، مشاركة وتفويض العاملين، تمكين العاملين. العلاقات الإنسانية مع العاملين.) لذلك نرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

الرقم	عبارات القياس	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
تعزيز التعليم والتدريب للعاملين						
01	يهتم القائد الاستراتيجي في العمل بما أشعر به وبما أفعله					
02	يزودني القائد الاستراتيجي بالمعلومات حول أداء الأعمال الموكلة إلي أول بأول					
03	يحرص القائد الاستراتيجي على برمجة دورات تكوينية دورية					
04	يعمل القائد الاستراتيجي على استفادة الموظفين من المنح الخارجية					
05	يحرص القائد الاستراتيجي على تشجيع التوأمة مع المؤسسات الأخرى					
06	يهدف القائد الاستراتيجي على تبادل الخبرات					
التآلف والاندماج						
07	ينتقد القائد الاستراتيجي عملي ولا ينتقدي ويكون ذلك بيني وبينه					
08	يعمل القائد الاستراتيجي على التواصل مع مختلف المصالح إلى توضيح المشاكل وسبل علاجها					
09	يتيح القائد الفرصة للعمال لإبداء آرائهم واستقبال شكاويهم والانصات لهم					
10	يعقد القائد الاستراتيجي اجتماعات دورية للعمال لمناقشة الأمور الخاصة بالعمل					
11	يساعد القائد الاستراتيجي العمال الجدد على الانخراط في العمل					
مشاركة وتفويض العاملين						

					12	يتيح القائد الاستراتيجي الفرصة لمشاركة العمال في اتخاذ القرار
					13	يتخذ القائد الاستراتيجي القرار الذي يحظى بموافقة الأغلبية
					14	يوفر القائد الاستراتيجي المساحة لمناقشة مقترحات العمل
					15	يمنح القائد الاستراتيجي الحرية للعمال بالاعتماد على قدراتهم في حل مشاكل العمل
					16	يشجع القائد الاستراتيجي العمال على تحديد أفضل طريقة لإنجاز عملهم
					17	يسمح القائد الاستراتيجي للمرؤوسين بالتأثير على القرارات الحاسمة والمهمة
تمكين العاملين						
					18	يمنح القائد الاستراتيجي الحرية للموظفين لابتكار الأسلوب المناسب لأداء العمل
					19	يمنح القائد الحرية الكافية للموظفين في وضع الجدول الزمني لإتمام العمل
					20	يمنح القائد الاستراتيجي الفرصة للعمال للتجريب والتغيير في أساليب العمل
العلاقات الإنسانية مع العاملين						
					21	يتعاطف القائد الاستراتيجي مع العمال ويعمل على تلبية حاجياتهم
					22	يعمل القائد الاستراتيجي على تنمية العلاقات مع الموظفين
					23	يسعى القائد الاستراتيجي لمعالجة المشكلات الخاصة بالموظفين
					24	يبدد القائد الاستراتيجي معاملة حسنة عند زيارته للموظفين
					25	يتعاون القائد الاستراتيجي مع الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة
					26	اتصال القائد الاستراتيجي بالعمال يساعد على توجيههم ونصحهم وارشادهم

ثانيا : الولاء التنظيمي هذا المحور يهدف إلى مدى تطبيق الولاء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة اعتمادا على الأبعاد التالية، وهي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر ، الولاء المعياري) لذلك نرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	عبارات القياس	الرقم
الولاء العاطفي						
					أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة وبالاعتزاز حينما أتحدث عنها	27
					أشعر بأن هذه المؤسسة كمؤسستي الخاصة	28
					أحس بارتباط عاطفي تجاه المؤسسة التي أعمل فيها	29
					أشعر بجدية وكأن مشاكل العمل في هذه المؤسسة مشاكلها الخاصة	30
					أشعر بأننا نعمل كعائلة واحدة في هذه المؤسسة	31
					أشعر أنني محل سخرية عندما ألتزم بالعمل والولاء للمنظمة	32
					هذه المؤسسة تستحق ولائي وإخلاصي لها	33
الولاء المستمر						
					أقدم المساعدة لزملائي في العمل	34
					أوجه الموظفين الجدد ولا أبخل عليهم بالنصح والإرشاد المهني	35
					إن عملي في هذه المؤسسة مؤقت إلى أن أجد فرصة أحسن	36
					أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد ومعدات في حال استخدامها	37
					هناك صرامة في التسيير الداخلي تفرض علينا العمل بجد	38
					أريد الولاء في عملي لكن أجد صعوبات تحول دون ذلك	39
					هناك وضوح في تقسيم المهام والمقاييس والبرامج في هذه المؤسسة	40
					هناك فوضى في تحديد المهام وهناك تداخل كبير يعيق الولاء في المنظمة	41
					يتأثر مستقبلي الوظيفي سلبا إذا تركت العمل في هذه المؤسسة	42
					يستاء القائد في هذه المؤسسة من غياب الموظفين والعمال دون مبرر	43

الولاء المعياري

					أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في اهدا العمل	44
					أنا أقوم بعملي حسب الأهداف المخطط لها	45
					أنا أقوم بأعمالي بشكل تلقائي ولا توجد معايير وأهداف في العمل	46
					أشارك في وضع الخطط الأهداف الداخلية للقسم الذي أنتمي اليه	47
					أنا أحترم معايير وبرامج العمل وفق الآجال المحددة	48
					أنا أحترم أوقات الدخول الخروج من العمل	49
					أنا أعمل أكثر مما متوقع مني من أجل مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها	50
					هناك توافق بين مؤهلاتي العلمية وبين متطلبات المنصب الذي أشغله	51

الملحق (2)

نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss 25

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	88,4
	Excluded ^a	5	11,6
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,985	51

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يهتم القائد الاستراتيجي في العمل بما أشعر به وبما أفعله.	43	3,2791	1,20170
يزودني القائد بالمعلومات حول اداء الاعمال الموكلة إلي اول بأول	43	3,4884	1,22226
يحرص القائد الاستراتيجي على برمجة دورات تكوينية دورية.	43	3,1860	1,13925
يعمل القائد الاستراتيجي على استفادة الموظفين من المنح الخارجية.	43	2,7907	1,12458
يحرص القائد الاستراتيجي على تشجيع التوأمة مع المؤسسات الأخرى	43	2,7674	1,15134
يهدف القائد الاستراتيجي على تبادل الخبرات والمعارف فيما بيننا.	43	3,2326	1,15134
ينتقد القائد الاستراتيجي عملي ولا ينتقدني ويكون ذلك بيني وبينه.	43	3,0000	1,11270
يعمل القائد الاستراتيجي على التواصل مع مختلف المصالح إلى توضيح المشاكل وسبل علاجها.	43	3,2093	1,08140
يتيح القائد الفرصة للعمال لإبداء آرائهم واستقبال شكاويهم والاتصاتهم لهم.	43	3,1860	1,05234
يعقد القائد اجتماعات دورية للعمال لمناقشة الأمور الخاصة بالعمل.	43	3,1628	1,06749
يساعد القائد الاستراتيجي العمال الجدد على الانخراط في العمل.	43	3,3488	1,19291
يتيح القائد الاستراتيجي الفرصة لمشاركة العمال في اتخاذ القرار.	43	3,2791	1,05392
يتخذ القائد الاستراتيجي القرار الذي يحظى بموافقة الاغلبية	43	3,2093	1,01320
يوفر القائد الاستراتيجي المساحة لمناقشة مقترحات العمل.	43	3,2093	1,05916
يمنح القائد الحرية للعمال بالاعتماد على قدراتهم في حل مشاكل العمل.	43	3,2326	1,10921
يشجع القائد العمال عل تحديد أفضل طريقة لإنجاز عملهم.	43	3,3023	1,08089
يسمح القائد للمرؤوسين بالتأثير على القرارات الحاسمة والهامة.	43	3,2558	1,02569
يمنح القائد الحرية للموظفين لابتكار الأسلوب المناسب لأداء العمل.	43	3,2558	1,09312
يمنح القائد الحرية الكافية للموظفين في وضع الجدول الزمني لإتمام العمل.	43	3,1628	1,04495
يمنح القائد الفرصة للعمال للتجريب والتغيير في أساليب العمل.	43	3,2558	1,09312
يتعاطف القائد الاستراتيجي مع العمال ويعمل على تلبية حاجياتهم.	43	3,1628	1,06749
يعمل القائد الاستراتيجي على تنمية العلاقات مع الموظفين.	43	3,1395	1,08192
يسعى القائد الاستراتيجي لمعالجة المشكلات الخاصة بالموظفين.	42	3,2381	1,07770
يبدد القائد الاستراتيجي معاملة حسنة عند زيارته للموظفين.	42	3,2143	1,07149

يتعاون القائد الاستراتيجي مع الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.	43	3,3023	1,05864
اتصال القائد بالعمال يساعد على توجيههم ونصحهم وارشادهم.	43	3,2791	1,05392
أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة وبالاعتزاز حينما أتحدث عنها.	43	3,3953	1,13682
أشعر بأن هذه المؤسسة كمؤسستي الخاصة	43	3,4186	1,17984
أحس بارتباط عاطفي اتجاه المؤسسة التي أعمل فيها.	43	3,3023	1,24470
أشعر بجدية وكان مشاكل العمل في هذه المؤسسة مشاكل خاصة	43	3,3721	1,15518
أشعر بأننا نعمل كعائلة واحدة في هذه المؤسسة	42	3,4286	1,19231
أشعر أنني محل سخرية الزملاء عندما ألتزم بالعمل وولاء للمنظمة.	43	2,4419	1,36804
هذه المؤسسة تستحق ولائي وإخلاصي لها.	43	3,4651	1,14119
أقدم المساعدة لزملائي في العمل	42	3,6429	1,10036
أوجه الموظفين الجدد ولا أبخل عليهم بالنصح والإرشاد المهني	43	3,6279	1,13438
إن عملي في هذه المؤسسة مؤقت إلى أن أجد فرصة أحسن	43	2,7674	1,26937
أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد ومعدات في حال استخدامها	43	3,6977	1,10270
هناك صرامة في التسبير الداخلي تفرض علينا العمل بجد	43	3,4419	1,20124
أريد الولاء في عملي لكن أجد صعوبات تحول دون ذلك.	43	2,9535	1,15374
هناك وضوح في تقسيم المهام والمقاييس والبرامج في هذه المؤسسة	43	3,4884	1,18265
هناك فوضى في تحديد المهام وهناك تداخل كبير يعيق الولاء في المنظمة	43	2,7442	1,31100
يتأثر مستقبل الوظيفي سلبيًا إذا تركت العمل في هذه المؤسسة.	41	3,0488	1,32195
يستاء القائد في هذه المؤسسة من غياب الموظفين والعمال دون مبرر	41	3,5122	1,20669
أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في هذا العمل	41	3,7317	1,11858
أنا أقوم بعملي حسب الأهداف المخطط	41	3,6829	1,19246
أنا أقوم بأعمالي بشكل تلقائي ولا توجد معايير وأهداف في العمل	41	3,0000	1,30384
أشارك في وضع الخطط الأهداف الداخلية للقسم الذي أنتمي إليه	40	3,4000	1,00766
أنا أحترم معايير وبرامج العمل وفق الأجل المحددة.	41	3,6341	1,13481
أنا أحترم أوقات الدخول الخروج من العمل	41	3,5610	1,11912
أنا أعمل أكثر مما متوقع مني من أجل مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها	41	3,4146	1,13964
هناك توافق بين مؤهلاتي العلمية وبين متطلبات المنصب الذي أشغله	41	3,5366	1,18528
تعزيز التعليم والتدريب للعاملين	43	3,1240	,94986
التألف والاندماج	43	3,1814	,95500
مشاركة وتفويض العاملين	43	3,2481	1,00815
تمكين العاملين	43	3,2248	1,05088
العلاقات الإنسانية مع العاملين	43	3,2132	1,03211
الولاء العاطفي	43	3,2542	1,04308
الولاء المستمر	43	3,2822	,89124
الولاء المعياري	41	3,4996	,97806
القيادة الاستراتيجية	43	3,1948	,94697
الولاء التنظيمي	43	3,3211	,87828
Valid N (listwise)	38		

Correlations

		الولاء التنظيمي	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء المعياري
الولاء التنظيمي	Pearson Correlation	1	,868**	,920**	,882**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	43	43	43	41
الولاء العاطفي	Pearson Correlation	,868**	1	,708**	,610**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	43	43	43	41
الولاء المستمر	Pearson Correlation	,920**	,708**	1	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	43	43	43	41
الولاء المعياري	Pearson Correlation	,882**	,610**	,727**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41

Correlations

		القيادة الاستراتيجية	تعزيز التعليم والتدريب للعاملين	التألف والاندماج	مشاركة وتفويض العاملين	تمكين العاملين
القيادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	,923**	,939**	,978**	,958**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43
تعزيز التعليم والتدريب للعاملين	Pearson Correlation	,923**	1	,855**	,890**	,802**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43
التألف والاندماج	Pearson Correlation	,939**	,855**	1	,882**	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	43	43	43	43	43
مشاركة وتفويض العاملين	Pearson Correlation	,978**	,890**	,882**	1	,915**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	43	43	43	43	43
تمكين العاملين	Pearson Correlation	,943**	,805**	,855**	,915**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	43	43	43	43	43
العلاقات الإنسانية مع العاملين	Pearson Correlation	,958**	,802**	,874**	,934**	,937**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة الاستراتيجية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الولاء التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,825 ^a	,681	,673	,50223

a. Predictors: (Constant), القيادة الاستراتيجية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	22,056	1	22,056	87,442	,000 ^b
Residual	10,342	41	,252		
Total	32,398	42			

a. Dependent Variable: الولاء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), القيادة الاستراتيجية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,876	,272		3,216	,003
القيادة الاستراتيجية	,765	,082	,825	9,351	,000

a. Dependent Variable: الولاء التنظيمي