

أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بشركة ليببانا للهاتف المحمول بطرابلس

*د/أحمد البشير الشريف **د/ عبد القادر محمد هويدي ***أ/عبد الفتاح جمعة سالم

الملخص:

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي قد تحدثه المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بشركة ليببانا للهاتف المحمول؛ حيث تمثلت مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي مفاده " ما مدى وجود أثر للمهارات القيادية من حيث (اتخاذ القرار، التواصل الفعال، المشاركة والتحفيز، التطوير والتغيير، الابتكار والتجديد، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، الكفاءة والفاعلية، تفويض السلطة، وإدارة ضغوط العمل) في تعزيز الولاء التنظيمي بالشركة محل الدراسة؟. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي حيث وزع عدد 66 استمارة على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع القيادات الإدارية في الإدارتين العليا والوسطى بالشركة خضع منها 51 استمارة للتحليل باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة وبالاعتماد على برنامج الـ "SPSS"؛ وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج الآتي:

- أن مستوى المهارات القيادية للعاملين بشركة ليببانا للهاتف المحمول مرتفع على وجه العموم.
- أن مستوى الولاء التنظيمي بشركة ليببانا للهاتف المحمول مرتفع حسب أراء المستجوبين بالدراسة.
- يوجد أثر دال إحصائياً للمهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بالشركة، حيث أن 39.3% من التغير الحاصل في مستوى الولاء التنظيمي يعود إلى التغير في مستوى المهارات القيادية مجتمعة.
- يوجد أثر جزئي ومتفاوت لكل مهارة منفردة من المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بشركة ليببانا للهاتف المحمول. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج اقترح الباحثون التوصيات التالية:
- الاستفادة من التوجيهات والطرق الحديثة في مفاهيم القيادة الإدارية وأساليبها وتطبيقاتها داخل الشركة لما لها من أثر إيجابي في الرفع من مستوى المهارات القيادية لدى القادة الإداريين بالشركة.

* عضو هيئة تدريس، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس - ليبيا

** عضو هيئة تدريس، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس - ليبيا

*** موظف بقسم التدريب وزارة العدل، طرابلس ليبيا

المحافظة على مستوى الممارسات الحالية للقادة الإداريين المتعلقة بالمهارات القيادية ذات التأثير العالي بالشركة والعمل على تعزيزها و إعطاء أهمية خاصة للمهارات القيادية ذات التأثير الضعيف خصوصا تلك المهارات المتعلقة بمهارة اتخاذ القرار ، مهارة المشاركة والتحفيز ، ومهارة التواصل.

المقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والمتغيرة في مجال الأعمال وقد انعكست هذه التطورات على جميع المؤسسات ونموها الاقتصادي سواء من حيث طبيعة النشاط أو الأفراد العاملين بها، الأمر الذي دفع منظمات الأعمال إلى أيجاد أسلوب إداري متكامل يتم تبنيه واعتماده كأساس لتوجيه وترشيد العمل الإداري أساسه العلاقات الإنسانية ويقوم على مبدأ أساسي هو اعتبار العنصر البشري أكثر العناصر الحيوية بالتنظيم تدور حوله كافة المظاهر التنظيمية الأخرى الخاصة بأهداف المؤسسة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال أيجاد أفضل السبل والأساليب للتأثير في سلوكه ونمط عمله داخل المنظمة.

ولما كانت القيادة الإدارية هي المظلة لذلك؛ سعت المنظمات _ علاوة على التمييز بين أساليب القيادة _ إلى تحديد أهم المهارات القيادية المطلوب توافرها في القائد الإداري حتى يتسنى له القيام بأعماله على أكمل وجه وتعزيز مكانته القيادية داخل المنظمة. وحيث إن القيادة الإدارية لم تعد تقتصر على توجيه الأفراد واختيار نمط القيادة فقط، بل كان لزاماً عليها أن تمتد لتشمل الاهتمام باختيار المهارات والمتطلبات لدى الأفراد واللازمة لتطبيق هذا النمط بما يساعد على تنسيق النشاط القيادي و يضمن كسب ولاء الأفراد العاملين لديها.

واستناداً إلى السرد السابق والأهمية الواضحة للمهارات القيادية والدور الذي تلعبه في التأثير في مستوى الولاء التنظيمي وتعزيزه، رأى الباحثون تسليط الضوء على هذه العلاقة بالشركة قيد الدراسة حيث قسمت الدراسة إلى ثلاثة أجزاء كان الأول منها عرض للإطار العامة الدراسة وخطتها أما الجزء الثاني فهدف إلى خلق قاعدة نظرية للدراسة يستند عليها الباحثون في إجراء الجانب العملي، في حين شكل الجزء الثالث الجانب العملي من الدراسة والذي يهتم بجمع وتحليل بيانات الدراسة واستنباط النتائج وتقديم التوصيات.

المطلب الأول/ الإطار العام للدراسة:

أولاً/ مشكلة الدراسة:

لقي بعد الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا من الباحثين والدارسين في المجال التنظيمي كونه مطلباً أساسياً لكثير من منظمات الأعمال حيث إن هذا الاهتمام يرجع إلى حقيقة مفادها أن الولاء التنظيمي هو من بين العديد من العوامل التي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد و بالتالي يعود على فعالية وكفاءة المنظمة ككل، فالموظف الذي لديه مستوى عال من الشعور بالولاء لمنظمته والافتخار بانتمائه لها وعلاقاته الشخصية مع زملائه يكون عادة لديه الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بوظيفته وبذل قصارى جهده للإبقاء على مؤسسته في مستوى عال من العطاء. وحيث أن القادة الإداريون هم جزء لا يتجزأ من الأفراد العاملين بالمنظمة، وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها يتوقف كثيراً على كفاءة القيادات الإدارية ومهاراتهم والتي تلعب دوراً مهماً في تعزيز الولاء التنظيمي، فمن خلال القيادة وقدرتها على التأثير في سلوك الآخرين وممارسة النمط أو الأسلوب القيادي الذي يؤدي إلى توجيه ذلك السلوك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين على حد سواء حيث أصبح طموح الإدارات الرشيدة اليوم أكبر من توظيف أشخاص يمارسون السلطة بتنظيماتهم الإدارية فقط بل يحتاجون إلى توظيف أشخاص يمتلكون الكثير من المهارات التي تساعد في توجيه سلوك مرؤوسيهم وصولاً إلى الأهداف المرجوة للمنظمة.

ومن هذا المنطلق رأى الباحثون تسليط الضوء حول إبراز الدور الذي قد تحدثه المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين حيث تمثلت المشكلة التي تقوم عليها هذه الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي: "ما مدى وجود أثر للمهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بشركة ليببانا للهاتف المحمول بطرابلس قيد الدراسة؟".

ثانياً/ أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على أثر المهارات القيادية من حيث (اتخاذ القرار، التواصل الفعال، المشاركة والتحفيز، التطوير والتغيير، الابتكار والتجديد، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، الكفاءة والفاعلية، تفويض السلطة، وإدارة ضغوط العمل) في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي بالشركة محل الدراسة وهو الهدف الرئيسي للدراسة.
 2. التعرف على مستوى المهارات القيادية للقادة الإداريين العاملين بالشركة قيد الدراسة.
 3. التعرف على مستوى الولاء التنظيمي بشركة ليببانا للهاتف المحمول.
 4. تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج التي ستوصل إليها هذه الدراسة.
- ثالثاً/ أهمية الدراسة:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجوانب الآتية:

- بالنسبة للعلم: المساهمة في سد بعضا من النقص الذي تعاني منه المكتبة العربية إضافة إلى ما أنجزته الدراسات السابقة في مجال الدراسة.
 - بالنسبة للباحثين: تساعد الدراسة على تكوين قاعدة علمية سليمة لتنمية مهارات الباحثون في الموارد البشرية والجوانب التنظيمية بالمنظمات، و على إجراء البحوث الميدانية في مجال التخصص.
 - بالنسبة للشركة قيد الدراسة: التوصل إلى نتائج وتوصيات قد يستفيد منها المدراء العاملون في الشركة على الصعيدين النظري والعملي والتي تساعد على نجاحها في تنفيذ مهامها ومسؤوليتها وأهدافها بكفاءة وفعالية، ومعرفة الدوافع الكامنة لدى الموظفين للاستمرار في العمل بها مما يعطي هذه الدراسة بعدا استراتيجيا بما يتماشى مع حاجة الدولة في تعزيز الأداء التنظيمي.
- رابعاً/ فرضيات الدراسة:** تُبنى هذه الدراسة على فرضية رئيسة مفادها:

- يوجد أثر المهارات القيادية من حيث (اتخاذ القرار، التواصل الفعال، المشاركة والتحفيز، التطوير والتغيير، الابتكار والتجديد، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، الكفاءة والفاعلية، تفويض السلطة، وإدارة ضغوط العمل) في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي بشركة ليبيا للهاتف المحمول محل الدراسة.
- خامساً/ حدود الدراسة:** تمثلت حدود الدراسة في الآتي:
1. الحدود المكانية: تركزت الحدود المكانية للدراسة بشركة ليبيا للهاتف المحمول والواقعة في نطاق مدينة طرابلس - ليبيا.
 2. الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للدراسة بالفترة التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها والتي تمتد من 2021-6-1 إلى 2021-11-15م.
 3. الحدود الموضوعية للدراسة: تقتصر حدود الموضوع على دراسة أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي.
 4. الحدود البشرية للدراسة: استهدفت الدراسة القيادات الإدارية بالإدارتين العليا والوسطى بالشركة.
- سادساً/ مفاهيم ومصطلحات الدراسة:**

- المهارة: هي استعداد أو موهبة طبيعية مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعليم وتصل بالتدريب تجعل الفرد قادراً على القيام بعمل أو نشاط معين تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين (خليل، 2017، ص25).
- المهارات القيادية: هي مجموع المهارات الفنية والإنسانية والفكرية التي يمتلكها أو يمارسها الفرد والتي تمكنه من التأثير في مؤسسه لتحقيق أهداف المنظمة (هلال، 2013، ص144).
- الولاء التنظيمي: هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأنه على استعداد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء بها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية ما يظهر مستوى عالياً من الولاء تجاهها (أبو العلا، 2009، ص36).

أما ما يتعلق بتعريف الباحثون لمتغيرات الدراسة إجرائياً كان كالآتي:

1. تعريف المهارات الإدارية إجرائياً: "هي مجموعة المهارات التي ينبغي أن تتوفر في القيادات الإدارية بشركة ليبيننا والتي ترتكز على مهارة كل من (اتخاذ القرار، التواصل الفعال، المشاركة والتحفيز، التطوير والتغيير، الابتكار والتجديد، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، الكفاءة والفاعلية، تفويض السلطة، وإدارة ضغوط العمل) والتي تؤهله للتأثير في مؤسسه".
2. تعريف الولاء التنظيمي إجرائياً: "هو الشعور الإيجابي لدى الأفراد العاملين بشركة ليبيننا تجاه الشركة بالانتماء إليها والارتباط والتوافق بين أهدافه وأهدافها ثم الحرص المستمر على البقاء فيها".

المطلب الثاني/ الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

• الإطار النظري للدراسة:

أولاً/ المهارات القيادية: إن نجاح المنظمات في وضع الخطط ورسم السياسات الإدارية وجعلها موضع التنفيذ لا يتم تحقيقه إلا بوجود قيادات إدارية حكيمة تمتلك مهارات قيادية وتهتم بإتباع أساليب القيادة وممارستها من جهة والسعي إلى تحقيق التوازن بين الجوانب التنظيمية للمنظمة والإنسانية للأفراد العاملين من جهة أخرى. وفيما يلي سيقوم الباحثون بالتعريف بالمهارات القيادية وكذلك ذكر أهم المهارات القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري.

- **تعريف المهارات القيادية:** إن مصطلح المهارات هو جمع لكلمة مهارة وهي استعداد أو موهبة طبيعية مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعليم وتصل بالتدريب تجعل الفرد قادراً على القيام بعمل أو نشاط معين

وتستخدم في التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين (خليل، 2017، ص25). أما المهارات القيادية فقد تعددت واختلفت تعاريفها، فقد عرفها (السلمي، 1999، ص23) بأنها القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل، وعرفت أيضاً بأنها القدرة على استخدام وتطبيق الأصول والمعارف التي تحكم عمل الفرد (عابدين، 2012، ص90). وعرفت أيضاً بأنها مجموع المهارات الفنية والإنسانية والفكرية التي يمتلكها أو يمارسها الفرد والتي تمكنه من التأثير في مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة (هلال، 2013، ص144).

- **أنواع المهارات القيادية:** يوجد اختلاف بين علماء الإدارة والممارسين لها في تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين حيث أشار البعض إلى أن المهارات القيادية الواجب توفرها للمدير في جميع المستويات الإدارية تكمن في أربع مهارات رئيسية وهي المهارات الذاتية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، والمهارات الفنية (خليل، 2017، ص27). في حين رأى كل من (الأغا، 2008، ص12)، (الشهري، 2013، ص25) ' (الغامدي، 2013، ص112)، و (طيب والوشمي، 2016، ص110) أنه هناك عدداً متفاوتاً من المهارات القيادية الأكثر تفصيلاً تنبثق من هذه المهارات الإدارية السالفة الذكر تتمثل في الآتي:

- 1- مهارة اتخاذ القرار: إن عملية اتخاذ القرار من أهم التحديات التي تواجه القائد الإداري فعلى الرغم من أنها عادة عملية فردية تتأثر بخصائصه وخبراته السابقة، إلا أنه يجب أن يمتلك المهارة والقدرة على كيفية الحصول على المعلومات المناسبة، وأن يكون صاحب نظرة شاملة عند تحليل المشكلات واختيار القرار السليم بخصوصها من بين البدائل المتاحة (خليل، 2017، ص40).
- 2- مهارة التواصل الفعال: هي قدرة القائد على الاتصال الفعال والتي تتسم بالتعاون والتواصل والتنسيق المستمر والاحترام المتبادل والثقة بين القائد والمرؤوسين والتي تسهم في تدفق المعلومات من وإلى المرؤوسين بما يدعم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم (الأغا، 2018، ص72).
- 3- مهارة المشاركة والتحفيز: وتعنى القدرة والقابلية بمشاركة أغلب موظفي المنظمة بالمساهمة في صنع القرار وإنجاح العمل المناط بهم وتحفيزهم بشكل ايجابي الذي يؤثر على سلوكهم ويولد لديهم الإمكانيات والأفكار التي تسهم في نجاح المنظمة (السلمي، 2001، ص300).

- 4- مهارة التطوير والتغيير: وهي قدرة المدير على التعامل مع الحوادث والمستجدات ورصد التغيرات الداخلية والخارجية وإعادة تصميم الخطط والهياكل التنظيمية بما يتلاءم معها حيث إن مرونة القائد وإدراكه لأهمية التغيير يعد عنصراً مهماً في إنجاح التغيير (الأغا، 2008، ص72).
- 5- الابتكار والتجديد: إن الابتكار ليس حكراً على الخبراء فقط، بل هو فن وعلم يمكن تعلمه والتدريب عليه، ومن ثم ممارسته بشكل تلقائي، تعتبر هذه المهارة من المهارات المهمة التي يجب أن يتحلى بها القائد وهو عملية منظمة؛ للحصول على الأفكار وفق مبادئ وقواعد محددة، ومن ثم تطويرها والإضافة عليها وتقديمها في إطار جديد (الدجني والأعور، 2013، ص36).
- 6- مهارة إدارة الوقت: إن تنظيم الوقت وحسن إدارته واستغلاله من الأدوات والمبادئ المهمة للقيادة فالوقت يعد مهارة سلوكية تعني قدرة الفرد على تنظيم سلوكه وتغيير بعض عاداته السلوكية التي يمارسها في حياته بما يساعده على استثمار وقته بكفاءة عالية (خليل، 2017، ص29).
- 7- مهارة إدارة الأزمات: هي قدرة المدير على التخطيط الاستراتيجي للآزمات باستخدام أدوات علمية وعملية خلال مراحل الأزمة تمكنه من معالجتها والسيطرة عليها (خليل، 2017، ص41).
- 8- مهارة الكفاءة والفاعلية: يعد مفهوم الكفاءة والفاعلية من المفاهيم المتلازمة، لكن هناك اختلاف في تطبيقهما في العمل فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة، أي أنها قادرة على تحقيق أهدافها، ولكن يفتقر الأداء إلى الجودة والاستخدام الأمثل للموارد، عليه يجب أن يمتلك القائد الإداري المهارة اللازمة التي تمكنه من الموازنة بين حاجات المنظمة، وحاجات الأفراد العاملين فيها بما ينعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل (مزهوده، 2001، ص87).
- 9- مهارة تفويض السلطة: وهي قدرة المدير على تحمل مسؤولية أعماله وأعمال المجموعة التي تعمل معه حيث إن التفويض لا يعفي القائد من تحمل المسؤولية تجاه المنظمة التي يديرها وتجاه ما هو منوط به من أعمال ومهام بل يبقى مسئول أمام الجهات العليا (القريوتي، 2009، ص241).
- 10- مهارة إدارة ضغوط العمل: و تتلخص بمدى قدرة القائد الإداري على التكيف مع ضغوط بيئة العمل والتي أحيانا تؤثر في قراراته ويضيف (أبو العلا، 2009، ص23) أن العبرة في إدارة الضغوط لا تكمن فقط في التخلص من هذه الضغوط بقدر ما تتمثل في حسن إدارتها والاستفادة منها وتوظيفها. ولما تعدد واختلفت

التقسيمات والتوصيلات للمهارات القيادية كل حسب وجهة نظر معينة، رأى الباحثون اعتماد التقسيم السابق سرده كقاعدة نظرية يستند عليها في إجراء الجانب العملي من الدراسة.

ثانياً/ الولاء التنظيمي: يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماماً من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي في الفترة الأخيرة، وهذا الاهتمام يرجع إلى حقيقة أن الولاء التنظيمي هو من بين العوامل التي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد وبالتالي فاعلية وكفاءة المنظمة، حيث خصص هذا الجزء من الدراسة لتوضيح تعريف الولاء التنظيمي وأهميته وأبعاده.

- **تعريف الولاء التنظيمي:** يعد الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية فعلى الرغم من التعدد الواضح في تعريف الولاء التنظيمي إلا أنه هناك إجماعاً من قبل الباحثين على أن مصطلح الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها فضلاً عن الرغبة في البقاء فيها. ومن ثم رأى الباحثون سرد البعض من هذه التعاريف الأكثر شمولاً وتوضيحاً لمعنى الأداء التنظيمي ومن بين هذه التعاريف تعريف (العطية، 2003، ص103) الذي يرى أن الولاء التنظيمي حالة من التوحد بين العامل والمنظمة التي يعمل فيها ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها. وتعريف (قمر، 2015، ص217) هو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بها وخلق التوافق بينهما.

- **أهمية الولاء التنظيمي:** هناك العديد من الجوانب التي تعكس أهمية الولاء التنظيمي منها (جاف وآخرون، 2019، ص105):

- أن الولاء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في التنبؤ بالعديد من النواحي الإدارية كمعدل دوران العمالة بها وقياس فعاليتها.
- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- يساهم في الرفع من مستوى الروح المعنوية للأفراد العاملين ذلك من خلال زيادة معدل التناغم والتوافق بين قيم وأهداف الأفراد والمنظمة.

- يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي للمنظمة ذلك من خلال زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة.
- أبعاد الولاء التنظيمي: تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، إذ تشير الأدبيات إلى أنه هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، وأكثر التصنيفات قبولاً لأبعاد الولاء التنظيمي تصنيف لماير وزملاؤه الذي تم تطويره سنة 1993 كما أورده (عويضة، 2008، ص35)، (جاف وآخرون، 2019، ص105)، و (سعيد وداعي، 2020، ص143) حيث حددوا ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:
- 1- الولاء التنظيمي العاطفي: يشير هذا البعد إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة مع الرغبة في الانسحاب والاندماج بها والتوحد مع هويتها وهو يعكس علاقة الفرد وارتباطه الودي مع المنظمة، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمنظمته وعرض نشاطاتها بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.
- 2- الولاء التنظيمي المستمر: وهو درجة القيمة الاستثمارية والمنفعة التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة التي تتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث إن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى .
- 3- الولاء الأخلاقي (المعياري): ويعني شعور الموظف أخلاقياً بأهمية الاستمرار بالعمل بالمنظمة، دون النظر إلى الجوانب النفعية التي يمكن تحقيقها لو التحق بمنظمة أخرى وأن إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة للعاملين بها والسماح لهم بالمشاركة والتفأول الايجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل والمساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة ، مما يجعل الفرد يتمتع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين

المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

- الدراسات السابقة:

1- دراسة (سعيد و داغي، 2020): بعنوان "القيادة الخادمة وأثرها على الولاء التنظيمي؛ دراسة استكشافية بجامعة السليمانية بالعراق، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة والولاء التنظيمي وتوضيح الأثر الذي قد تحدثه القيادة في الولاء التنظيمي، حيث خضع 250 مستجوب للدراسة وحللت البيانات باستخدام برنامج spss وتوصلت الدراسة إلى إثبات فرضيتها التي تنص على وجود أثر للقيادة في الولاء التنظيمي بجامعة السليمانية.

2- دراسة (جاف وآخرون، 2019): بعنوان "دور مهارات القيادة الإدارية في تعزيز الولاء الوظيفي". هدفت الدراسة إلى معرفة دور المهارات الفكرية والإنسانية والفنية في تعزيز الالتزام الوظيفي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) وزعت 39 استمارة استبيان خضع منها 30 استمارة للتحليل الإحصائي وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لمهارات القيادة الإدارية في تعزيز الولاء الوظيفي، وارتفاع في مستوى المهارات القيادية بالمنظمة المبحوثة وأهم ما أوصت به الدراسة هو زيادة الاهتمام بالمهارات القيادية.

3- دراسة (اشتوي، 2018) بعنوان "المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية التقنية بفلسطين" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية الفنية والإنسانية والفكرية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي بالكلية قيد الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وزع عدد 176 استمارة وبعد التحليل للبيانات المجمع بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية بجميع أبعادها الفكرية والفنية والإنسانية وبين مستوى الأداء الوظيفي.

4- دراسة (الطيب والوشمي، 2016): بعنوان "ممارسات المهارات القيادية لدى مديرات المدارس بمدارس مديرية بريدة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات المهارات القيادية لدى مديرات المدارس في مدينة بريدة بمصر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمدارس قيد الدراسة حيث استخدم المنهج الوصفي باستخدام الحصر الشامل لجميع مديرات المدارس وعددهن 30 مديرة وكان أهم ما توصلت إليه

الدراسة أن درجة ممارسة المهارات القيادية ككل من قبل مديرات المدارس كانت بمجملها كبيرة جداً وقد أرجعت الدراسة ذلك إلى تأهلهم بالبرامج التدريبية وورش العمل.

5- دراسة (فاضل، 2016): بعنوان "الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة بالمؤسسات العمومية الاستشفائية، عين البيضاء" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك أثر للولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسات العمومية حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بالدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل فوزع عدد 50 استمارة استبيان خضعت كلها للتحليل وتوصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج أهمها أن الطاقم الإداري للمؤسسات قيد الدراسة يتمتع بمستوى عال من الولاء التنظيمي والذي انعكس بصورة ايجابية على أدائه.

6- دراسة (السقاف وأبوسن، 2015): بعنوان "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية". حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي باستخدام المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بدرجة متوسطة بينما كانت العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي عالية نسبياً.

- أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وما يميزها عنها:
من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح الآتي:

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حدودها المكانية حيث أجريت الدراسة الحالية بشركة ليببانا للهاتف المحمول وعلى حسب علم الباحثين لم تجرى أياً من الدراسات السابقة على نفس المجتمع ويعد هذا هو السبب الرئيس الذي دفع الباحثون لإجراء هذه الدراسة ومبرراً للقيام بها.
- على الرغم من أنه هناك بعض من الدراسات السابقة تطرقت لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في المهارات القيادية والولاء الوظيفي معاً إلا أن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة في كونها تناولت جميع المهارات القيادية بأنواعها التفصيلية على خلاف الدراسات الأخرى التي اعتمدت التقسيم التقليدي للمهارات.

المطلب الثالث/ عرض وتحليل البيانات الأولية:

أولاً/ منهجية الدراسة:

- 1- المنهج المتبع في الدراسة: اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة الدراسة الذي يعتمد على وصف متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بينها.
- 2- مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية في الإدارتين العليا والوسطى بشركة ليبيا للهاتف المحمول والذي كان عددهم فعليا 83 فرداً. أما عينة الدراسة فقد أعتمد الباحثون في تحديدها على جدول (Krejcie & Morgan، 1970) حيث كانت العينة المطلوبة لتمثيل هذا المجتمع هي 66 مفردة.
- 3- أداة جمع البيانات: استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات الأولية حيث قُسمت إلى ثلاثة محاور رئيسية ضم المحور الأول عدد من الفقرات التي تتعلق بالبيانات الشخصية للمستجوبين و المحور الثاني شمل 50 عبارة حول مستوى المهارات القيادية لديهم حيث خصصت خمس عبارات للحكم على كل مهارة، في حين أشتمل المحور الثالث على عدد 15 عبارة للحكم على مستوى الولاء التنظيمي.
- 4- توزيع وتجميع استمارة الاستبيان: الجدول (1) يوضح حركة توزيع و تجميع استمارات الاستبيان.

جدول (1) حركة توزيع و تجميع استمارات الاستبيان

البيان	الموزعة	المجمعة	الفاقد	المستبعد	الخاضعة للتحليل
العدد	66	56	10	5	51
النسبة	100%	84.8%	15.2%	8.9%	77.3%

- بناء على البيانات الواردة بالجدول (1) نجد أن عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل 51 استمارة من أصل 66 ممثلة ما نسبته 77.3% من إجمالي الاستمارات الموزعة وتُعد هذه النسبة جيدة ويعوّل عليها.
- 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تمثلت المقاييس والأساليب الإحصائية في الآتي:
 - أ- اختبار كرونباخ ألفا: استخدم لمعرفة مدى ثبات استمارة الاستبيان والحكم على مدى معوّليتها.
 - ب- المقاييس الوصفية: تم استخدام أسلوب التوزيع النسبي المتمثل في النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية، لوصف طبيعة إجابات مفردات عينة الدراسة عن أسئلة الاستبيان المتعلقة بالبيانات الشخصية وكذلك وصف متغيرات الدراسة.

ج- تحليل الانحدار الخطي البسيط: استخدم هذا المقياس لاختبار أثر المهارات القيادية منفردة في تعزيز الولاء التنظيمي.

د- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: استخدم لاختبار أثر كل المهارات القيادية مجتمعة في تعزيز الولاء التنظيمي.

6- ترميز البيانات: تم الاستناد على أسلوب مقياس ليكرت (Lickert) ذي الأوزان الخمسة في ترميز الإجابات حول عبارات استمارة الاستبيان حيث تدرجت الأوزان المعطاة على النحو المبين في الجدول (2).
جدول (2) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بمقياس (ليكرت) الخماسي.

الإجابة الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق
1	2	3	4	5	

تم تحديد متوسط درجة الموافقة المعتمد من الباحثين بالدرجة (3)؛ فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد عن 3 فيدل على ارتفاع درجة الموافقة؛ أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل عن 3 فيدل على انخفاض درجة الموافقة؛ في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا يختلف عن 3 فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة.

ولتسهيل عملية التبويب والتصنيف والتحليل للبيانات المجمعة وعرض النتائج بدقة استخدم الباحثون برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً ببرنامج الـ (SPSS).

7- نتائج اختبار كرونباخ ألفا للصدق والثبات: استخدم هذا المقياس وكانت النتائج كما في جدول (3).
جدول (3) نتائج اختبار كرونباخ ألفا (α).

م	المجموعة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا
1	جميع عبارات المهارات القيادية	50	0.930
2	عبارات الولاء التنظيمي	15	0.900
3	جميع عبارات استمارة الاستبيان	65	0.939

من البيانات بالجدول (3) نلاحظ أن قيم ألفا كانت أكبر من القيمة (0.60) لجميع العبارات المتعلقة بالمتغيرين المستقل المتمثل في مهارات القيادية (0.930) والتابع المتمثل في الولاء التنظيمي (0.900) كل

على حدا وكذلك لجميع عبارات الاستمارة مجتمعة (0.939) ما يدل على أن استمارة الاستبيان ثابتة وصياغة عباراتها واضحة ويعوّل عليها في جمع البيانات الأولية للدراسة.

ثانياً- تحليل البيانات واختبار فرضية الدراسة:

1- خصائص مفردات عينة الدراسة:

يبين الجدول (4) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية للمستجوبين من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة كالآتي:

جدول (4) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب بياناتهم الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	42	%82.4
	أنثى	9	%17.6
	المجموع	51	%100
العمر	أقل من 30 سنة	2	%3.9
	من 30 إلى أقل 40	26	%51.0
	من 40 إلى أقل من 50	15	%29.4
	50 سنة فأكثر	8	%15.7
	المجموع	51	%100
المؤهل العلمي	تعليم متوسط	1	%2.0
	دبلوم عالي	9	%17.6
	جامعي	31	%60.8
	ماجستير فأعلى	10	%19.6
	المجموع	51	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	%11.8
	من 5 إلى أقل من 10	12	%23.5
	من 10 إلى أقل من 15	12	%23.5
	15 سنة فأكثر	21	%41.2
	المجموع	51	%100

2- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس: يبين جدول (4) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس، حيث أنه ومن خلال البيانات الواردة بالجدول يتضح أن معظم مفردات عينة الدراسة من الذكور وعددهم 42 ويمثلون نسبة %82.4 والباقي من الإناث ويمثلن نسبة %17.6 من مجمل مفردات عينة الدراسة.

3- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر: من خلال البيانات الواردة في الجدول (4) يتضح أنَّ معظم مفردات عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 30 إلى أقل من 40 سنة بعدد 26 مفردة ويمثلون نسبة 51.0% من مفردات عينة الدراسة يليهم ممن أعمارهم تتراوح من 40 إلى أقل من 50 سنة ويمثلون نسبة 29.4%، يليهم مباشرة ذوي الأعمار الأكثر من 50 سنة وعددهم 8 مفردات، أما الفئة الأقل وهم ذوي الأعمار الأقل من 30 سنة فشكلت فقط 3.9% من جميع مفردات عينة الدراسة.

4- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: يبين الجدول السابق رقم (4) أنَّ أغلب أفراد العينة الخاضعين للدراسة من حملة الشهادات الجامعية وعددهم 31 مفردة بنسبة 60.8% يلي ذلك حملة الماجستير فأكثر بنسبة 19.6% يليهم حملة الدبلوم العالي بنسبة 17.6%، في كان باقي مفردات العينة من حملة الدبلوم المتوسط و كانت نسبتهم 2.0% من جميع مفردات عينة الدراسة.

5- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: أوضحت البيانات الواردة بالجدول (4) أنَّ المفردات الأكثر تكراراً وعددهم 21 يمتلكون سنوات خبرة تفوق الـ 15 سنة بنسبة 41.2%، والمفردات الأقل خبرة وعددهم 6 يتمتعون بخبرة تقل عن الـ 5 سنوات بنسبة 11.8% أما بقية مفردات عينة الدراسة يملكون سنوات خبرة تتراوح ما بين الـ 5 و الـ 15 سن وعددهم 24 بنسبة 27% من جميع مفردات العينة.

وعموماً يمكن القول أنَّ أغلب مفردات عينة الدراسة من الذكور تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 50 سنة، أنَّ أغلب مفردات العينة من حملة الشهادات الجامعية فما فوق، ويتمتعون بخبرة تزيد عن 5 سنوات.

6- وصف متغيرات الدراسة:

استناداً للأهداف الفرعية للدراسة والمتمثلة في التعرف على مستوى المهارات القيادية وكذلك التعرف على مستوى الولاء التنظيمي بشركة ليببانا للهاتف المحمول تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع الإجابات المتعلقة بالعبارات وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام للإجابات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وكانت النتائج كالآتي:

7- مستوى المهارات القيادية: تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع الإجابات عن العبارات المتعلقة بهذا المتغير وكانت الإجابات على النحو المبين بالجدول (5):

جدول (5) المتوسطات الحسابية للإجابات المتعلقة بمتغير المهارات الإدارية

ر . ت	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-------	--------	-----------------	-------------------

أولاً	مهارة اتخاذ القرار		
1	أشارك في وضع القرارات مع رؤساء الأقسام المختلفة	3.63	0.692
2	القرارات التي اتخذها غالباً ما تكون صحيحة	3.57	0.608
3	تحل المشكلات من خلال الدراسة العلمية المبنية على أساليب وطرق علمية	3.57	0.781
4	أساهم في توفير الآلية اللازمة لتنفيذ القرار	3.51	0.731
5	القرارات عادة ما تكون صارمة ولا أراجع عنها	3.20	0.895
	المتوسط الحسابي العام للإجابات المتعلقة بمستوى مهارة اتخاذ القرار	4.31	0.448
ثانياً	مهارة التواصل الفعال		
1	أقبل الانتقاد الموجه لنا ومقابلته بحسن المعاملة الإدارية	4.33	0.516
2	أحدث بطريقة جيدة ومؤثرة في الآخرين	4.14	0.749
3	الشخصية تجعل للاجتماعات قيمة فعالة .	4.25	0.659
4	مصغي للمرؤوسين بشكل جيد وأشعرهم بالاهتمام لقضيتهم	4.41	0.606
5	أهتم بتوصيات المرؤوسين في الاجتماعات خاصة إن كانت لصالح العمل	4.39	0.568
	المتوسط الحسابي العام للإجابات المتعلقة بمستوى مهارة التواصل الفعال	4.31	0.448
ثالثاً	مهارة المشاركة والتحفيز	المتوسط	الانحراف
1	أشجع المرؤوسين على إبداء آرائهم.	4.51	0.579
2	أجنب التهديد بالعقوبة .	3.98	0.905
3	لدي القدرة على إقناع المرؤوسين بقيمة عملهم .	4.31	0.616
4	أشجع المرؤوسين على تطوير مهاراتهم في العمل .	4.27	0.666
5	أربط الحوافز المقدمة للمرؤوسين بالجهود المبذولة في العمل	4.29	0.885
	المتوسط الحسابي العام للإجابات المتعلقة بمستوى مهارة المشاركة والتحفيز	4.27	0.477
رابعاً	مهارة التطوير والتغيير		
1	استخدام التقنية الحديثة في أداء العمل	4.47	0.578
2	أعمل على تحسين ظروف العمل داخل الشركة	4.45	0.577
3	امتلك روح المبادرة في تنفيذ الأعمال	4.51	0.543
4	امتلك رؤية واضحة لمستقبل العمل	4.18	0.713

5	أتابع آخر المستجدات المرتبطة بالتغيير	4.31	0.707
المتوسط الحسابي العام للإجابات المتعلقة بمستوى مهارة التطوير والتغيير			
4.38	0.483		
خامساً	مهارة الابتكار والتجديد		
1	أحفز المرؤوسين على العمل الإبداعي	4.43	0.728
2	أشجع المرؤوسين على المبادرة الفردية	4.14	0.800
3	أشجع المرؤوسين على تجسيد الأفكار الإبداعية في عملهم	4.39	0.635
4	أقوم بتفعيل الأفكار الجديدة لحل المشاكل التي تعترض المرؤوسين في العمل	4.35	0.716
5	أستخدم طريقة العصف الذهني عند البحث عن فكرة جديدة لتطوير العمل	4.14	0.872
المتوسط الحسابي العام للإجابات المتعلقة بمستوى مهارة المشاركة والتحفيز			
4.27	0.477		
سادساً	مهارة إدارة الوقت		
1	أمتلك القدرة على إدارة وقت الاجتماع وتحقيق الهدف منه	4.10	0.700
2	أستثمر الوقت المتاح وفقاً لخطط يومية وأجندات العمل	4.12	0.621
3	أقوم بتحديد أولويات العمل وفقاً للأهداف من حيث الأهمية	4.31	0.648
4	أنظم الوقت بما يتناسب مع حاجة العمل	4.24	0.586
5	أقوم بتحديد الأهداف بوضوح من حيث الزمن ومعلنة دائماً	3.98	0.836
المتوسط الحسابي العام للإجابات المتعلقة بمستوى مهارة إدارة الوقت			
4.15	0.496		
سابعاً	مهارة إدارة الأزمات		
1	إجادة التعامل مع المواقف الغير اعتيادية ومعالجتها	4.31	0.616
2	اتخاذ القرارات المناسبة في أوقات الطوارئ	4.25	0.717
3	إسهام في التعامل مع الأزمات والعمل على التغيير	4.27	0.750
4	لدي القدرة على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها بالاعتماد على التحليل المنطقي	4.06	0.810
5	أحمل مسؤولية القرار المتخذ خلال حدوث الأزمات والعمل على مواجهتها	4.29	0.729
المتوسط الحسابي العام للإجابات المتعلقة بمستوى مهارة إدارة الأزمات			
4.24	0.603		
ثامناً	مهارة الكفاءة والفاعلية		
1	أمتلك مهارة الجمع بين الكفاءة والفاعلية والفرق بينهما	4.33	0.589
2	أمتلك القدرة على تحقيق الهدف بأقل وقت وجهد وأفضل أداء	4.24	0.651

3	العمل على الاستثمار الأمثل لموارد الشركة	4.27	0.695
4	استخدم معايير ومؤشرات الكفاءة والفاعلية في أداء الشركة	4.12	0.816
5	أضع أهداف قابلة للقياس و التطبيق	3.98	0.927
المتوسط الحسابي العام للإجابات المتعلقة بمهارة الكفاءة والفاعلية			
	تاسعا مهارة تفويض السلطة		
1	أعطي قدر كافي من الاهتمام للمرؤوسين	4.22	0.783
2	أقوم بالسماح المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات	4.06	0.835
3	أكلف بعض المرؤوسين بجزء من المهام المكلف بها	4.25	0.688
4	أشرك بعض المرؤوسين في عدة دورات متعلقة بالقيادة للرفع من مهارة	4.18	0.910
5	أتيح الفرصة أمام المرشحين للقيادة لتقييم بعض المقترحات واعتمادها	4.12	0.816
المتوسط الحسابي العام للإجابات المتعلقة بمهارة تفويض السلطة			
	عاشرا مهارة إدارة ضغوط العمل		
1	أتعامل مع مسؤوليات عملي المتغيرة وغير الثابتة	3.84	0.857
2	أحيانا أقوم بالتضحية بوقت الراحة في سبيل انجاز متطلبات عملي	3.41	1.043
3	أسعى للتوفيق بين أعباء عملي في المنظمة والتزاماتي العائلية	3.43	1.063
4	أتوخى العدالة في توزيع عبء العمل بين العاملين	3.71	0.923
5	لا تؤثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي	3.33	1.194
المتوسط الحسابي العام للإجابات المتعلقة بمهارة إدارة ضغوط العمل			
	المتوسط الحسابي العام للإجابات المتعلقة بمهارة إدارة ضغوط العمل	3.55	0.587
	المتوسط الحسابي العام للإجابات المتعلقة بمهارة المهارات القيادية مجتمعة	4.10	0.359

من البيانات الواردة بالجدول (5) يتضح أن قيمة المتوسطات الحسابية لجميع الإجابات عن عبارات المهارات القيادية منفردة تتراوح بين (3.20) و(4.51) و القيمة المحسوبة للمتوسط العام للمهارات القيادية مجتمعة نجد أنها تساوي (4.10) وهي أعلى من المتوسط المقياس المعتمد من قبل الباحثين، إذ يشير ذلك إلى أن مستوى المهارات القيادية للعاملين بشركة ليببانا للهاتف المحمول مرتفع على وجه العموم حسب آراء الأفراد الخاضعين للدراسة وهذا يساعد على تحقيق الهدف الثاني للدراسة.

- مستوى الولاء التنظيمي: تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع الإجابات عن العبارات المتعلقة بهذا المتغير وكانت الإجابات على النحو المبين بالجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية للإجابات المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي

ر. ت	البيان	المتوسط	الانحراف
1	تستحق الشركة الإخلاص والالتزام	4.43	0.671
2	تربطني بعملية رابطة أدبية تجعلني أتمسك به	4.45	0.642
3	هناك فضل للشركة في بناء حياتي الوظيفية	4.18	0.817
4	أحافظ على سمعة الشركة لدى المجتمع	4.53	0.644
5	أحرص على بقائي في هذه الشركة حتى لو خسرت ماديا	4.00	0.894
6	أشعر حقاً أن مشكلات الشركة هي جزء من مشاكل الشخصية	4.04	0.744
7	أشعر بارتباط عاطفي تجاه الشركة التي أعمل بها	4.16	0.703
8	هناك شعور بالعلاقة الأخوية بين زملائي في المؤسسة	4.08	0.796
9	مناخ العمل في الشركة يشعني بالراحة والاستقرار	3.88	0.840
10	انتمائي للمؤسسة هي رغبة قديمة تحققت أخيراً	3.86	0.895
11	هناك خيارات محدودة للغاية لأن أفكر في ترك العمل بالشركة	3.27	0.940
12	أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل	4.00	0.959
13	وجودي في عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً	4.20	0.860
14	أشعر بأن تركي للعمل في الشركة سيكلفني الكثير من التضحيات	3.80	1.059
15	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد	3.78	1.064
	المتوسط الحسابي العام للإجابات المتعلقة بمستوى الولاء التنظيمي	4.03	0.547

بالنظر إلى البيانات الواردة بالجدول (6) نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية للإجابات حول العبارات المرتبطة بمتغير الولاء التنظيمي بالشركة تتراوح بين (3.27) و(4.53) وهي تزيد عن المتوسط المقياس المعتمد (3) وكذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات مفردات العينة مجمعة حول تحديد مستوى الولاء التنظيمي بالشركة نجد أنها تساوي (4.03) وهي تزيد عن المتوسط المقياس المعتمد (3) وهذا يشير إلى ارتفاع درجات الموافقة عموماً على هذا المتغير ويدل على ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بشركة ليبينا للهاتف المحمول وبذلك يتحقق الهدف الثالث للدراسة.

3- اختبار فرضية الدراسة:

تنص فرضية الدراسة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بشركة ليبيا للهاتف المحمول"، تمت إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بشركة ليبيا للهاتف المحمول.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بشركة ليبيا للهاتف المحمول.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار الخطي وكانت النتائج كما بالجدول (7) الآتي:

جدول (7) يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار F	مستوى المعنوية
أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي	+0.627	0.393	2.943	0.000

يتضح من خلال البيانات الواردة بالجدول (7) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (+0.627) وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المهارات القيادية و تعزيز الولاء التنظيمي بالشركة، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.393) الذي يعني أن متغير المهارات القيادية مسئول عن تفسير (39.3%) من التغير الحاصل في الولاء التنظيمي بالشركة قيد الدراسة، أما ما نسبته (60.7%) يرجع لعوامل أخرى خلاف المهارات القيادية وفقاً للبيانات المجمعة من مفردات عينة الدراسة.

ولما كانت قيمة (F) المحسوبة تساوي (2.943) بمستوى معنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بشركة ليبيا للهاتف المحمول. وهذا يساعد على إثبات صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتحقيق الهدف الرئيس للدراسة.

وحرصاً من الباحثين على الحصول على نتائج أكثر تفصيلاً وأهمية، رأى الباحثون حساب قيمة التأثير الجزئي لكل مهارة على حدا (منفردة) في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بشركة ليبيا للهاتف المحمول وكانت النتائج على النحو التالي كما هي مبينة بالجدول (8):

جدول (8) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد أثر المهارات القيادية منفردة في تعزيز الولاء التنظيمي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد
أثر مهارة اتخاذ القرار في تعزيز الولاء التنظيمي	0.150	0.023	1.129	0.000
أثر مهارة التواصل الفعال في تعزيز الولاء التنظيمي	0.150	0.023	1.129	0.000
أثر مهارة المشاركة والتحفيز في تعزيز الولاء التنظيمي	0.082	0.007	0.328	0.000
أثر مهارة التطوير والتغيير في تعزيز الولاء التنظيمي	0.323	0.104	5.710	0.001
أثر مهارة الابتكار والتجديد في تعزيز الولاء التنظيمي	0.437	0.191	11.553	0.001
أثر مهارة إدارة الوقت في تعزيز الولاء التنظيمي	0.447	0.200	12.215	0.001
أثر مهارة إدارة الأزمات في تعزيز الولاء التنظيمي	0.309	0.096	5.181	0.000
أثر مهارة الكفاءة والفاعلية في تعزيز الولاء التنظيمي	0.207	0.043	2.199	0.000
أثر مهارة تفويض السلطة في تعزيز الولاء التنظيمي	0.423	0.179	10.682	0.000
أثر إدارة مهارة ضغوط العمل في تعزيز الولاء التنظيمي	0.339	0.115	6.367	0.000

بالنظر إلى البيانات الواردة بالجدول (8) نجد أن قيم مستوى المعنوية المشاهد لجميع المهارات القيادية تقل عن القيمة 0.05 - بنفس سياق التحليل للفرضية الرئيسية - ما يؤكد وجود الأثر الجزئي لكل مهارة منفردة في تعزيز الولاء التنظيمي بالشركة وكذلك بالنظر إلى قيم معامل التحديد R² الذي يحدد ما إذا كان هناك أثر للمتغير المستقل المتمثل في كل مهارة منفردة في المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي نجد أنه وعلى الرغم من التفاوت في قيم هذه المعاملات واختلاف نسب التأثير بين المهارات في التغير الحاصل في مستوى الولاء التنظيمي إلا أنه هناك تأثير لجميع المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بشركة ليبيا للهاتف المحمول.

المطلب الرابع/ النتائج والتوصيات:

أولاً/ نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها الآتي:

أ- النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة:

1- أوضحت الدراسة أن مستوى المهارات القيادية للعاملين بشركة ليبيا للهاتف المحمول مرتفع على وجه العموم جدول (5). وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من (جاف، 2019، دراسة اشتيوي، 2018، ودراسة الطيب و الوشمي، 2016) التي تشير إلى أن مستوى ممارسات المهارات القيادية بالمؤسسة قيد الدراسة مرتفع.

2- أشارت نتائج الدراسة أنه هناك ارتفاع في مستوى الولاء التنظيمي بشركة ليبيا للهاتف المحمول حسب آراء الأفراد الخاضعين للدراسة جدول (6). وهذا يتفق فقط مع نتائج دراسة (فاضل، 2016) ويختلف مع نتائج دراسة السقاف وأبوسن، (2015) التي تشير إلى أن مستوى الولاء لدى العاملين كان متوسطاً.

ب- النتائج المتعلقة باختبار فرضية الدراسة:

1- يوجد أثر دال إحصائياً للمهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بشركة ليبيا للهاتف المحمول حيث أنّ 39.3% من التغير الحاصل في مستوى الولاء التنظيمي يعود إلى التغير في مستوى المهارات القيادية مجتمعة إذا لم يتأثر مستوى الولاء التنظيمي إلا بتأثير المهارات القيادية جدول (7). وهذا ما أجمعت عليه نتائج دراسات كل من (سعيد وداعي، 2020، جاف و آخرين، 2019، أشتوي، 2018 و السقاف و أبوسن، 2015) حيث أكدوا على أنه هناك أثر وعلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسات الخاضعة للدراسة.

2- يوجد أثر جزئي ومتفاوت لكل مهارة منفردة من المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بشركة ليبيا للهاتف المحمول، جدول (8).

ثانياً/ التوصيات: في ضوء ما تمّ التوصل إليه من نتائج اقترح الباحثون التوصيات التالية:

- 1- الاستفادة من التوجيهات والطرق الحديثة في مفاهيم القيادة الإدارية وأساليبها وتطبيقاتها داخل الشركة لما لها من أثر ايجابي في الرفع من مستوى المهارات القيادية لدى القادة الإداريين بالشركة.
- 2- دعم وتعزيز الممارسات الحالية للقادة الإداريين المتعلقة بالمهارات القيادية ذات التأثير العالي بالشركة ذلك من خلال منحهم البرامج التدريبية الهادفة والمستمرة.
- 3- إعطاء أهمية خاصة للمهارات القيادية ذات التأثير الضعيف خصوصاً تلك المهارات المتعلقة بمهارة اتخاذ القرار، مهارة المشاركة والتحفيز، ومهارة التواصل الفعال ذلك من خلال عقد ورش العمل وحلقات النقاش بين القادة الإداريين حول المهارات القيادية وسبل تطويرها.

Abstract:

This study Aimed to identify the impact of leadership skills on organizational loyalty enhancement in the Libyana Mobile Phone Company –Tripoli. The analytical descriptive approach were adopted by the researchers and the

questionnaire was used as a main instrument for the data collection purposes. A number of 66 questionnaires were distributed on the sample of top and middle management managers in the company. After collection however; 51 questionnaires was subjected to the study and the collected data was analyzed by using The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and the appropriate statistical measurements; and subsequently; a number of findings were found and the most important are:

- The level of employee leadership skills in the company generally is high.
- The level of organizational loyalty in the Libyana Company is high.
- There is a statistical significance impact of employees leadership skills on the organizational loyalty, as 39.3% of the change in the organizational loyalty in the company under the study related to the change in employees leadership skills.

According to these results the researchers. therefore. recommended the company to give more support to employee leadership skills especially those skills with the low level of effect.

قائمة المراجع:

1. أبو العلا، محمد، (2009) " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة.
2. أشتيوي، محمد، (2018) "المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية التقنية"، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، غزة، المجلد 3، العدد 1، ص 63-106.
3. الأغا، رائد، (2008) "المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري"، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.

4. الدجني، إياد و الأعور، رشا، (2013) "دور مساقات برامج الدراسات العليا في كليتي التربية والتجارة بالجامعة الإسلامية بغزة في تنمية مهارات الموارد البشرية"، بحث مقدم إلى مؤتمر الدراسات العليا بين الواقع وأفاق الإصلاح والتطوير، فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية.
5. السقا، صفوان و أبو سن، أحمد، (2015) "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي بمنظمات الأعمال اليمنية"، مجلة العلوم الاقتصادية، صنعاء، المجلد 16، العدد 1، ص 71-91.
6. السلمي، علي، (1999)، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة، دار غريب.
7. السلمي، علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر، ط2.
8. الشهري، محمد منصور، (2013)، "درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله للمهارات القيادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، جامعة أم القرى.
9. الطيب، عزيزة عبد الله و الوشمي، أسماء نار، (2016)، "ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس في مدينة بريدة" مجلة العلوم التربوية، مصر، العدد 2، المجلد 2، ص 87-143.
10. العطية، ماجدة، (2003)، سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر.
11. الغامدي، عبدالله عبدالواحد، (2013)، القيادة التربوية، الرياض، دار الكفاح للنشر.
12. القريوتي، محمد، (2009)، مبادئ الإدارة النظريات، العمليات، والوظائف، الأردن، دار وائل.
13. جاف، نظمية، صادق، زانا و عمر، شيروان، (2019)، "دور مهارات القيادة الإدارية في تعزيز الولاء الوظيفي"، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، المجلد 7، العدد 36، ص 99-115.
14. خليل، همام، (2017)، "واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة الأقصى.
15. سعيد، مديان اراس و قره داغي، كاده محمد، (2020)، "القيادة الخادمة وتأثيرها على الولاء التنظيمي"، المجلة العلمية للجامعة، جيهان، المجلد 4، العدد 2، ص 134-160.
16. عابدين، محمد عبدالقادر، (2012)، الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الشروق.
17. عويضة، إيهاب أحمد، (2008)، "أثر الرضاء الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية، غزة.

18. فاضل، سمية، (2016)، "الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة بالمؤسسات العمومية الاستشفائية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، عين البيضاء.
19. قمر، مجذوب أحمد، (2015)، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر، العدد 9.
20. مزهوده، عبدالمليك، (2001)، "الأداء بين الكفاءة والفاعلية"، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد الأول.
21. هلال، محمد، (2013)، مهارات التفكير الابتكاري، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية.