

التغير في أنماط القيادة الإدارية وأثره على الولاء الوظيفي

دراسة حالة شركة هاتف ليبيا "مكتب خدمات سرت"

د. سعد ابريك السنوسي ابو رميله
محاضر/ قسم ادا الاعمال /جامعة
سرت

saadbormila@yahoo.com

د. فتحي عمر درباش
محاضر/ قسم ادارة الاعمال /جامعة خليج
السدرة

FathiDrbash@yahoo.com

ملخص البحث

التغيير في أنماط القيادة أصبح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية وذلك لأسباب عدة، منها أن التغيير يحدث في كل مكان وزمان، وأن سرعته في ازدياد وتعقد، وأن مستقبل نجاح المنظمات يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير، وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، ومرجع ذلك كون التغيير يمر بعدة مراحل يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو التحول من نقطة التوازن الحالية لنقطة التوازن المستهدفة، وبالنظر لحالة شركة هاتف ليبيا، نجد أنها وبحكم عملها تحتاج إلى التغيير المستمر في القيادات الموجودة بقطاعات الشركة والتي تعاني من القيادات الدكتاتورية المتسلطة التي تسعى لفرض وجهة نظرها داخل الشركة دون النظر الي تجارب الدول الأخرى وحالة التغير التي يشهدها العالم من حولها، وقد أدى ذلك إلى خلق مشكلات تنظيمية وإدارية داخل الهيكل الإداري بالشركة، وانعكس ذلك في خلق حالة من عدم الرضا الوظيفي عن هذه القيادات، لذا جاء هذا البحث لدراسة أثر التغيير في القيادة علي الولاء الوظيفي لموظفي شركة هاتف ليبيا، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وذلك بتصميم استمارة وتوزيعها علي عينة عشوائية تتكون من 70 فرداً، وهذا العدد يمثل ما نسبته 20 % من إجمالي العاملين في شركة هاتف ليبيا، وقد توصلت الدراسة إلى أن التغيير يؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة على التكيف الحالي، والمستقبلي مع بيئتها الداخلية والخارجية.

Summary

Change and how to lead it successfully has become one of the most important topics that occupy the mindset of administrative leaders for several reasons, including that change takes place everywhere and at all times, and that its speed is increasing and complex, and that the future of the success of organizations depends on how leaders are able to lead change, and leadership

and change may be among the The greatest challenges facing organizations at the present time, and this is due to the fact that change passes through several stages through which the transition from the current situation to the new situation takes place, that is, the change is the shift from the current equilibrium point to the target equilibrium point, Looking at the situation of the Libya Hatif Company, we find that, by virtue of its work, it needs continuous change in the leaders in the company's sectors, which suffer from authoritarian, authoritarian leaders that seek to impose their point of view within the company without looking at the experiences of other countries and the state of change that the world is witnessing around it, and this has led to Creating organizational and administrative problems within the company's administrative structure, and this was reflected in creating a state of job dissatisfaction with these leaders, Therefore, this research came to study the impact of the change in leadership on the job loyalty of the employees of the Libya Hatif Company, and the descriptive analytical method was used in this study by designing a questionnaire and distributing it to a random sample consisting of 70 individuals, and this number represents 20% of the total employees of the Libya Telecom Company. The study concluded that the change leads to an improvement in the organization's ability to adapt to the present and the future with its internal and external environment.

الكلمات المفتاحية: التغير في أنماط القيادة الإدارية، الولاء الوظيفي، شركة هاتف ليبيا.

1- المقدمة:

يتمحور موضوع الدراسة حول أثر التغير في القيادة على الولاء الوظيفي لموظفي شركة هاتف ليبيا، فالقيادات الإدارية العليا التي تسعى من خلالها المنظمة إلى التميز والإبداع، تعمل على خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة، لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، كما أن

القادة الذين يتمتعون بسلوك تغييري لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة، والإلهام، لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية استراتيجية للمستقبل، بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت¹.

إن القيادات التي تملك الرؤية والأهداف والرسائل يمكن أن تخلق مناخ للمشاركة، وتهيئ الظروف المناسبة للمساعدة في خلق حالة من الولاء التنظيمي لدى الأفراد تجاه مؤسستهم، بطريقة تضع على عاتقهم السلطة، لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق هذه الرؤية².

ويجب أن تكون العلاقة بين القادة والمرؤوسين متلائمة ومتوافقة، غير أن إعطاء فرصة للمرؤوسين لمشاركة الرئيس في صناعة القرارات لا يعني تفويض للسلطة الرسمية للقادة في الإدارة، فقد توجد أسباب لدى بعض القادة، للدعاء بأن المشاركة تؤدي إلى الشك في مقدرتهم الإدارية، ولكن استقرار العلاقة الإيجابية بين القائد والمرؤوسين يزيل مثل هذا التخوف، فالهدف من دور القائد هو التأثير في سلوك الآخرين، لتحقيق أهداف المنظمة³، ويتم ذلك من خلال الآتي:

- **التعرف الجيد إلى المرؤوسين:** وذلك عن طريق السيرة الذاتية، التاريخ الوظيفي، والصورة الذاتية، والقيم، والتوقعات، والإدراك، والأهداف، ويمكن تعزيز التعرف على الآخرين.
- **الاعتراف بالجهد:** وتقدير هذا الجهد، فكل ذلك يؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه إدراك الفرد لذاته أولاً، وإدراكه للأشخاص الآخرين وللموقف.
- **تحفيز المرؤوسين مادياً ومعنوياً:** والحافز يقصد به الأسلوب، أو الأداة، أو الوسيلة التي تقدم للفرد، والإشباع المطلوب - بدرجات متفاوتة-لحاجاته الناقصة، فإن الحافز عنصر خارجي، يخاطب الدافع، ويجذب صاحبه إلى الاتجاه لسلوك معين.
- **مشاركتهم في صنع القرارات المناسبة:** والتي تتلاءم مع مستوياتهم الوظيفية، ويجب أن يطمئن القائد مرؤوسيه إلى أن إبداء الرأي والمشورة ليس له تأثير أو أثر سلبي على الوضع الوظيفي للمشاركين، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة دون حرج.
- **حل المشكلات أو الصراعات:** (النزاعات) التي قد يواجهونها، فيجب على المنظمة، والقائمين عليها أن يعملوا على إنهاء الصراعات التنظيمية داخل العمل بالمنظمة، ويقصد بالصراع التنظيمي أو

¹ الغامدي، عبد الله عبد الغني(1990)، قياس الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية للمملكة العربية السعودية،

المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 14، العدد3، ص 43.

² الصباغ، شوقي، محمد (2009)"العلاقة بين الفرد ورئيسة والدعم التنظيمي المدرك وتأثيرها على الولاء التنظيمي" للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية، جامعة المنوفية، ص 3.

³ آل بريك، محمد بن فالج (2010)،"دور الأنماط القيادية في تحسين إدارة الأداء " في قوات أمن المنشآت في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، ص 34.

النزاع التنظيمي، جميع أنواع التعارض، أو التفاعل العدائي، ويستند إلى ندرة القوة البشرية، والموارد، والمركز الاجتماعي، والاختلاف في النظم القيمية¹.

ومن هنا يبدو أن هناك علاقة بين التغيير في السلوك القيادي من النمط التشاركي الديمقراطي إلى النمط البيروقراطي، أو العكس، وبين الولاء الوظيفي للعاملين، وبالنظر لحالة شركة هاتف ليبيا، نجد أنها وبحكم عملها تتطلب التغيير المستمر في القيادات الموجودة بقطاعات الشركة، علاوة على أنها تعاني من استمرار السلوكيات القيادية المتنوعة بين الإيجاب والسلب بين قيادات دكتاتورية متسلطة، تسعى لفرض وجهة نظرها داخل المنظمة دون النظر إلى حالة التغيير التي يشهدها العالم من حولها، وقيادات ديمقراطية تسعى لإشراك العاملين داخل المنظمة، وقد أدى ذلك إلى خلق مشكلات تنظيمية، وإدارية داخل الهيكل الإداري، وانعكس ذلك في خلق حالة من عدم الرضا عن هذه القيادات، لكن مع وجود قيادة مستقرة، وقيادة ديمقراطية مشاركة، سوف يكون لها دور في خلق حالة من التوافق بينها، وبين العاملين داخل المنظمة.

2- مشكلة الدراسة:

إن السلوك القيادي قد يكون شروعاً في القيادة عندما يسعى الفرد بالمجموعة، لأنه يمارس تأثيراً، أو نفوذاً على باقي الأعضاء، وقد يكون ناجحاً عندما يؤدي إلى التأثير على سلوكيات ونتائج القائد يسعى لتثبيتها، أو يكون فاعلاً عندما تؤدي القيادة الناجحة إلى سلوك عملي، وإنجاز لأهداف المجموعة، وقد يمارس القائد السلطة كسمة لمركزه الوظيفي، وهنا فإن العاملين ينظرون إليه كقائد بسبب مركزه ضمن التسلسل التنظيمي، ومع ذلك فالقيادة أكثر من مجرد التثبيت بمركز أو دور رسمي.

لذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في دراسة "أثر التغيير في القيادة على خلق الولاء الوظيفي للعاملين بالمنظمات، وطبيعة التحول الذي حدث في مواقف القيادات الإدارية العليا لشركة هاتف ليبيا نحو خلق ولاء وظيفي لدى العاملين، وأثر ذلك على الشركة، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث كالتالي: إلى أي مدى يؤثر نمط السلوك القيادي على الولاء الوظيفي للعاملين بشركة هاتف ليبيا؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية: -

❖ ما مفهوم التغيير في نمط القيادة؟

❖ ما مفهوم الولاء التنظيمي وما هي أهم مكوناته؟

¹حيدر، معالي فهمي (1998)، "العلاقة بين قيم العمل والولاء التنظيمي"، دراسة بالتطبيق على الشركات العاملة بمدينة السادات، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، أكاديمية السادات، القاهرة، ص ص

❖ ما هو أثر التغير في أنماط القيادة على الولاء الوظيفي للعاملين بشركة هاتف ليبيا؟

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في التعرف على العوامل التي تؤدي إلى خلق ولاء وظيفي للعاملين داخل المنظمة، بما يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر وجهد لخدمتها، والعمل على رفعها، وتحقيق ريادتها، حيث لم يحظى موضوع التغيير في نمط القيادة وعلاقته بالولاء الوظيفي بالاهتمام الكاف في الدراسات الحديثة رغم تعددها، وتساهم هذه الدراسة في التعرف على التحول الذي حدث في مواقف القيادات الإدارية العليا، نحو خلق ولاء وظيفي للعاملين بشركة هاتف ليبيا.

4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى لفت أنظار القيادات الإدارية ومدى أهمية خلق ولاء وظيفي لدى العاملين، والدور الذي يمكن أن يقوم به القادة الإداريون في تحقيق رضا العاملين، وتحسين المزايا التنافسية بينهم، وخاصة أن العديد من الدراسات والبحوث قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب، علاوة على أهمية الدور الذي يؤديه الولاء الوظيفي العالي للمنظمة في تحقيق أهدافها، وحيث أن الفرد الذي يتصف بالولاء للمنظمة التي ينتمي إليها يكون أكثر استعداداً لقبول أهدافها، وقراراتها، وتنفيذاً لها، وأكثر مساهمة في نجاحها، إضافة إلى ضمان استقرار العاملين في المنظمة، بينما عدم ولاء الفرد لمنظمتها يؤدي إلى النفور من العمل، والبحث عن منظمة أخرى.

فروض الدراسة:

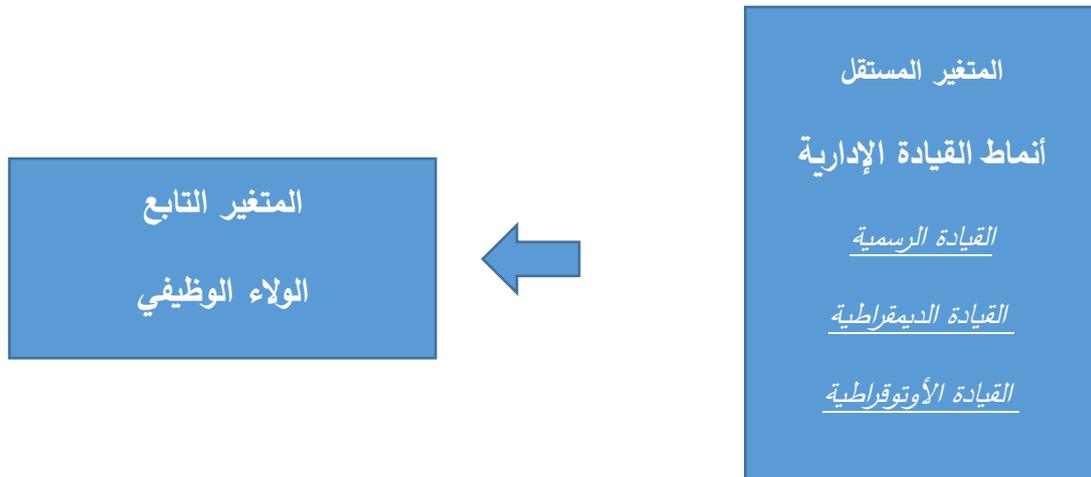
الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغير في أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة الرسمية - القيادة الديمقراطية - القيادة الأوتوقراطية) على الولاء الوظيفي.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات في القيادة الرسمية على الولاء الوظيفي".
- الفرض الفرعي الثاني: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات في القيادة الديمقراطية على الولاء الوظيفي".
- الفرض الفرعي الثالث: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات في القيادة الأوتوقراطية على الولاء الوظيفي".

5- نموذج الدراسة:

تم صياغة نموذج الدراسة والذي يشمل على أنماط القيادة الإدارية كمتغير مستقل والولاء الوظيفي كمتغير تابع، ويمكن توضيح هذا النموذج وفقاً للآتي:



المصدر: من إعداد الباحثين.

7- حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على موضوع أثر التغير في أنماط القيادة الإدارية على الولاء الوظيفي في شركة هاتف ليبيا بمدينة سرت.
2. الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة في ربع السنة الأخير من سنة 2021 م.
3. الحدود المكانية: يتم تطبيق هذه الدراسة في شركة هاتف ليبيا مكتب خدمات سرت.
4. الحدود البشرية: تتمثل في جميع العاملين والموظفين بشركة هاتف ليبيا مكتب خدمات سرت.

8- مصطلحات الدراسة:

القيادة الإدارية: يشير مفهوم القيادة اصطلاحاً إلى قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعتراض الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبراً عن آمالها وطموحاتها، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً¹.

¹ القريوتي، محمد قاسم (2003)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، ص 181.

- **الولاء الوظيفي:** كل الظروف النفسية والفسيوبيولوجية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الشخص يقرر بأنه راض عن عمله¹.

9-الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على ما جاء في الأدب الإداري حول موضوع أثر التغير في أنماط القيادة الإدارية على الولاء الوظيفي، وذلك بهدف الوقوف على مقدار تطور الظاهرة المراد دراستها، فإنه تم التركيز على أهم الدراسات العربية في الموضوع، وقسمت الدراسات السابقة الى ثلاثة محاور، المحور الأول: الدراسات التي تناولت أنماط القيادة، والمحور الثاني: الدراسات التي تناولت الولاء الوظيفي، والمحور الثالث: الدراسات التي ربطت بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المحور الأول: الدراسات التي تناولت أنماط القيادة:

دراسة السعودي، موسى (2008)، أثر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين، طبقت الدراسة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، تمثل المتغير المستقل في قوة القائد (قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب)، أما المتغير التابع فهو التمكين الإداري بأبعاده (معنى العمل، الكفاءة والمنافسة، الاستقلالية، الأثر)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك المبحوثين لمصادر قوة القائد مرتفعة، وأن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري مرتفعاً، أيضاً خلصت الدراسة إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، أوصت الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي لتطبيق مفهوم تمكين العاملين عملياً في المؤسسات المالية، وتشجيع القيادات الإدارية على بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، والجودة الشاملة، لما لها من أثر في تعزيز وبلورة مفهوم تمكين العاملين.

دراسة الكريدي، باسم عباس (2010)، الأنماط القيادية وأثرها على الإلتزام التنظيمي، "دراسة ميدانية في كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة القادسية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية على الإلتزام التنظيمي، طبقت الدراسة في كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة القادسية، واعتمدت الدراسة على ثلاثة أنماط للقيادة وهي القيادة الديمقراطية والقيادة الأتوقراطية والقيادة الحرة، أما الإلتزام التنظيمي فتم

¹ أبو النصر، مدحت محمد (2005)، تنمية المهارات (بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة)، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، ص 60.

الإعتماد على ثلاثة أبعاد وهي (العاطفي والمعياري والاستمراري)، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من الأنماط القيادية ومستوى الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين بهدف إطلاعهم على أحدث الأنماط الإدارية، لما لها من أهمية بالغة في تحسين الأداء وزيادة ولائهم التنظيمي.

دراسة موسى، منال سيد (2013)، أنماط القيادة وأثرها على جودة الأداء الإداري، هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة وصلتها بجودة الأداء الإداري وبالنظر إلى تميز قطاع التعليم بشكل عام، والتعليم الجامعي بشكل خاص بطابع مميز سواء في جانب القيادة أو متطلبات الأداء الإداري في الأوساط العلمية، اهتمت الدراسة تحديداً بتقييم أنماط قيادة العمداء وتأثيرها وتأثرها بتطبيق ثقافة الجودة ورفع كفاءة وجودة الأداء الإداري تجاه الوكلاء ورؤساء الأقسام والهيئة التدريسية، وأوضحت الدراسة أن اختلاف النسب المئوية لأفراد العينة بالموافقة على بعض العناصر الواردة في الاستبيان إنما تدل على أن أنماط القيادة موجودة بنسب مختلفة، مما يدل على اقتناعهم بضرورة توافر هذه الصفات في المدير تأكيداً على أنه في الإمكان تغيير سلوك الأفراد، ولوحظ وجود علاقة دالة إحصائية بين أنماط القيادة وجودة الأداء الإداري للمديرين.

دراسة فريدة ، بن إبراهيم (2015)، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة، عمدت الباحثة إلى إجراء الدراسة بهدف إبراز العلاقة بين النمط القيادي للمدير ومستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة وفق نموذج "هيرسي وبلانشارد"، وكذلك البحث عن النمط القيادي السائد بهذه الثانويات من وجهة نظر الأساتذة، والكشف عن مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة العاملين بها، وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج حزمة الأساليب الإحصائية، توصلت الباحثة إلى أن النمط القيادي التفويضي هو النمط السائد والأكثر ممارسة عند مديري مؤسسات التعليم الثانوي، يليه النمط الاستشاري، فالتوجيهي، وفي المرتبة الأخيرة النمط التشاركي.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الولاء الوظيفي:

دراسة فيصل محمود الشواورة (2009)، أثر الولاء الوظيفي على الالتزام التنظيمي، بالتطبيق على شركة مصانع الأسمنت الأردنية، تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء الوظيفي في شركة

مصانع الأسمنت الأردنية وتحديد أثر الالتزام التنظيمي على إجمالي الدخل من المبيعات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين تجاه قيمة المبيعات كان بدرجة متوسطة، وأن قوة الارتباط بين الولاء الوظيفي وإجمالي الدخل من المبيعات كانت كبيرة، واتضح أيضاً أن هناك علاقة معنوية بين الولاء الوظيفي وكافة الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

دراسة فاضل، سمية (2016)، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور صالح فوزان، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية الدكتور صالح فوزان، وأوضحت الدراسة أن الطاقم الإداري للمؤسسة يتمتع بمستوي عال من الولاء التنظيمي، وهذا ما ينعكس بصورة إيجابية على أدائه، كما أكدت الدراسة بأن هناك تفاعل بين العمال ووجود تعاون من شأنه تعزيز الولاء والانتماء، كما أكدت الدراسة بأن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة له دور فعال في زيادة معدلات الولاء ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

المحور الثالث: الدراسات التي ربطت أنماط القيادة بالولاء الوظيفي:

دراسة سعيد عايض محمد القحطاني (2019)، تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي"، دراسة تطبيقية علي شركة الاتصالات السعودية، بمنطقة عسير، هدفت هذه الدراسة للتعرف علي تأثير أنماط القيادة في شركة الاتصالات السعودية علي الولاء الوظيفي، والتعرف علي الأنماط القيادية السائدة (النمط المشارك، النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط الموجه نحو الأنجاز) في شركة الاتصالات السعودية، من وجهة المبحوثين، ومعرفة درجة الولاء الوظيفي لدى العاملين بالشركة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن جميع الأنماط القيادية مطبقة في شركة الاتصالات السعودية ويملك العاملون بشركة الاتصالات ولاءاً استمراريّاً منخفضاً بينما يملكون تجاه الشركة ولاءاً عاطفياً ومعيارياً جيداً.

التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

- تزايد الاهتمام بأسلوب التغير في أنماط القيادة، ومن هذه الدراسات (السعودي، موسى 2008) و (الكريدي، باسم عباس 2010) و (موسى، منال سيد 2013) و (بن إبراهيم، فريدة 2015).
- هناك عدد من الدراسات التي تناولت الولاء الوظيفي وتأثيره على معدلات الأداء داخل المنظمات ومنها (الشواورة، فيصل محمود 2009) و (فاضل، سمية 2016).
- الدراسة التي ربطت أنماط القيادة بالولاء الوظيفي: (القحطاني، سعيد عايض محمد 2019).

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تناولت أثر الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي في شركة هاتف ليبيا بمكتب خدمات سرت، وما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هي دراسة العلاقة ما بين التغير في أنماط القيادة كمتغير مستقل بأبعاده: القيادة الرسمية والقيادة الديمقراطية والقيادة الاوتوقراطية، والولاء الوظيفي كمتغير تابع.

10- أنماط القيادة الإدارية:

شهد القطاع الحكومي في ليبيا العديد من التغييرات عبر مختلف المراحل التي عاشتها الدولة الليبية في تاريخها الحديث، واتسمت تلك التغييرات بكونها تغييرات هامشية وارتجالية في كثير من الأحيان، ولم تعتمد على مدخل متكامل من مداخل الفكر الإداري الحديث، ونجد هناك مجموعة من المشكلات في هذا القطاع مما يوجب حتمية التغيير الجذري وإعادة البناء من جديد، لتحسين مستوى الخدمات.

وبالرجوع الي أنماط القيادة نجد ان الباحثون لم يتفقوا على تعريف محدد للتغير في نمط القيادة، ويعود السبب في ذلك الاختلاف الي الفلسفات، ووجهات النظر حول القيادة، حيث تعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الامر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح، وما يعنيه بالنسبة لكل باحث¹، ويذكر (ابوالفضل) ان ماكتب عن القيادة حتى عام 2002م، قد بلغ 134 مليون بحثاً وكتاباً ومقالةً، وبلا شك قد زاد هذا العدد بكثير من ذلك التاريخ حتى الان²، ومن أهم هذه التعريفات:

- تعرف بانها الرؤية والقيادة والشعور والثقة والحماس والحيوية والعاطفة وتطابق الفكر، ومنح الاهتمام وخلق الابطال عند كل المستويات والتدريب والتحول الفعال وأشياء أخرى³.

- وذهب البعض إلى تعريفها بأنها النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف يرغبون في تحقيقه⁴.

¹ <https://www.starshams.com/2021/05/administrative-leadership.html>.

² أبو الفضل، عبد الشافي محمد(2008)، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، ص29.

³ عينين، صوفيا محمد النور (2018)، القيادة الإدارية وأثرها علي أداء العاملين، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة لنيلين، كلية الدراسات العليا، سنة 2018، ص18.

⁴ عباس، عمر محمود (2009)، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 17.

- يعرفها كونتز وأدونيل، بأنها عملية التأثير الذي يقوم به القائد علي مرؤوسية لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني¹.

أهمية القيادة:

أهمية القيادة تأتي من دورها الفعال في الحياة بجميع نواحيها في إدارة دفة الحياة المنتظمة في أي مجتمع أو جماعة من البشر، ولعل من أساسياتها أنها تحقق الأهداف المنشودة، فبدون قيادة راشدة يستحيل تحقيق الأهداف، علاوة على أنها تعد حلقة الوصل بين الأفراد وبين الخطط المطلوب تنفيذها وتصوراتها المستقبلية، بتمثيلها للفكر الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية والاستشرافية للمستقبلي².

استراتيجيات إحداث التغير في أنماط القيادة:

- استراتيجيات القوة والإكراه: وتستخدم الشرعية والمكافأة والعوائد والعقوبات حافزاً رئيسياً للتغيير.
- استراتيجيات الإقناع العقلاني: وتتم في هذه الاستراتيجيات استخدام المعرفة المتخصصة، والدعم التجريبي، والحكم العقلاني الرشيد.
- استراتيجيات مشاركة القوة: وهنا تتم مشاركة الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير³.

أنواع التغير في أنماط القيادة:

القيادة تحتاج إلى الالتزام بالنظام والإصرار والمثابرة، لكي تستمر في النمو والقوة يوماً بعد يوم، وينقسم التغير بشكل كبير إلى أنماط متدرجة، وأنماط متطرفة، (جذرية) وتتشكل ضمن هذا الإطار مجموعة متنوعة من الأنماط والتوليفات، ولا شك أن تفهم النمط الذي نتعامل معه يساعدنا في تفهم التغير، والتعامل معه بفاعلية، فضلاً عن فهم ردود أفعال الآخرين تجاهه وتفسيرها⁴.

وتنقسم هذه النماط إلى الأنواع التالية:

- التغير المتدرج: هو التغير الذي يحدث ببطء على مدار فترة زمنية طويلة، وذلك بمعدل ثابت أو تذبذبات صغيرة، وقد ينخرط في هذه العملية عدد من الأفراد.

¹ حمادات، محمد حسين محمد (2006)، القيادة في القرن الجديد، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، ص، 16 - 17.

² طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني (2001)، "القيادة في القرن 21"، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، ط1.

³ - Conger, m, Leadership (2002) Learning to share the vision, Organizational Dynamics, Vol 191, No 32.

⁴ الهلالات، صالح علي عودة (2014)، إدارة التميز، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014، ص 245.

- **التغيير الجذري:** يتميز هذا التغيير بأنه مفاجئ، ومثير، وذو آثار مشهودة، فهو على سبيل المثال يحدث انقلاباً شاملاً في استراتيجية المنظمة لاستشراق أسواق جديدة.
- **التغيير المقترن بإدارة الأزمات:** ويعني ذلك المصطلح إحداث تغييرات متطرفة (جذرية) لتجنب وقوع كارثة، ومن الأفضل أن يقود حركة التغيير شخص واحد أو مجموعة صغيرة من الأشخاص يكون بمقدورهم اتخاذ القرارات، والتصرف بسرعة.
- **التغيير المقترن بالنمو:** يعد النمو بمثابة تغيير، وعند الشروع في عمل توسعات في المنظمة مباشرة يكون التغيير حتمياً، وقد تسير عملية التغيير وفق نهج متدرج.
- **التغيير المقترن بتحقيق المكاسب:** تجري كثير من التغييرات في مجال العمل سواء منها المتدرج أو الجذري، انطلاقاً من الرغبة في تحقيق مكاسب ومزايا، وكذلك للتفوق على المنافسين. ونستنتج من خلال الأبعاد، والاستراتيجيات، وأنواع التغيير أن لها الأثر البارز على سلوك العاملين سلباً وإيجاباً، وبالتالي ينعكس على ولاء العاملين بتلك المنظمات التي ينتمون إليها.

11-الولاء الوظيفي:

يعد الولاء الوظيفي من العوامل المهمة التي تسعى المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين، فالولاء الوظيفي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام، ولذلك نجد ان الولاء الوظيفي من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد والمنظمات وكلما زاد هذا التوافق كما حققت المنظمة الكثير من أهدافها وتطلعاتها¹، كما ويعتبر موضوع الولاء الوظيفي مفتاحاً أساسياً في تحديد انسجام العمال مع منظماتهم، فالقيادة الناجحة تدعم الاعتقاد في نفوس العاملين بأهمية التنظيم، وتثير فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع لتطوير المنظمة عن طريق الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد ومروؤسيه، حيث يعني مفهوم الولاء في اللغة العهد والالتزام والقرب والنصرة والمحبة²، واختلف الباحثون أيضاً في تعريفهم للولاء التنظيمي، فمنهم من عرفه، بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها³، ومن من عرفه بأنه عبارة

¹ المطيري، خلف (2013): القيادة الموقفية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين في إدارة جوازات محافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 25.

² عورتاني، مأمون، (2003) م، العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية - نابلس، ص 99.

³ Strees, R.M. (1977). Antecedent and Outcomes of organization commitment. Administrative science Quarterly.22 (1).pp.46-56.

عن "حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها"¹، وهناك من قال بأنه حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها². وهناك من وصفه بأنه مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها³.

ومن التعريفات السابقة للولاء الوظيفي يتضح بأن عبارة عن شعور إيجابي متولد عند الموظف تجاه منظمة التي يعمل بها ورغبة البقاء فيها، والمحافظة على سمعتها ومصيرها واعتزازة بأنة عضو فيها.

أهمية الولاء الوظيفي: -

يعد الولاء الوظيفي من أكثر العوامل أهمية كونه يؤدي إلى رفع مستوى الأداء للعاملين والشعور بالانتماء إلى المنظمة، الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض معدل دوران العمل، فضلاً عن تخفيض النفقات التي تنتج عن عمليات التوظيف للعاملين الجدد كونهم يحتاجون إلى تكاليف لتدريبهم للقيام بمهامهم الوظيفية، وكذلك تبرز أهمية الولاء الوظيفي عن طريقه التنبؤ بالكفاءة والفاعلية للمنظمة⁴

ولعل أهم العوامل التي تساعد في زيادة الولاء الوظيفي هي: -

- تحسين المناخ التنظيمي: حيث يعبر هذا المجال عن البيئة الداخلية للعمل فكلما كانت البيئة إيجابية واتصفت بدرجة عالية من المسؤولية تجاه العاملين، يؤدي ذلك بدوره إلى تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي⁵.

¹ Allen, N.T. Meyer. J.P. (1990) the measurement and Antecedents of affective, vontinuanee and normative commitment to the organization, journal of occupation psychology.63,p.p.1-18

² العطية، ماجدة، (2003)، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة - الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 103.

³ البدوي، فواز (2016): تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لصناعة الألومنيوم (فابكو) في مدينة نابلس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مج (2)، ع (6)، ص (65)

⁴ بشير، عشوش (2017). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي عند إدارات المؤسسة الوطنية سوناطراك، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية (6). المسلية، الجزائر، ص 240.

⁵ العمري، محمد بن سعيد والسهلي، عبيد سعود(2020)، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 39، عمادة البحث العلمي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص ص 29 - 30.

- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز: أي على المنظمة أن توفر الحوافز المادية والمعنوية وتوزعها بشكل عادل يتناسب مع ما يقدمه العامل من جهد وفكر، على ألا تكون حكرًا لفئة ما أو فرد معين¹.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: أي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنظمة والذي يؤدي إلي زيادة الولاء التنظيمي².
- الثقافة والوعي المؤسسي: يعد توفير الجو الأسرى داخل المنظمة من العوامل التي تزيد من الولاء للمنظمة³.

12-العلاق بين أنماط القيادة والولاء الوظيفي:

تعد القيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية، ويقع على القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم، فالقيادة جوهر العملية الإدارية، وتتبع أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الإدارية، وما له من تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على مقدرات القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل والعاملين لتحقيق أهداف المنظمة، كما يعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية الإدارية بين المدير والعاملين، وفي ضوء النمط القيادي المتبع تتحدد أنماط الاتصال الإداري، وطرق تنفيذ السياسات والخطط العامة التي تقوم الإدارات العليا برسمها وتحديدها، ويعد الولاء التنظيمي أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف، إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون متفانيًا في العادة، ويبدل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته⁴، وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين أنماط

¹ عورتاني، مأمون (2003) م، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² العمري والسهلي(2020)، مرجع سبق ذكره، ص ص 29 - 30.

³ المطيري، رامي (2015): درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، ماجستير، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، ص 65.

⁴ لطفي، هناء محمد جمال الدين (غير مؤرخ) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم، كلية التربية بشبين الكوم، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.

القيادة، والولاء الوظيفي، وكانت اغلب نتائجها أن وضوح الدور القيادي والقيادة، المهمة بمشاعر الآخرين، تؤدي الى زيادة ولاء الفرد الوظيفي، وتساعد على زيادة الولاء طويل الأجل للمنظمة¹.

11- الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض

يهدف هذا الفصل الي تقييم الوضع الحالي لانماط القيادة وأثرها على مستوى الولاء الوظيفي للعاملين بشركة هاتف ليبيا بمكتب خدمات سرت، وذلك من خلال الاستعانة بأراء المفردات موضع الدراسة، وسيتم تناول منهجية الدراسة من خلال تحديد نوع ومصادر البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى تحديد طريقة جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي التي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة، مع توضيح مدى مساهمتها في إثبات صحة فرضيات الدراسة أو عدم صحتها.

11-1 منهج الدراسة:

قام الباحثون بالاعتماد على المنهج الوصفي والذي يهدف إلى تحليل متغيرات الدراسة، وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما هيا موجودة بالواقع، ويصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفاً وكماً، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى عدد من استنتاجات التي تساهم بالرفع من الواقع الحالي وتحسينه، ويتضمن هذا المنهج الآتي:

1. تحديد نوع ومصادر البيانات: يتم جمع البيانات من مصدرين، وهما كالاتي:
 - أ. مصادر ثانوية: وتتمثل في الكتب، الدوريات، المؤتمرات، الأبحاث، وأوراق العمل.
 - ب. مصادر أولية: اعتمد الباحثون في عملية الحصول على البيانات الأولية عن طريق أسلوب الاستقصاء، وقد تم الاعتماد على آراء واتجاهات العاملين بشركة هاتف ليبيا بمكتب خدمات سرت.
2. تحديد مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في مدير الشركة ورؤساء الأقسام ومدراء المكاتب من العاملين بمكتب خدمات سرت، ويبلغ عددهم حوالي (65) عنصر ممثلة لمجتمع البحث، وأنه تم الاعتماد على اختيار عينة الدراسة وفقاً لقانون تحديد حجم العينة² وذلك وفقاً للآتي:

$$\bar{n} = \frac{n^2 y(1-y)}{2x + y(1-y)}$$

حيث أن:

- ن: حجم العينة
ن: حجم مجتمع الدراسة
y²: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة (95%) وهي تساوي (1.96)
ل: نسبة وجود الظاهرة في العينة (50%) ونسبة عدم وجودها (50%)

¹ الغامدي، عبد الله عبد الغني(1990)، مرجع سبق ذكره، ص56.

² سعديّة منتصر وآخرين (2000)، " الإحصاء التطبيقي"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص

خ: نسبة الخطأ المسموح به وتساوي (0.05)

وبتطبيق المعادلة نجد أن (ن) حجم العينة للقيادات العاملة بمكتب خدمات سرت المبحوثة بلغ (65) مفردة تقريباً، وأن معدل الردود من الاستثمارات الصالحة للتحليل بلغ (80%) من عدد الاستثمارات الموزعة، ويرى الصيرفي: "إذا بلغ معدل الردود (60%) فيعتبر معدلاً جيداً (الصيرفي، 2002، ص: 133)¹، والجدول التالي يبين توزيع الاستثمارات على العاملين بمكتب خدمات سرت المبحوثة:

الجدول رقم (1) يوضح توزيع الاستثمارات

مجتمع الدارسة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستلمة	الاستثمارات المستبعدة	الاستثمارات الصالحة
65	65	60	5	60

3. طرق جمع البيانات: تتمثل في قائمة الاستقصاء، وتحتوي علي ثلاثة أقسام، وذلك وفقاً للآتي:
القسم الأول: ويشتمل علي مجموعة من الأسئلة عن الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - التخصص)، فالقسم الثاني: ويحتوي على عدد (35) فقرة موزعة على عدد (10) فقرات خاصة ب (نمط القيادة الرسمية) و (15) فقرة خاصة ب (نمط القيادة الديمقراطية) و (10) فقرات خاصة ب (نمط القيادة الأوتوقراطية)، ثم القسم الثالث: ويشتمل على متغير الولاء الوظيفي، ويحتوي على (5) فقرات. ويتم الإجابة على أغلب هذه الفقرات من خلال الإختيار من بين 5 بدائل للإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهي: (موافق تماماً - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق تماماً) وكانت الدرجات المقابلة للبدائل الخمسة (5-4-3-2-1) على التوالي.

الجدول رقم (2) مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة: الوزن:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	5	4	3	2	1

وتم استخدام مقياس ليكرت خماسي الأبعاد لأنه يتسم بالسهولة والدقة، وتتحصل بموجبه أعلى الإجابات علي خمس درجات، بينما تتحصل أقل الإجابات علي درجة واحد، ولحساب طول مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح (4 / 5 = 0.80)، وتضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح، من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، والجدول التالي يوضح طول الخلايا وفقاً لما ذكر:

الجدول رقم (3) طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

الوسط المرجح	الأوزان المئوية	درجة الممارسة

¹ الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2002)، " البحث العلمي - الدليل التطبيقي للباحثين "، دار وائل للنشر والتوزيع،

من 1 - أقل من 1.8	من 0.2 - أقل من 0.36	ضعيفة جداً
من 1.8 - أقل من 2.6	من 0.36 - أقل من 0.52	ضعيفة
من 2.6 - أقل من 3.4	من 0.52 - أقل من 0.68	متوسطة
من 3.4 - أقل من 4.2	من 0.68 - أقل من 0.84	مرتفعة
من 4.2 - 5	من 0.84 - 100	مرتفعة جداً

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة: سيتم في هذه الدراسة استخدام أساليب الإحصاء الوصفي ومن ثم الإحصاء الإستدلالي، مثل تحليل الانحدار الخطي البسيط وإختبارات المعنوية، وذلك لمعرفة مدى أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية.

11-2 التحليل الإحصائي الوصفي:

معامل الصدق والثبات:

أ. معامل الصدق: يعبر معامل الصدق عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه.
ب. معامل الثبات: قام الباحثون بالتأكد من ثبات الأداة، وذلك بحساب معامل الثبات (ألفا كرو نباخ) لمفردات الدراسة والمكونة من (40) فقرة، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات لعبارات الاستقصاء:

الجدول رقم (4) معاملات الثبات لأبعاد إستمارة الاستبيان

م	اسم المحور	معامل الثبات (ألفا كرو نباخ)	عدد العبارات
1.	نمط القيادة الرسمية	0.734	10 عبارات
2.	نمط القيادة الديمقراطية	0.748	15 عبارات
3.	نمط القيادة الأوتوقراطية	0.748	10 عبارات
4.	الولاء الوظيفي	0.745	5 عبارات

يتضح من خلال الجدول ما يلي:

أن قيم الثبات أعلى من 70 % وهي نسبة مقبولة يمكن الاعتماد عليها في تحليل وتعميم النتائج، وذلك كما أشار الصيرفي¹ بأنه: "يعد معامل الثبات عالي من 0.70 فأعلى".

الإحصاء الوصفي للبيانات الأساسية:

ويشمل: (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - التخصص).

الجدول رقم (5) توزيع مفردات الدراسة حسب العوامل الشخصية

¹ الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2002)، مرجع سبق ذكره، ص144.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	59	98.3%	المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	22	36.7%
	أنثى	1	1.7%		دبلوم عالي	10	16.7%
	المجموع	60	100%		بكالوريوس	24	40.0%
العمر	من 25 سنة فما دون	3	5.0%	سنوات الخبرة	ماجستير	4	6.7%
	26 - 35 سنة	20	33.3%		المجموع	60	100%
	36 - 45 سنة	28	46.7%		من 5 سنوات فأقل	5	8.3%
	46 - 55 سنة	8	13.3%		من 6-10 سنوات	18	30.0%
	أكثر من 55 سنة	1	1.7%		من 11-15 سنة	11	18.3%
التخصص	المجموع	60	100%	من 16-20 سنة	4	6.7%	
	اتصالات	18	30.0%	أكثر من 20 سنة	22	36.7%	
	الالكترونيات	8	13.3%	المجموع	60	100%	
	نظم قوى	10	16.7%				
	حاسوب	9	15.0%				
	محاسبة	7	11.7%				
	إدارة	8	13.3%				
المجموع	60	100%					

يتضح من خلال الجدول ما يلي:

إن توزيع مفردات الدراسة من العاملين وفقاً لمتغير الجنس، تشير إلى أن فئة الذكور يحوزون ما نسبته (98.3%) وجاءت بالترتيب الأول، يليها فئة الإناث بما نسبته (1.7%) بالترتيب الثاني والأخير، وهذا يدل على تدني أو انعدام تمثيل الإناث بشركة هاتف ليبيا بمكتب خدمات سرت، وأيضاً يتضح أن توزيع مفردات الدراسة وفقاً لمتغير العمر، يشير إلى أن فئة (36-45 سنة) قد حازت ما نسبته (46.7%) وقد جاءت بالترتيب الأول، يليها فئة (26-35 سنة) التي حازت ما نسبته (33.3%) وقد جاءت بالترتيب الثاني، ثم فئة (46-55 سنة) وقد حازت ما نسبته (13.3%) وقد جاءت بالترتيب الثالث، جاءت فئة (25 سنة فما دون سنة) وقد حازت ما نسبته (5.0%) بالترتيب الرابع، وفي الترتيب الأخير الفئة العمرية (أكثر من 55 سنة) وبنسبة (1.7%)، وكذلك يتضح أن توزيع مفردات الدراسة وفقاً لمتغير التخصص تشير إلى أن فئة (اتصالات) قد حازت ما نسبته (30.0%) وقد جاءت بالترتيب الأول، يليها فئة (نظم قوى) التي حازت ما نسبته (16.7%) وقد جاءت بالترتيب الثاني، ثم فئة (حاسوب) وقد حازت ما نسبته (15.0%) وقد جاءت بالترتيب الثالث، ثم الفئات (الالكترونيات) وقد حازت ما نسبته (13.3%) و (إدارة) وقد حازت ما نسبته (13.3%) و (محاسبة) وقد حازت ما نسبته (11.7%)، وأن توزيع مفردات الدراسة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي) تشير إلى أن فئة (بكالوريوس) وقد حازت ما نسبته (40.0%) وجاءت بالترتيب الأول، يليها (دبلوم متوسط) وقد حازت ما نسبته (36.7%)

وجاءت بالترتيب الثاني، ثم يليها فئة (دبلوم عالي) وقد حازت ما نسبته (16.7%) وقد جاءت بالترتيب الثالث، ثم فئة (ماجستير) وقد حازت ما نسبته (06.7%) وجاءت بالترتيب الرابع والأخير.
الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

ويشمل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة: (أثر التغير في أنماط القيادة الإدارية - الولاء الوظيفي).
الإحصاء الوصفي لأثر التغير في أنماط القيادة الإدارية، ويتضمن:

1- نمط القيادة الرسمية

الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيبها وفقاً لنمط القيادة الرسمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1-	يتمتع رئيسي في العمل بالقوة والثقة بالنفس.	3.45	1.294	مرتفعة	8
2-	يلتزم رئيسي بالضوابط الأخلاقية في سلوكه.	3.47	1.305	مرتفعة	7
3-	يركز رئيسي على أهمية العمل الجماعي.	3.65	1.147	مرتفعة	3
4-	رئيسي يحترم كل العاملين معه ويحترمونه بالمقابل.	3.72	1.250	مرتفعة	1
5-	يسعى رئيسي دائماً لتحقيق الصالح العام.	3.62	1.367	مرتفعة	4
6-	يحفزني رئيسي بتصرفاته مما يدفعني لتحسين أدائي.	3.55	1.281	مرتفعة	6
7-	يبيد رئيسي ثقته تجاه تحقيق الأهداف المنشودة.	3.60	1.440	مرتفعة	5
8-	يشجعني رئيسي بشكل مستمر.	3.72	1.277	مرتفعة	1 مكرر
9-	يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بنفاؤل ووضوح.	3.65	1.325	مرتفعة	3 مكرر
10-	يعتبر رئيسي قدوة لي في العمل.	3.67	1.311	مرتفعة	2
	نمط القيادة الرسمية	3.61	0.891	مرتفعة	

يتضح من الجدول ما يلي:

إن متوسطات العبارات تراوحت بين (3.45-3.72) وبمتوسط عام (3.61) وانحراف معياري تراوحت قيمه ما بين (1.147-1.440) وانحراف معياري عام (0.891).

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (8) والتي تنص على " يشجعني رئيسي بشكل مستمر " وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.72) وانحراف معياري قدره (1.277) بدرجة مرتفعة، في حين حصلت الفقرة رقم (1) على أقل نسبة من الإجابات، والتي تنص على أن " يتمتع رئيسي في العمل بالقوة والثقة بالنفس " بمتوسط حسابي مقداره (3.45) وانحراف معياري قدره (1.294) بدرجة مرتفعة.

2- نمط القيادة الديمقراطية

الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيبها وفقاً لنمط القيادة الديمقراطية

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1-	يعتمد رئيسي أسلوب الافئاع لتمرير القرارات.	4.08	1.154	مرتفعة	9
2-	يحرص رئيسي على العلاقات الجيدة مع العاملين.	4.20	1.005	مرتفعة جداً	5
3-	يعمل رئيسي على زيادة ثقتي بنفسي.	4.18	0.983	مرتفعة	6
4-	يقدم رئيسي مكافآت تتناسب مع الجهد الذي أبذله.	4.18	0.948	مرتفعة	6
5-	يعبر رئيسي عن رضاه عندما إنجاز مهماتي.	4.38	0.825	مرتفعة جداً	1
6-	يحرص رئيسي على المشاركة عند اتخاذ القرارات.	4.13	1.112	مرتفعة	8
7-	يشجع رئيسي المناقشة الجماعية بين العاملين.	4.25	0.932	مرتفعة جداً	3
8-	يعتمد رئيسي مبدأ المشاركة في تنفيذ العمل.	4.25	0.836	مرتفعة جداً	3
9-	يشجع رئيسي الإبداع في اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة.	4.22	0.940	مرتفعة جداً	4
10-	يخطط رئيسي بالتعاون مع العاملين.	4.00	1.207	مرتفعة	10
11-	يمنحني رئيسي الصلاحيات التي تمكن من إنجاز العمل	4.35	0.954	مرتفعة جداً	2
12-	يدرني رئيسي من خلال تفويض الصلاحيات.	4.25	1.068	مرتفعة جداً	3
13-	امتلك صلاحية تصحيح الأخطاء دون الرجوع لرئيسي.	4.20	0.971	مرتفعة جداً	5
14-	يوفر رئيسي كل البيانات اللازمة لأداء مهماتي.	3.98	1.157	مرتفعة	11
15-	صلاحياتي الممنوحة تتوافق مع مسؤولياتي في العمل.	4.15	1.102	مرتفعة	7
	نمط القيادة الديمقراطية	4.19	0.545	مرتفعة	

يتضح من الجدول ما يلي:

إن متوسطات العبارات تراوحت بين (3.98-4.00) وبمتوسط عام (4.19) وانحراف معياري تراوحت قيمه ما بين (0.825-1.207) وانحراف معياري عام (0.545).
جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يعبر رئيسي عن رضاه عندما أنجز مهماتي " وذلك بمتوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري قدره (0.825) بدرجة مرتفعة جداً، في حين حصلت الفقرة رقم (14) على أقل نسبة من الإجابات، والتي تنص على أن " يوفر رئيسي كل البيانات اللازمة لأداء مهماتي " بمتوسط حسابي مقداره (3.98) وانحراف معياري قدره (1.157) بدرجة مرتفعة.

3- نمط القيادة الأوتوقراطية

الجدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيبها وفقاً لنمط القيادة الأوتوقراطية

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1-	يقلل رئيسي من أهمية اقتراحاتي	3.03	1.327	متوسطة	3
2-	ينتقدني رئيسي أمام زملائي عند تقييم العمل.	2.82	1.049	متوسطة	5
3-	يكتر رئيسي معي من الحديث عن الالتزام بالعمل.	3.13	1.096	متوسطة	1
4-	يعتبر رئيسي مخالفتي له في الرأي تحدياً له.	2.88	1.250	متوسطة	4
5-	لا يبسر رئيسي سبل تواصلتي معه.	2.70	1.212	متوسطة	7
6-	يهتم رئيسي بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين.	3.12	1.166	متوسطة	2
7-	يلقي رئيسي بالأخطاء التي وقع فيها على العاملين.	2.72	1.290	متوسطة	6
8-	يشيع رئيسي جو من الخوف والرغبة لدى العاملين.	2.43	1.240	ضعيفة	10
9-	يكتر رئيسي من الأوامر لتوجيه العاملين.	2.55	1.171	ضعيفة	8
10-	يتخذ رئيسي القرارات الهامة بنفسه دون مشاركة العاملين.	2.50	1.214	ضعيفة	9
	نمط القيادة الأوتوقراطية	2.79	0.734	متوسطة	

يتضح من الجدول ما يلي:

إن متوسطات العبارات تراوحت بين (2.43-3.13) وبمتوسط عام (2.79) وانحراف معياري تراوحت قيمه ما بين (1.049-1.327) وانحراف معياري عام (0.734).

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يكتر رئيسي معي من الحديث عن الالتزام بالعمل" وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.13) وانحراف معياري قدره (1.096) بدرجة متوسطة، في حين حصلت الفقرة رقم (8) على أقل نسبة من الإجابات، والتي تنص على أن " يشيع رئيسي جو من الخوف والرغبة لدى العاملين" بمتوسط حسابي مقداره (2.43) وانحراف معياري قدره (1.240) بدرجة ضعيفة.

الإحصاء الوصفي للولاء الوظيفي:

الجدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيبها وفقاً لبعده الولاء الوظيفي

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1-	سيكون من الصعب تركي شركة هاتف ليبيا بسبب ظروف العمل الملائمة فيها.	3.65	0.860	مرتفعة	1
2-	تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في شركة هاتف ليبيا.	3.65	0.860	مرتفعة مكرر	1
3-	توجد بدائل محدودة عند ترك العمل بشركة هاتف ليبيا.	2.85	0.577	متوسطة	2
4-	تقدم لي شركة هاتف ليبيا مزايا نظير مجهوداتي ومهاراتي.	2.35	0.732	ضعيفة	3
5-	تعمل شركة هاتف ليبيا على بناء الثقة بشكل مستمر بين الموظف وعمله.	2.35	0.732	ضعيفة مكرر	3
	الولاء الوظيفي المستمر	2.97	0.561	متوسطة	

يتضح من الجدول ما يلي:

إن متوسطات العبارات تراوحت بين (2.35-3.85) وبمتوسط عام (2.97) وانحراف معياري تراوحت قيمه ما بين (0.577-0.860) وانحراف معياري عام (0.561).

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على "سيكون من الصعب تركي شركة هاتف ليبيا بسبب ظروف العمل الملائمة فيها" وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري قدره (0.860) بدرجة مرتفعة، في نفس المرتبة جاءت الفقرة (2) والتي تنص على "تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في شركة هاتف ليبيا وذلك بنفس قيمة المتوسط الحسابي البالغ مقداره (3.65) وانحراف معياري قدره (0.860) بدرجة مرتفعة، في حين حصلت الفقرة رقم (4) على أقل نسبة من الإجابات، والتي تنص على أن "تقدم لي شركة هاتف ليبيا مزايا نظير مجهوداتي ومهاراتي" بمتوسط حسابي مقداره (2.35) وانحراف معياري قدره (0.732) بدرجة ضعيفة، في نفس المرتبة جاءت الفقرة (5) والتي تنص على أن "تعمل شركة هاتف ليبيا على بناء الثقة بشكل مستمر بين الموظف وعمله" بنفس قيمة المتوسط الحسابي (2.35) وانحراف معياري قدره (0.732) بدرجة ضعيفة.

11-3 الإحصاء الكمي واختبار صحة الفروض:

لقد أسفر التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية لموضوع: "أثر التغير في أنماط القيادة على الولاء الوظيفي" بالتطبيق على العاملين بشركة هاتف ليبيا بسرت عن ظهور عدة نتائج، وسيتم عرض هذه النتائج مع بيان مدى مساهمتها في إثبات صحة فروض الدراسة، وذلك وفقاً للآتي:

• اختبار صحة الفرض الرئيسي:

ينص الفرض الرئيسي وقد تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغير في أنماط القيادة الإدارية بأبعدها (القيادة الرسمية - القيادة الديمقراطية- القيادة الأوتوقراطية) على الولاء الوظيفي.

ولإمكانية إختبار هذا الفرض، فقد تم تقسيمه إلى فروض فرعية، وذلك وفقاً للآتي:

▪ إختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

ينص الفرض الفرعي الأول والذي تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات في القيادة الرسمية على الولاء الوظيفي".

ولكي يتم إختبار هذه الفرضية قام الباحثون بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكذلك إختبارات المعنوية بالتحليل (t) ، (f) وكانت نتائج الفرض موضحة كالتالي:

الجدول رقم (10) معاملات الانحدار وإختبارات المعنوية للفرض الفرعي الأول

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل ميل نمط القيادة الرسمية	قيمة T	مستوى الدلالة
نمط القيادة الرسمية	0.762	0.580	0.758	2.129	0.000

الجدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) للفرض الفرعي الأول

مصادر الإختلاف	مستوى الدلالة	القرار عند 0.05	قيمة F	بيتا	معامل الانحدار B
الانحدار	0.000	معنوي	38.660	0.748	1.090

من نتائج التحليل السابق نجد أن:

1. أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.762) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وهي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط معنوي قوي بين (نمط القيادة الرسمية) و (الولاء الوظيفي).
2. أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.580)، وهذا يعني أن نمط القيادة الرسمية يفسر التباين في الولاء الوظيفي بما نسبته (58.0%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإندرجية بالإضافة الى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس.
3. أن قيمة معامل الانحدار B بلغ (1.090)، وهذا يعني أن أي تغييراً في نمط القيادة الرسمية بوحدة واحدة ينتج عنها تغييراً في الولاء الوظيفي بمقدار 1.090 وحدة.
4. المعامل الذي يمثل ميل المتغير المستقل: (نمط القيادة الرسمية) يساوي (0.758)، وأن زيادة وحدة واحدة من نمط القيادة الرسمية يؤدي لزيادة الولاء الوظيفي بنسبة (75.8%).
5. إشارة بيتا موجبة (0.748)، مما يعني وجود علاقة طردية موجبة بين نمط القيادة الرسمية والولاء الوظيفي.
6. ما يؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (38.660)، وكذلك قيمة T والتي بلغت (2.129)، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

7. مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار.

مما سبق يمكن للباحثين رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات في القيادة الرسمية على الولاء الوظيفي".

▪ اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

ينص الفرض الفرعي الثاني والذي تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات في القيادة الديمقراطية على الولاء الوظيفي".

ولكي يتم اختبار هذه الفرضية قام الباحثين بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكذلك اختبارات المعنوية بالتحليل (t) ، (f) وكانت نتائج الفرض موضحة كالتالي:

الجدول رقم (12) معاملات الانحدار واختبارات المعنوية للفرض الفرعي الثاني

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل ميل نمط القيادة الديمقراطية	قيمة T	مستوى الدلالة
نمط القيادة الديمقراطية	0.788	0.599	0.779	3.453	0.002

الجدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) للفرض الفرعي الثاني

مصادر الاختلاف	مستوى الدلالة	القرار عند 0.05	قيمة F	بيتا	معامل الانحدار B
الانحدار	0.000	معنوي	36.289	0.640	1.447

من نتائج التحليل السابق نجد أن:

1. أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.788) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وهي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط معنوي قوي بين (نمط القيادة الديمقراطية) و (الولاء الوظيفي).
2. أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.599)، وهذا يعني أن نمط القيادة الديمقراطية يفسر التباين في الولاء الوظيفي بما نسبته (59.9%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإحصائية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس.
3. أن قيمة معامل الانحدار B بلغ (1.477)، وهذا يعني أن أي تغييراً في نمط القيادة الديمقراطية بوحدة واحدة ينتج عنها تغييراً في الولاء الوظيفي بمقدار 1.477 وحدة.
4. المعامل الذي يمثل ميل المتغير المستقل: (نمط القيادة الديمقراطية) يساوي (0.779)، وأن زيادة وحدة واحدة من نمط القيادة الديمقراطية يؤدي لزيادة الولاء الوظيفي بنسبة (77.9%).
5. إشارة بيتا موجبة (0.640)، مما يعني وجود علاقة طردية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطية والولاء الوظيفي.
6. ما يؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (36.289)، وكذلك قيمة T والتي بلغت (3.453)، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

7. مستوى الدلالة (0.002) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار.

"مما سبق يمكن للباحثين رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات في القيادة الديمقراطية على الولاء الوظيفي".
■ اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث:

ينص الفرض الفرعي الثالث والذي تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات في القيادة الأوتوقراطية على الولاء الوظيفي".
ولكي يتم اختبار هذه الفرضية قام الباحثين بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكذلك اختبارات المعنوية بالتحليل (t) ، (f) وكانت نتائج الفرض موضحة كالتالي:

الجدول رقم (14) معاملات الانحدار واختبارات المعنوية للفرض الفرعي الثالث

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل ميل نمط القيادة الأوتوقراطية	قيمة T	مستوى الدلالة
نمط القيادة الأوتوقراطية	0.815	0.660	0.312	0.469	0.621

الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) للفرض الفرعي الثالث

مصادر الاختلاف	مستوى الدلالة	القرار عند 0.05	قيمة F	بيتا	معامل الانحدار B
الانحدار	0.056	معنوي	2.412	0.940	0.242

من نتائج التحليل السابق نجد أن:

1. أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.815) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وهي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط معنوي قوي بين (نمط القيادة الأوتوقراطية) و (الولاء الوظيفي).
2. أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.660)، وهذا يعني أن نمط القيادة الأوتوقراطية يفسر التباين في الولاء الوظيفي بما نسبته (66.0%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس.
3. أن قيمة معامل الانحدار B بلغ (0.242)، وهذا يعني أن أي تغييراً في نمط القيادة الأوتوقراطية بوحدة واحدة ينتج عنها تغييراً في الولاء الوظيفي بمقدار 0.242 وحدة.
4. المعامل الذي يمثل ميل المتغير المستقل: (نمط القيادة الأوتوقراطية) يساوي (0.312)، وأن زيادة وحدة واحدة من نمط القيادة الأوتوقراطية يؤدي لزيادة الولاء الوظيفي بنسبة (31.2%).
5. إشارة بيتا موجبة (0.940)، مما يعني وجود علاقة طردية موجبة بين نمط القيادة الأوتوقراطية والولاء الوظيفي.
6. ما لا يؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (2.412)، وكذلك قيمة T والتي بلغت (0.469)، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

7. مستوى الدلالة (0.621) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، يعني عدم إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار.

"مما سبق يمكن للباحثين قبول فرض العدم والذي ينص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات في القيادة الأوتوقراطية على الولاء الوظيفي".

تحليل الإنحدار الخطى المتدرج:

حتى يعترف الباحثون على أي من أبعاد أنماط القيادة (القيادة الرسمية - القيادة الديمقراطية - القيادة الاوتوقراطية) لها التأثير الأكبر على الولاء الوظيفي، فقد تم استخدام تحليل الإنحدار الخطى المتعدد، وذلك لترتيب تلك الأبعاد وفقاً لذلك، وكانت النتائج كالاتي:

جدول رقم (16) ترتيب أبعاد التغير في أنماط القيادة الأكبر تأثيراً على الولاء الوظيفي

الترتيب	معامل التحديد R^2	أبعاد أنماط القيادة
الأول	0.660	القيادة الاوتوقراطية
الثاني	0,599	القيادة الديمقراطية
الثالث	0,580	القيادة الرسمية

المصدر: من إعداد الباحثين بالإستعانة بجدول التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يمكن استخلاص أهم نتائج الدراسة في الاتي:

1- يتضح أن التغير في نمط القيادة الاوتوقراطية هو الأكبر تأثيراً على الولاء الوظيفي، وذلك لأن معامل التحديد الخاص بهذا البعد كان بما قيمته (0,660)، وبالتالي فإن نمط القيادة الاوتوقراطية هو النمط السائد والأكثر ممارسة في شركة هاتف ليبيا، مكتب خدمات سرت.

2- يتضح بأن التغير في نمط القيادة الديمقراطية قد جاء في الترتيب الثاني من حيث التأثير على

الولاء الوظيفي، وذلك لأن معامل التحديد الخاص بهذا البعد كان بما قيمته (0.599).

3- كما جاء التغير في نمط القيادة الرسمية في الترتيب الثالث من حيث التأثير على الولاء الوظيفي،

وذلك لأن معامل التحديد الخاص بهذا البعد كان بما قيمته (0,580).

• النتيجة النهائية للفروض:

من خلال نتيجة الفروض الفرعية (الفرضين الأول والثاني)، يمكن للباحثين رفض فرض العدم وقبول

الفرض البديل الذي ينص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغير في أنماط القيادة الإدارية

بأبعادها (القيادة الرسمية -القيادة الديمقراطية) على الولاء الوظيفي".

أما بالنسبة للفرض الثالث يمكن للباحثين قبول فرض العدم والذي ينص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغير في القيادة الإوتوقراطية على الولاء الوظيفي".

نتائج الدراسة:

- 1- أوضحت نتائج الدراسة أن نمط القيادة الرسمية كان بمتوسط حسابي 3.61 وبانحراف معياري 0.891 وبدرجة ممارسة مرتفعة.
- 2- كما أوضحت نتائج الدراسة أن نمط القيادة الديمقراطية كان بمتوسط حسابي 4.19 وبانحراف معياري 0.545 وبدرجة ممارسة مرتفعة.
- 3- أوضحت نتائج الدراسة أيضاً أن نمط القيادة الإوتوقراطية كان 2.79 و(بمتوسط حسابي ضعيف - أي ارتباط ضعيف)، وبانحراف معياري 0.734، وبدرجة ممارسة متوسطة.
- 4- كما يتضح أيضاً أن بعد القيادة الإوتوقراطية كان البعد الأكثر تأثيراً على الولاء الوظيفي وذلك وفقاً لمعامل التحديد الخاص بهذا البعد وهو (0.660)، في حين أن بعد القيادة الديمقراطية قد جاء في الترتيب الثاني من حيث تأثيره على الولاء الوظيفي، وذلك لان معامل التحديد الخاص به كان بقيمة (0.599)، أما بالنسبة لبعد القيادة الرسمية فقد جاء في الترتيب الثالث من حيث تأثيره على الولاء الوظيفي وذلك لأن قيمة معامل التحديد الخاصة به كانت (0.580).

توصيات الدراسة:

- 1- يجب أن يتم التعامل مع موظفي شركة هاتف ليبيا ولا سيما مكتب خدمات سرت بالأسلوب الديمقراطي بدلاً من الأسلوب الإوتوقراطي.
- 2- زيادة الوعي حول أنماط القيادة الإدارية والفوائد المرجوة من تطبيقها لرفع كفاءة العمل الإداري وتحقيق الولاء الوظيفي لدى الموظفين في شركة البريد والاتصالات بسرت.
- 3- يجب تشجيع موظفين شركة البريد والاتصالات بسرت، على المشاركة في اتخاذ القرارات وأخذ آراءهم وتوجهاتهم بعين الاعتبار تمهيداً لاتباع الأسلوب الديمقراطي بدلاً من الأسلوب الإوتوقراطي.
- 4- اجراء دورات تدريبية حول أنماط القيادة ومحاولة الاستفادة منها بموضوعات إدارية أخرى مثل تطوير المسار الوظيفي، والالتزام الوظيفي، وكفاءة الأداء الوظيفي.

المراجع:

1. السعودي، موسى (2008)، أثر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، الأردن.

2. الكريدي، باسم عباس (2010)، الأنماط القيادية وأثرها على الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة القادسية.
3. موسى، منال سيد (2013)، أنماط القيادة وأثرها على جودة الأداء الإداري.
4. بن ابراهيم، فريدة (2015)، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة، الجزائر.
5. الشواورة، فيصل محمود (2009)، أثر الولاء الوظيفي على الإلتزام التنظيمي، بالتطبيق على شركة مصانع الاسمنت الأردنية، الأردن.
6. فاضل، سميرة (2016)، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور صالح فوزان، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي مهدي، ام البواقي، الجزائر.
7. القحطاني، سعيد عايش محمد (2019)، تأثير الانماط القيادية على الولاء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية، بمنطقة عسير، السعودية.
8. الغامدي، عبد الله عبد الغني (1990)، قياس الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية للمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للادارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 14، العدد 3.
9. الصباغ، شوقي، محمد (2009) "العلاقة بين الفرد ورئيسة والدعم التنظيمي المدرك وتأثيرها على الولاء التنظيمي" للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية، جامعة المنوفية، مصر.
10. آل بريك، محمد بن فالح (2010)، "دور الأنماط القيادية في تحسين إدارة الأداء" في قوات أمن المنشآت في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير.
11. حيدر، معالي فهمي (1998)، "العلاقة بين قيم العمل والولاء التنظيمي"، دراسة بالتطبيق على الشركات العاملة بمدينة السادات، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، أكاديمية السادات، القاهرة.
12. القريوتي، محمد قاسم (2003)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة.
13. أبو النصر، مدحت محمد (2005)، تنمية المهارات (بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة)، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى.
14. أبو الفضل، عبد الشافي محمد (2008)، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية الرياض.
15. عينين، صوفيا محمد النور (2018)، القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا.
16. عباس، عمر محمود (2009)، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، اثرها للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
17. حمادات، محمد حسين محمد (2006)، القيادة في القرن الجديد، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى.
18. طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني (2001)، "القيادة في القرن 21"، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، ط1.

19. الهلالات، صالح علي عودة (2014)، إدارة التميز، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
20. المطيري، خلف (2013): القيادة الموقفية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين في إدارة جوازات محافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
21. عورتاني، مأمون، (2003) م، العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية - نابلس.
22. العطية، ماجدة، (2003)، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة - الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
23. البدوي، فواز (2016): تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لصناعة الألومنيوم (فابكو) في مدينة نابلس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مجلد 2، العدد 6.
24. بشير، عشوش (2017). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي عند إدارات المؤسسة الوطنية سوناطراك، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية (6). المسلية، الجزائر.
25. العمري، محمد بن سعيد والسهلي، عبيد سعود (2020)، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 39، عمادة البحث العلمي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
26. المطيري، رامي (2015): درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، ماجستير، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
27. لطفي، هناء محمد جمال الدين (غير مؤرخ) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم، كلية التربية بشبين الكوم، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.
28. سعدية منتصر وآخرين (2000)، " الإحصاء التطبيقي"، مكتبة عين شمس، القاهرة.
29. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2002)، " البحث العلمي - الدليل التطبيقي للباحثين"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
30. Strees, R.M. (1977). Antecedent and Outcomes of organization commitment. Administrative science Quarterly.22 (1).
31. Allen, N.T. Meyer. J.P. (1990) the measurement and Antecedents of affective, vontinuanance and normative commitment to the organization, journal of occupation psychology.
32. Conger, m, Leadership (2002) Learning to share the vision, Organizational Dynmics, Vol 191, No 32.
33. . <https://www.starshams.com/2021/05/administrative-leadership.html>