



تأثير نمط القيادة في تعزيز الولاء الوظيفي لدى موظفي جامعة القاسم الخضراء

The impact of leadership style on enhancing job loyalty among employees of Al-Qasim Green University

د. احمد راسم عباس العويدي⁽¹⁾

قسم الصحة البيئية، كلية علوم البيئة، جامعة القاسم الخضراء، بابل/ القاسم ahmedrasim@uoqasim.edu.iq

د. ثابت علي صالح⁽²⁾

قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك/ كركوك

د. زينة فلاح الهليجي⁽³⁾

قسم التسويق والمبيعات الالكتروني، كلية البوليتكنك الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى/ بغداد

Ahmed R. Al-Owaidi¹, Thabet Ali Saleh², Zena F. Alhaeegy³

الملخص

هدف هذا البحث إلى بحث العلاقة بين أنماط القيادة والولاء الوظيفي من منظور عينة من الموظفين (الأساتذة والإداريين) من مختلف المسميات الوظيفية والخلفيات الأكاديمية في جامعة القاسم الخضراء في العراق. استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مع تطبيق مقياس ليكرت الخماسي لتمثيل آراء عينة البحث، التي تم اختيارها باستعمال أسلوب العينة العشوائية. إذ تم توزيع 55 استبانة على عينة البحث عشوائياً، وتم استعادة 50 استبانة صالحة للتحليل، ما يُمثل معدل استجابة بلغ 91%. أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي بين نمط القيادة الديمقراطية والولاء الوظيفي، وارتباط عكسي بين نمط القيادة السلطوية والولاء الوظيفي. كما كشفت البحث عن عدم وجود ارتباط بين نمط القيادة المتساهل والولاء الوظيفي. وبناءً على ذلك، اقترحت البحث بأن يُعزز نمط القيادة المُعتمد في المؤسسات المستهدفة الولاء الوظيفي والأداء العام. كما اقترحت البحث توسيع نطاق البحث ليشمل عدداً أكبر من الجامعات الحكومية والخاصة، والنظر في أنماط قيادية أخرى كمتغيرات في البحوث المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الديمقراطية، القيادة السلطوية، القيادة المتساهلة، الولاء الوظيفي

Abstract

This research aimed to investigate the relationship between (leadership styles) and (job loyalty) from the perspective of a sample of employees (faculty and administrators) with various job titles and academic backgrounds at Al-Qasim Green University in Iraq. A questionnaire was used as a key tool for collecting data, employing a five-point Likert scale to represent the opinions of the study sample, which was selected using random sampling. Fifty-five questionnaires were randomly distributed to the study sample, and 50 valid questionnaires were returned for analysis, representing a response rate of 91%. The results showed a strong positive correlation between democratic leadership style and job loyalty, and an inverse correlation between authoritarian leadership style and job loyalty. The study also revealed no correlation between laissez-faire leadership style and job loyalty. Therefore, the study recommended that the leadership style adopted in the targeted institutions should enhance job loyalty and overall performance. The study also suggested expanding the scope of the research to include a larger number of public and private universities and considering other leadership styles as variables in future research.

Keywords: Democratic leadership, Authoritarian leadership, Permissive leadership, Job loyalty

المقدمة

يُعدّ عنصر القيادة من أهم المتغيرات المؤثرة على أداء العاملين ومواقفهم، فهو يُسهم بتشكيل مواقف العاملين تجاه المؤسسات التي يعملون بها، وهو يُمثل مجموعة من السلوكيات التي يُوجهها القائد لمروسيه. وتُعدّ القيادة التي تضمن التزاماً شاملاً من الفرد تجاه المؤسسة (Al-shanti, 2017) ضماناً أساسيةً. تحتاج المؤسسات إلى قيادة مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى قائد يمتلك مهارات إدارية تمكنه من أداء واجباته بكفاءة وإخلاص (Kanaan, 2009). يشير المديرون الناجحون إلى أن استعمال أشكال مختلفة من السلوك القيادي، وليس شكلاً واحداً فقط، يُؤدي إلى نتائج مدرسية أفضل (Kafa and Pashiardis, 2020). وفي الجامعات، يُحدد القادة أسلوب الأداء للأكاديميين والطلاب (Rosnizah et al. 2022). ولا تقتصر القيادة في البيئة التعليمية الأكاديمية على تلبية احتياجات المؤسسة فحسب، بل تشمل أيضاً رسالة الدولة (Voon et al., 2009). بالإضافة إلى ذلك، تتأثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمهنية والشخصية التي تؤثر في حياة القادة بخبراتهم المهنية والشخصية (داي، 2000). أما بالنسبة لدرجة الولاء الوظيفي، فهي تتأثر بأسلوب القيادة، الذي يُعد عاملاً محفزاً خارجياً (Geleto et al, 2015).

في الواقع، تعاني العديد من المؤسسات التعليمية من مديرين غير قادرين على تحفيز موظفيهم بسبب عدم كفاءتهم (Piosik et al., 2019). نظراً لتأثير القيادة الكبير على ولاء الموظفين ومواقفهم تجاه وظائفهم، فقد تغير دور القادة في المؤسسات اليوم، إذ تعتمد فعالية أي مؤسسة على أساليب القيادة التي يستخدمها قاداتها (Hina, 2015). عادةً ما تؤثر

أساليب الإدارة والقيادة الضارة وغير الفعالة، والتي تُعرف بالقيادة المدمرة والاستبدادية (Alshaar, 2022)، تأثيراً بالغاً على المؤسسة وموظفيها.

يُعدّ أسلوب القيادة أحد العوامل التي تُعزز الولاء أو عدم الولاء في الجامعات الحكومية (Dirar et al., 2021). ويُعتبر الولاء الوظيفي أحد المكونات الرئيسية لتحسين الموارد البشرية، لأنه عنصر أساسي في أي مؤسسة، ويتأثر بعوامل خارجية وداخلية (Purwanto et al., 2019). كما يلعب دوراً هاماً في ضمان أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية على نحو جيد (Abayomi, 2020). ويمكنه تحسين تجارب الموظفين في العمل ونتائج المؤسسة، فضلاً عن تعزيز الإبداع (Abidakun and Ganiyu, 2020). بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يعزز الشعور بالرضا للجهود الفردية، ويحسن قدرات الموظفين ومهارات التواصل لديهم، ويزيد من معدل الاحتفاظ بهم، ويساعد المنظمة على النمو بطرق أخرى.

المبحث الاول/ الاطار المنهجي للبحث

اولاً: اشكالية البحث

تجسدت المشكلة الحقيقية والعملية للدراسة في الفجوة المتمثلة بعدم وضوح الرؤية لدى القادة الإداريين في جامعة القاسم الخضراء بشأن اتباع أسلوب القيادة المناسب الذي يحقق الولاء الوظيفي بين الموظفين. وتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

(هل يوجد تأثير لنمط القيادة في تعزيز الولاء الوظيفي لدى موظفي جامعة القاسم الخضراء؟).

ثانياً: اهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحديد أسلوب القيادة الذي يتبعه القادة الإداريون وتأثيره على تحقيق الولاء الوظيفي للموظفين في جامعة القاسم الخضراء، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو أسلوب القيادة الذي يتبعه القادة الإداريون في جامعة القاسم الخضراء من وجهة نظر الموظفين؟
- ما رأي موظفي جامعة القاسم الخضراء في مستوى ولائهم الوظيفي؟
- ما هو أسلوب القيادة الذي يختاره القادة الإداريون والذي يؤثر في مستوى الولاء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في جامعة القاسم الخضراء؟
- هل تختلف آراء الموظفين حول ولائهم الوظيفي تبعاً للمتغيرات الوظيفية والشخصية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

ثالثاً: فرضيات البحث:

بناءً على الأسئلة اعلاه، تم صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الديمقراطية والولاء الوظيفي للموظفين في جامعة القاسم الخضراء.

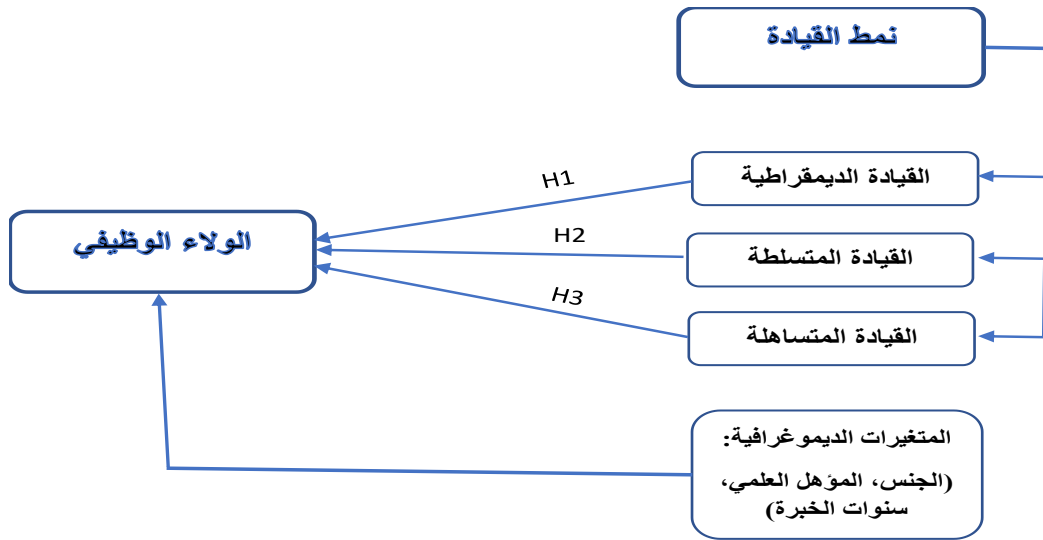
الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الاستبدادي والولاء الوظيفي للموظفين في جامعة القاسم الخضراء.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة المتساهل والولاء الوظيفي للموظفين في جامعة القاسم الخضراء.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء الوظيفي لعينة البحث وفقاً لمتغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha > 0.05)$ ،

ربعا: نموذج البحث الفرضي

تم تصميم نموذج البحث الموضح أدناه بناءً على الأدبيات التي تمت مراجعتها:



الشكل (1) نموذج البحث

المصدر: من اعداد الباحثين

ثانيا/ الإطار النظري للبحث

اولا: مفهوم القيادة

لا يوجد تعريف شامل ودقيق لجميع معاني القيادة، فهو مفهوم معقد يتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة (Bro, 2019). ولا تتبع صعوبة تعريف معنى القيادة من نقص الأدلة والبراهين والبيانات المتعلقة بمعناها، بل من وفرة هذه الأدلة وتعددتها، مما أدى إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها (Bennis and Nanus, 1985).

تُعرَّف القيادة بأنها "عملية التأثير على الأفراد لتوجيه أفعالهم ومهاراتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة"، وتلعب دورًا محوريًا في نجاح الشركة أو فشلها (Nteboheng and Samson, 2021). وتشمل هذه العملية "وصف رؤية المنظمة، وإقناع أعضائها بها، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتحقيقها" (Chandrasekara, 2019).

فالقائد، وفقًا لـ (Govender et al., 2013)، هو عامل تغيير يحفز الأتباع على تحقيق الأهداف. إنه "الشخص الذي يدرك الحاجة ويعتقد أنه يستطيع المساهمة في تلبيةها" (Nadeem et al., 2012).

ثانياً: نمط القيادة

يُعرَّف نمط القيادة بأنه "الاساليب السلوكية التي يستخدمها القادة عند التعاون مع الآخرين وتوجيههم" (Mwesigwa and Ssekiziyivu, 2020). ووفقاً لـ (Namand Park, 2019)، يعكس أسلوب القائد في كيفية تواصله مع فريقه. وهو مجموعة من السمات والسلوكيات التي يستخدمها القائد في التعامل مع مرؤوسيه (Samita, 2022).

أسلوب القيادة هو الطريقة التي يُقاد بها الأتباع، إذا كان أسلوب القيادة فعالاً، سيتحسن أداء المنظمة وتتحقق الأهداف المرجوة، أما إذا كان غير فعال، فسيتراجع أداء المنظمة، مما سيؤثر سلباً على أداء المنظمة وأداء الموظفين (Akhila, 2018). فالقادة الفعالون هم من يتبنون النوع الصحيح من القيادة وفقاً لمتطلبات الموقف (Armstrong, 2016).

1- نمط القيادة الديمقراطية:

القائد الديمقراطي لا يقوم بتوزيع المهام على أعضاء المجموعة ومشاركته فيها فحسب، بل يشارك المرؤوسون أيضاً في صنع القرار، وهو أمر جوهري في القيادة الديمقراطية لأنها تُولي اهتماماً كبيراً للأفراد (Nteboheng and Samson, 2021). يتخذ القائد الديمقراطي القرارات النهائية، ولكنه يشجع مرؤوسيه على المشاركة في صنعها، مما يعكس إيجاباً على زيادة ولاء الموظفين وتطوير مهاراتهم (Nadeem et al, 2012).

ووفقاً لـ (Smith, 1998)، ترتفع كفاءة الموظفين إذا كانت المهمة منظمة تنظيماً جيداً، وكانت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه إيجابية، كما أن القادة الديمقراطيين يأخذون مسؤوليتهم على محمل الجد في إشراك أعضاء الفريق في النقاش، وهم قادرون على العمل بنشاط ضمن فرق صغيرة.

وبما أن المجموعة، في ظل هذا النمط القيادي، تختار قائدها، فإن سلوك القائد الديمقراطي يتميز بتشجيع الآخرين على المشاركة، وتفويضهم بالصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامهم بسهولة. كما يحرص هذا النمط على ترسيخ قناعة المرؤوسين بأنهم جزء لا يتجزأ من القرارات الإدارية. إذ يعتمد هذا النهج على الخبرة وقوة التشاور في إدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل بروح الفريق الواحد، بما يضمن ولاءهم ويزيد من دافعيتهم لتحقيق الأهداف والسعي الجاد لتحقيقها جماعياً (النعيمي، 2020).

2- نمط القيادة الاستبدادي:

القيادة الاستبدادية (السلطوية): هي أقدم أساليب القيادة، حيث يكون المدير هو الشخصية المحورية، ولا وجود لمفهوم القيادة أو التوجيه، كما تتعدم المرونة، إذ يتخذ القائد القرارات ويتعين على المرؤوسين تنفيذها بأسرع وقت ممكن (Hawela, 2019). يُتبع هذا النمط وفقاً لـ (Quibel, 2005)، لأعضاء المجموعة التركيز على إنجاز مهامهم دون

الانشغال بالأفكار المقترحة أو الآراء المتعلقة بالخيارات المعقدة. كما يُعالج القادة الاستبداديون المشكلات بشكل أحادي، مانعين بذلك أعضاء المجموعة من حرية التصرف كما يرونه مناسبًا. وهو أسلوب قيادة يهتم بالإنجاز والعمل، ويعتمد على أساليب مركزية. يتميز هذا الأسلوب بمركزية السلطة والسيطرة الصارمة على المرؤوسين (Bro Hisham, 2019).

زيادة على ذلك، يعتقد المدير الاستبدادي أن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد، ولذلك يُخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بدقة متناهية، انطلاقًا من اعتقاده بأن ذلك يُقلل من الصراعات بين الأفراد (خيربي، 2014). على الرغم من أن القيادة الاستبدادية غالبًا ما تتسم بإساءة استعمال السلطة، وقد تؤدي إلى الاستبداد والديكتاتورية والسيطرة، إلا أنها تُستخدم في الحالات التي يكون فيها القائد أكثر درايةً وإلمامًا، أو يمتلك معلومات لا يمتلكها أعضاء المجموعة الآخرون (رول، 2012). وقد أظهرت بعض الدراسات أن نمط القيادة الاستبدادي يُناقض الولاء الوظيفي (Thusyanthini and Harms et al, 2018). إذ يعكس هذا الأسلوب نمطًا استهلاكيًا له آثار مُتناقضة (Jerome, 2018).

3- نمط القيادة المتساهل:

القائد المتساهل هو من لا يتدخل في مهام العمل، ويتجنب المسؤوليات أو يتخلى عنها تمامًا، ويفشل في تشجيع أتباعه أو توجيههم؛ وهذا الأسلوب يُقابل بالاستياء، وبالتالي يفترق إلى الإنتاجية والفعالية (Limsila and Ogunlana, 2008). يُعرّف أسلوب القيادة المتساهل بأنه "أسلوب قيادي مشتق من العبارة الفرنسية التي تعني (دعه يفعل ذلك)" (Eagly et al., 2003). وهو سمة شخصية سلبية تتسم بالتجنب والتردد واللامبالاة (Jeevarathnam et al, 2013). هذا النمط مناقض تمامًا للنمط الديمقراطي؛ إذ يغيب فيه وجود قيادة حقيقية، ويتمتع كل فرد بحرية أداء العمل كما يشاء، وتسيطر عليه الفوضى وسلبية القائد. يتميز هذا الأسلوب القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، فهو لا يُصدر توجيهاته أو تعليماته للعاملين إلا إذا طُلب منه ذلك. فهو أسلوب قيادة يمنح المرؤوسين مزيدًا من الحرية والاستقلالية في أداء المهام (Nasis Qasimi, 2013).

ويكون هذا النهج أكثر فعالية عندما يكون الموظفون متحمسين وذوي مهارات عالية (Goldberg, 1992). يُعدّ هذا الأسلوب القيادي الأقل فعاليةً والأقل أداءً. فنظرًا لأن القيادة المتساهلة نادرًا ما تتخذ قرارات، ولا تُقدّم سوى القليل من التوجيه أو الاهتمام أو التشجيع للمرؤوسين، فإن لها تأثيرًا سلبيًا على جودة أدائهم لمهامهم (Avolio, Waldman, and Einstein, 1988; Bass, 1990).

ووفقًا لهذا الأسلوب القيادي، يفشل القائد في قيادة الفريق، ولا يُنجز مهامه، ولا يقود بفعالية. ونادرًا ما يُوجّه القادة الذين يتبنون أسلوب عدم التدخل، أو يُشاركون في صنع القرار. وبالتالي، ولأن القائد لا يُظهر سلطة حقيقية، ولا يُجيب على الأسئلة، ولا يُقدّم المعلومات أو الدعم للمجموعة، فإن هذا النمط القيادي يُتيح للمرؤوسين اتخاذ قراراتهم بأنفسهم (Morreale 2002). وعليه، يضطر مرؤوسو القادة المتساهلين إلى طلب التوجيه من مصادر مُتعددة للوصول إلى الأحكام النهائية (Liphadzi et al., 2015). في المقابل، تُبين دراسة (Abid and Ahmed, 2016) أن إشراك الأتباع في عملية صنع القرار، ومنحهم انطباعًا بأنهم جزء لا يتجزأ من العملية التنظيمية، يُعزز قدراتهم ويُلمهم لتركيز جهودهم على تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: الولاء الوظيفي

يعرف (Logan, 184) الولاء، بأنه العلاقة القوية التي تربط الموظف بمنظمته، حتى وإن لم يكن البقاء فيها مجدداً مادياً. وهو التزام واع بتعزيز مصالح صاحب العمل، حتى وإن تطلب ذلك التضحية ببعض جوانب المصلحة الذاتية بما لا يتجاوز ما تعرضه الالتزامات القانونية والأخلاقية (Elegido, 2013). ويعد ولاء الموظفين مفهوماً متعدد الأبعاد، إذ يشمل الدفاع عن مصالح المؤسسة والالتزام العاطفي والاستعداد لإعطاء أولوية لها (Reichheld, 2003). ويتضمن عدة سلوكيات، مثل الحفاظ على الالتزام والترويج الفعال لسمعة المؤسسة، فضلاً عن التضحيات الشخصية (Korkki, 2011).

وتشير الأدلة التجريبية إلى أن الموظفين المخلصين يساهمون في تحقيق ميزة تنافسية متميزة وأداء مالي قوي وجودة خدمة عالية، وذلك من خلال تعزيز رضا العملاء وولائهم (Coilet al., 2007). وتساهم عوامل مثل الدعم التنظيمي وفرص التطور الوظيفي والمزايا بشكل كبير في تعزيز الولاء (Anwar and Abdullah, 2021). فالموظفون الراضون عن وظائفهم هم أكثر الموظفين إخلاصاً للمنظمة وأكثرهم اسهاماً في نجاحها (Wibowo and Rezanti, 2021). فالولاء هو إدراك الفرد والموظف لأهمية بناء الشركة وحاجة كل فرد للأخر (Rezanti, 2021). وهناك عدة مؤشرات للولاء وفقاً لـ (Kurniawan, 2019)، منها: 1- الالتزام بالقواعد، 2- تحمل المسؤولية تجاه الشركة، 3- الرغبة في التعاون، 4- الشعور بالانتماء للشركة، 5- جودة العلاقة بين الموظفين، 6- الرضا في العمل.

ثالثاً: منهجية البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة المدروسة وخصائصها. يتيح هذا المنهج تقديم صورة دقيقة ومحلية للوضع الراهن للظاهرة المدروسة، ثم تشخيصها، والكشف عن عناصرها المختلفة، وتحليل البيانات وقياسها وتفسيرها، والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها، وذلك بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي المناسب. وقد اتبعت البحث المنهج الكمي.

اعتمدت الاستبانة، التي صيغت بناءً على فرضيات البحث والمراجع ذات الصلة، كأداة لجمع البيانات.

تم اختيار عينة البحث باستعمال أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث وُزعت 55 استبانة على أفراد العينة، وجمعت 50 استبانة صالحة للتحليل. وكانت الفئة المستهدفة للدراسة هي العاملين في جامعة القاسم الخضراء (الأساتذة والإداريين).

المبحث الثالث/ الجانب العملي للبحث

أولاً: تحليل البيانات والنتائج

1- موثوقية مقاييس الاستبيان

تم قياس ثبات الاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ لضمان موثوقية البيانات. وقد تم قياسه لكل بُعد من أبعاد البحث ولجميع بنود الاستبيان مجتمعة، ويوضح الجدول (1) أدناه النتائج.

الجدول (1) موثوقية المقياس

المقياس	Cronbach alpha	عدد الفقرات
القيادة الديمقراطية	.907	10
القيادة الاستبدادية	.735	9
القيادة المتساهلة	.759	10
الولاء الوظيفي	.816	29
الاجمالي	.839	58

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

أظهرت النتائج أن قيم معامل كرونباخ ألفا لكل بُعد من أبعاد البحث كانت أكبر من (0.6)، وبلغت لجميع المحاور (0.839)، وهذا يشير إلى أن الاستقرار العالي وأن الأداة موثوقة، حيث أن قيمة معامل كرونباخ ألفا أعلى من 0.6 (Mohajan, 2017).

2- اختبار فرضيات البحث:

الجدول (2) الارتباطات

		البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	الولاء الوظيفي
		(النمط القيادي)	(النمط الاستبدادي)	(النمط المتساهل)	
البعد الأول (النمط القيادي)	ارتباط بيرسون	1	-.310 [*]	.124	.379 ^{**}
	Sig.. (2- tailed)		.028	.390	.007
	N	50	50	50	50
البعد الثاني (النمط الاستبدادي)	ارتباط بيرسون	-.310 [*]	1	.062	-.321 [*]
	Sig.. (2- tailed)	.028		.671	.023
	N	50	50	50	50

البعث الثالث (النمط المتساهل)	ارتباط بيرسون	.124	.062	1	.149
	Sig. (2-tailed)	.390	.671		.301
	N	50	50	50	50
الولاء الوظيفي	ارتباط بيرسون	.739**	-.321*	.149	1
	Sig.. (2- tailed)	.007	.023	.301	
	N	50	50	50	50

* Indicates that there is a correlation is sig. at the level of 0.05 (two-tailed).

** Indicates that there is a correlation is sig. at the level of 0.01 (two-tailed).

اختبار الفرضية الاولى (H1)

يتضح من الجدول (2) أعلاه وجود ارتباط إيجابي وقوي بين أسلوب القيادة الديمقراطية والولاء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.739$) ومستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الأولى (H1) التي تنص "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الديمقراطية والولاء الوظيفي للموظفين في جامعة القاسم الخضراء".

اختبار الفرضية الثانية (H2)

في المقابل، يتضح من الجدول وجود علاقة عكسية بين أسلوب القيادة الاستبدادي والولاء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = -0.321$) ومستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$). وهذا يعني أن مستوى ولاء الموظفين ينخفض إذا اتبع القائد أسلوب القيادة الاستبدادي. لذا، تُرفض الفرضية الثانية (H2) التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الاستبدادي والولاء الوظيفي للموظفين في جامعة القاسم الخضراء".

اختبار الفرضية الثالثة (H3)

في حين يتبين بحسب تحليل استجابات افراد العينة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة "التساهل" والولاء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن معامل الارتباط ($r = 0.149$) وقيمة ألفا ($\alpha = 0.301$) أكبر من 0.05، وهذا يشير الى رفض الفرضية الثالثة (H3) تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة المتساهل والولاء الوظيفي للموظفين في جامعة القاسم الخضراء".

اختبار الفرضية الرابعة (H4)

تنص الفرضية الرابعة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء الوظيفي لعينة البحث وفقاً لمتغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)".

للإجابة على هذه الفرضية، نستخدم تحليل التباين أحادي الاتجاه في ثلاثة اتجاهات (N-Way ANOVA). في هذا النوع من تحليل التباين أحادي الاتجاه في ثلاثة اتجاهات، سنعتبر متغيراً تابعاً واحداً وثلاثة متغيرات مستقلة، وتتفرع من الفرضية الرابعة الفرضيات الآتية:

H4a: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) في الولاء الوظيفي لعينة البحث وفقاً لمتغير الجنس.

H4b: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) في الولاء الوظيفي لعينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي.

H4c: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الولاء الوظيفي لعينة البحث وفقاً لمتغيرات الخبرة.

الجدول (3) تحليل التباين (ANOVA).

		Sum. of Square s	df	Mean . Squar e	F	Sig.
الجنس	Between Groups	5.800	26	.232	1.18 5	.340
	Within Groups	4.700	24	.196		
	Total	10.500	50			
المؤهل التعليمي	Between Groups	35.720	26	1.429	.797	.711
	Within Groups	43.000	24	1.792		
	Total	78.720	50			
	Between Groups	58.800	26	2.352	3.59 5	.001

الخبرة الوظيفية	Within Groups	15.700	24	.654		
	Total	74.500	50			

- بخصوص الفرضية H4a، نلاحظ أن قيمة P تساوي 0.34، وهي أعلى من مستوى الدلالة 0.05. لذلك، نرفض الفرضية H4a، مما يعني أنه "لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في عينة البحث يعزى لمتغير الجنس".
- أما بالنسبة للولاء الوظيفي وفقاً للمؤهل الأكاديمي، فيتضح من الجدول (3) أن قيمة P تساوي 0.711، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وعليه، نرفض الفرضية H4b، مما يعني أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي.
- فيما يتعلق بالولاء الوظيفي وفقاً للمؤهل الأكاديمي، يتضح من الجدول 3 أن قيمة P تساوي 0.711، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. أما بالنسبة لتأثير عامل سنوات الخبرة، فقد كانت قيمة P تساوي (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية (H4c)، والتي تشير "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة".

ثانياً: الاستنتاجات والمقترحات

تناولت هذه البحث عينة من موظفي جامعة القاسم الخضراء لتحديد العلاقة بين نمط القيادة والولاء الوظيفي. اعتمدت البحث على برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات، حيث طبقت عدة أساليب واختبارات إحصائية (معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا لكرونباخ، وتحليل التباين الأحادي ANOVA، وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، وغيرها). أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين القيادة الديمقراطية والولاء الوظيفي، مما يسهم إيجاباً في تحسين الأداء الوظيفي. وبالمثل، تتوافق نتائج هذه البحث مع العديد من الدراسات التي أجراها كل من:

(Afshinpour, 2014; Jerome, 2018; Bru Hisham, 2019; Nada, 2019; Dike and Madubueze, 2019; Daly and Nouyelum, 2018; Zafa et al., 2021)

كما خلصت هذه البحث إلى وجود علاقة عكسية بين تبني أسلوب القيادة السلطوي والولاء الوظيفي. ويتفق هذا مع دراسة (Zafa et al., 2021; Hamdoun, 2012; Bro Hisham, 2019; Thusyanthini and Thusyanthini (2018); Jerome (2018)). ولا يتفق مع دراسة (Roal, 2012) التي أشارت إلى أن القائد في هذا النمط القيادي يتمتع بفهم أعمق للأمور أو القدرة على الحصول على معلومات يصعب على باقي أعضاء المجموعة الوصول إليها.

أشارت نتائج هذه البحث أيضاً إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء الوظيفي وأسلوب القيادة المتساهل، ويتفق هذا مع نتائج دراسات سابقة (Hussain and Sheema, 2022; Lutfi and Murat, 2021)، بينما يتعارض مع نتائج دراسات أخرى (Rosnizah et al, 2022; Nada, 2019; Huynh et al, 2019).

مما ورد أعلاه، نستنتج ان مهارات القيادة وسلوكياتها وقوتها لدى المديرين في الجامعة تؤثر إيجاباً على تعزيز ولاء الموظفين ومشاركتهم الفعالة. كما أن دعم الإدارة لتطوير الموظفين يعزز الثقة، ويخلق علاقة مفتوحة تؤثر بدورها على فخر الموظفين بعملهم داخل المؤسسة. ويشجع هذا الشعور بالفخر الموظفين على المبادرة والمساهمة بفعالية في المؤسسة.

وفي الختام، تبين من البحث أهمية أسلوب القيادة في تعزيز ولاء الموظفين وانخراطهم. وقد وُجد أن أسلوب القيادة الديمقراطية له تأثير إيجابي كبير على الولاء والرضا الوظيفي. لذا، يجب أن يُعزز أسلوب القيادة المُعتمد في أي منظمة الولاء الوظيفي والولاء والأداء بشكل عام، ويتطلب ذلك تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة الديمقراطي والبحث عن أساليب قيادية أخرى تُحفز الموظفين وتُحسن الأداء.

وأخيراً، يقترح البحث ما يلي:

- توسيع نطاق البحث ليشمل الجامعات الحكومية والخاصة وعدم حصر البحث في منظمة واحدة، واعتماد أساليب قيادية أخرى كمتغيرات في البحوث المستقبلية كالقيادة التحويلية وغيرها.
- تكثيف الدراسات التي تتناول إيجاد طرق حديثة لقياس وتقييم ولاء الموظفين بشكل دقيق وفق التحديات الحالية التي تمر بها المنظمات كون ذلك يعد جانب مهم لإدارة الموارد البشرية في المنظمات.

المراجع

- صلاح عبد القادر النعيمي. (2020). المدير، القائد والمفكر الاستراتيجي، الطبعة الأولى. دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 104-103. https://library.iugaza.edu.ps/book_details.aspx?edition_no=143098
- أسامة، خيرى. (2014). القيادة الاستراتيجية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

References

- Anwar, G. and Abdullah, N.N., (2021), “The impact of human resource management practice on organizational performance”, *International Journal of Engineering, Business, and Management (IJEEM)*, vol. 5.
- Abayomi, A. (2020). A quantitative study of leadership and performance of the Brewery Industry in Nigeria. *Unpublished Doctoral Thesis in Leadership and Change Management. Walden Dissertations and doctoral studies. Walden University.*
- Abid, G.; Zahra, I.; Ahmed, A. (2016). Promoting thriving at work and waning turnover intention: A relational perspective. *Future Bus. J.*, 2(1), 127–137. [doi:10.1016/j.fbj.2016.08.001](https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.08.001)
- Afshinpour, S. (2014). Leadership styles and employee satisfaction: A correlation study. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 27, 156-169. [doi:10.18052/www.scipress.com/ILSHS.27.156](https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.27.156)

- Akhila, N. (2018). Impact of Leadership Styles on Employee Job loyalty and Organizational Commitment – A Study in the Construction Sector in India. *Master of Science*, Western Kentucky University Bowling Green, Kentucky.
- Ali, A., Zhong-Bin, L., Jian-Ping, H., Ali, Z., & Sultan, U. (2018). Examining the relationships among Job loyalty, organizational commitment, and turnover intentions in Manufacturing Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(8), 24–41. [doi:10.6007/IJARBSS/v8-i8/4428](https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i8/4428)
- Al-Shanti, M. A. R. (2017). The relationship between leadership styles and organizational commitment, Job loyalty is a mediating variable. *Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research and Studies*, 2 (7), 85-104.
- Alshaar A. M. (2015). Impact of Leadership Styles on Job loyalty: Case Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(7), 370-385. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i7/13980>
- Armstrong, M. (2016). *How to Manage People*. 3rd Edition. New Delhi, India: Kogan Page Limited.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation. *Group & Organization Studies*, 13(1), 59-80. [doi:10.1177/105960118801300109](https://doi.org/10.1177/105960118801300109)
- Bass, B.M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: *Theory, research and managerial applications*. 3rd Edition. New York, Free Press.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Transformational Leadership and Job loyalty in the Banking Sector: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187-200.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders*, New York Harper and Row.
- Bro, H. (2019). The impact of the leadership style of department heads on Job loyalty among direct subordinates in the Algerian economic institution. *PhD thesis in economic sciences, Mohamed Ben Khedira University - Algeria*.
- Chandrasekara, W. S. (2019). The effect of transformational leadership style on employees Job loyalty and job performance: A case of apparel manufacturing Industry in Sri Lanka. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(7), 385-391.
- Cooil, B., Keiningham, T.L., Aksoy, L. and Hsu, M., (2007), “A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: Investigating the moderating effect of customer characteristics”, *Journal of Marketing*, vol. 71, no. 1, pp. 67–83.

- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Dike, E. & Madubueze, M.H.C. (2019). Democratic leadership style and organizational performance: An appraisal. *International Journal of Development Strategies in Humanities, Management and Social Sciences*, 9(3), 129-138.
- Dirar, A. A., Tha'er, M., Malek, A., & Tamara, A. A. (2021). The Role of Leadership Styles in Staffs Job loyalty in Public Organizations. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 772-783. <https://cibg.org.au/>
- Dolly, K. & Nonyelum, O. (2018). Impact of democratic leadership style on job performance of subordinates in academic libraries in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria. *International Journal of Research*, 6(10), 232-239. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v6.i10.2018.1190>
- Eagly, A.H.; Johannesen-Schmidt, M.C., & Van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569–591.
- Elegido, J. M. (2013). Does it make sense to be a loyal employee?. *Journal of business ethics*, 116(3), 495-511.
- Geleto, A., Baraki, N., Atomsa, G. E., & Dessie, Y. (2015). Job loyalty and associated factors among health care providers at public health institutions in Harari region, Eastern Ethiopia: a cross-sectional study. *BMC Research Notes*, 8(1), 1-7.
- Goldberg, L.R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26-42. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.26>
- Govender, J.P., Garbharran, H.L. & Loganathan, R. (2013). Leadership style and Job loyalty: A developing economy perspective. *Corporate Ownership & Control*, 10(4), 390-399.
- Hamdoud, M. (2012). The impact of leadership styles on the Job loyalty of employees in the organization: a case study. *Master Thesis - Business Administration - Saad Dahlab University, Blida, Algeria*.
- Hamza, B.M., & Samia, H. (2020). Chaotic leadership style as a predictor of teachers' organizational commitment - a field study of some primary schools in the city of M'sila. *Psychological & Educational Studies*, 13(1), 272-291.

- Harms, P.D., Wood, D., Landay, K., Lester, P.B. & Lester, G.V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29,105-122. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2017.12.007>
- Hawela, R. 2019. Women and leadership. A study about women and their perception of effective leadership qualities. *International Business*. Available at: accessed 2 November 2021.<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019121626962>
- Hina, S. (2015). The impact of leadership styles on Job loyalty and mediating role of perceived organizational politics. *Social and Behavioral Sciences*, 172 (2015) 563 – 569. [doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.403](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403)
- Hussain, R., & Sheema, S. (2022). Relationship between Leadership Style and Job loyalty Among Physicians Working in Greater Malé Hospitals. *International Journal of Social Research and Innovation*, 6(1), 1-30.
- Huynh, T.T.S., Do, D.T. & Truong, T.X.D. (2019). The Impact of Leadership Styles on the Engagement of Cadres, Lecturers and Staff at Public Universities - Evidence from Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(1), 273-280. [doi:10.13106/jafeb.2019.vol6.no1.273](https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no1.273)
- Jabbar, M. N., Hussin, F. (2019). Quality Management as a Strategic Tool to Enhance the Relationship between Leaders' Behavior and Lecturers' Job loyalty. *International Journal of Higher Education*, 8(3), 36-46. [doi:10.5430/ijhe.v8n3p36](https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n3p36)
- Jeevarathnam P.G., Hari, G., & Roland L. (2013). Leadership Style and Job loyalty: A Developing Economy Perspective. *Corporate Ownership & Control*. Volume, 10 (4), 390-399. <https://doi.org/10.22495/cocv10i4c4art2>
- Jerome, I. (2018). An investigation on the nexus between leadership style and Job loyalty of library staff in private university libraries south-west, Nigeria. *Library Philosophy and Practice (E-journal)*.1677. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1677>
- Kafa, A., & Pashiardis, P. (2020). Seeking authenticity in school leadership: the interplay between personal values and leadership styles. *International Journal of Educational Management*, 35(2), 440–450. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2020-0373>
- Kalsoom, Z., Khan, M.A., & Zubair, S.S. (2018). Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: A case of FMCG industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8(3), 23-30.
- Kanaan, N. (2009). Administrative leadership. Third edition, Amman. *Dar Al Thaqafa Library for publication and distribution*.

- Kelali, T. & Narula, S. (2017). Relationship between leadership styles and faculty Job loyalty (a reviewbased approach). *International Journal of Science and Research (IJRS)*, 6(3), 1917-1925.
- Korkki, P., (2011), “The shifting definition of worker loyalty”, *New York Times*, vol. 8, no. 8.
- Kurniawan, I. S. (2019). Factors that influence employee loyalty. *Journal of Economics and Management PERFORMANCE*, 16(1), 85-97.
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184. [doi:10.1108/09699980810852682](https://doi.org/10.1108/09699980810852682)
- Lin, X. S., Qian, J., Li, M., & Chen, Z. X. (2018). How does growth need strength influence employee outcomes? The roles of hope, leadership, and cultural value. *International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2524–2551. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255901>
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C., & Thwala, W. (2015). Relationship between leadership styles and project success in the South Africa construction industry. *Procedia engineering*, 123, 284-290. [doi: 10.1016/j.proeng.2015.10.091](https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.10.091)
- Logan, G. M. (1984). Loyalty and a Sense of Purpose. *California Management Review*, 27(1), 149-156.
- Lütfi, S. & Murat, S. (2021). The Impact of Leadership Styles on Job loyalty: A Study of the Hospitality Industry. *Journal of Administrative Sciences*, 19(40), 323-346.
- Mohajan, H. K. (2017). Two criteria for good measurements in research: Validity and reliability. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 17(4), 59-82. [DOI:10.26458/1746](https://doi.org/10.26458/1746)
- Morreale, S. (2002). *Analysis of perceived leader behaviors in law enforcement agencies*. Nova Southeastern University: Pro Quest, UMI Microform 3074882.
- Muhammad, R.T. (2012). An Introduction to Management, 2nd Edition. *University Press Office*, Algeria, p: 190.
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, Job loyalty and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253-268. [DOI 10.1108/JMD-02-2018-005](https://doi.org/10.1108/JMD-02-2018-005).

- Nada, Z.A.A. (2019). Leadership Patterns and their Relationship to Job loyalty of the Faculty Members at the Faculty of Education at the University of Hail from their Viewpoints. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, 184(3), 1500-1536.
- Nadeem, B., Ghulam, M. M., Naveed, S., Muhammad, A. H., & Faiz, M. S. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job loyalty. *International Business Research*, 5(2), 192-201. [doi:10.5539/ibr.v5n2p192](https://doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192)
- Nam, K. A., & Park, S. (2019). Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137–158. <https://doi.org/10.1002/piq.21292>
- Nasser Q. (2013). Conflict within the organization and the effectiveness of administrative management, *Dar Al-Kitab Al-Hadith*, Cairo, Egypt, p: 277.
- Njiinu, A. N. (2017). Influence of transformational leadership style on Job loyalty among employees in Commercial Banks in Kenya. (*Unpublished Doctoral Thesis*), United States International Univeristy – Africa, Nairobi. Retrieved from eropp.usiu.ac.ke
- Nteboheng, P. M. & Samson, n. a. (2021). leadership styles and employee Job loyalty: a case of head of departments in Walter Sisulu university. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(4), 1-9.
- Piosik, A., Strojek-Filus, M., Sulik-Górecka, A., & Szewieczek, A. (2019). Gender and age as determinants of Job loyalty in the accounting profession: evidence from Poland. *Sustainability*, 11(11), 3090.
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen dan Budaya Kerja Sistem Manajemen Integrasi ISO 9001, ISO 14000 dan ISO 45001 Pada Industri Otomotif. *Jurnal Produktivitas: Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Pontianak*, 6(2).
- Quible, Z. K. (2005). *Administrative office management*. 8th ed. Hoboken, NJ: *Pearson Education International*.
- Reichheld, F.F., (2003), “The one number you need to grow”, *Harvard Business Review*, 2003.
- Rosnizah, S., Diana K., Soon-Yew J., & Haziman Z.(2022). Effects of Leadership Types on Job loyalty Among Malaysian Higher Education Institutions. *Asian Journal of Instruction*, 10(1), 54-70.

- Roul, S. K. (2012). Practice and problems of principals' leadership style and teachers' job performance in secondary schools of Ethiopia. *International Multidisciplinary Peer Reviewed Journal*, 1(4), 227-243.
- Samita, R. (2022). leadership styles and Job loyalty, a qualitative study among Nepalese employees living in Finland. *MBA thesis in Business Administration, International Business Management*, Centria University of applied sciences.
- Smith, B.D. (1998) Leadership: Psychology, science and understanding. *Ca: Addison-Wesley*, 686-687.
- Sunday, S.B. (2016). The Effect of Leadership Style, Job loyalty and Employee-Supervisor Relationship on Job Performance and Organizational Commitment. *The Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935-946.
- Thusyanthini, N. & Thusyanthini, R. (2014). The influence of principals' leadership styles on school teachers' Job loyalty – study of secondary school in Jaffna District. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), 1-8.
- Ümit, D. & Mahire, A. (2022). Investigation of the Relationship Between Teachers' Perceptions of Chaotic Leadership, Organizational Alienation, and Organizational Happiness by Structural Equation Modeling. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 23(1), 460-485. [doi:10.17679/inuefd.1061369](https://doi.org/10.17679/inuefd.1061369)
- Voon, M.L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Peter, S. (2009). Leadership styles in context of institution of higher education in Malaysia. *International Business and Information Conference*, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Wibowo, W.B. and Bhinekawati, R., (2021), "The impact of servant leadership on employee performance mediated by employee loyalty and employee satisfaction: A case study of PT. Garuda Totalindo Jaya", *International Journal of Business Studies*, vol. 5, no. 1, pp. 18–31.