



قوائم المحتويات متاحة على المجلات الأكاديمية العراقية

مجلة رؤية للدراسات الاجتماعية

الصفحة الرئيسية للمجلة: [/https://visj.dws.gov.iq](https://visj.dws.gov.iq)



تأثير أسلوب القيادة في تحفيز الموظفين / دراسة استطلاعية في هيئة السياحة العراقية

The Impact of Leadership Style on Employee Motivation: An Exploratory Study at the Iraqi Tourism Board

م. فراس ناجي حاتم

Lect. Firas Naji Hatem

firas.n@uomustansiriyah.edu.iq

الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية

Abstract

Keywords
Leadership style,
employee
motivation,
organizational
culture,
transformational
leadership,
transactional
leadership,
autocratic
leadership,
laissez-faire
leadership.

This study examines the relationship between leadership style and employee motivation, with particular attention to the moderating role of organizational culture. Drawing on the literature on leadership and motivation, the study investigates whether overall leadership style, along with its dimensions—transformational, transactional, autocratic, and laissez-faire—has a significant impact on employee motivation.

A quantitative research design was adopted, and data were collected through a structured questionnaire distributed to a sample of employees working at the Iraqi Tourism Authority. The empirical analysis was conducted using SPSS version 29 and included tests of discriminant validity, internal consistency reliability, descriptive statistics, normality assessment, and regression-based hypothesis testing.

The measurement results indicated acceptable validity and reliability of the study constructs, with Cronbach's alpha values exceeding the recommended thresholds. Descriptive findings showed that survey participants generally held positive perceptions of leadership style, organizational culture, and employee motivation.

Regression results revealed that leadership style has a statistically significant positive effect on employee motivation, with all direct hypotheses supported. Among the leadership dimensions, laissez-faire and transformational leadership demonstrated the strongest explanatory power, whereas transactional leadership showed the weakest effect, though it remained statistically significant.

Furthermore, organizational culture significantly strengthened the relationship between leadership style and employee motivation, suggesting that leadership becomes more effective when embedded within a supportive cultural environment.

The study concludes that employee motivation is shaped not only by leadership behavior itself, but also by the organizational context in which this behavior is practiced. These findings contribute to the leadership literature by highlighting the combined importance of leadership style and organizational culture in explaining motivational outcomes.

*Lecturer Firas Naji Hatim

ملخص	معلومات المقال
<p>تبحث هذه الدراسة العلاقة بين أسلوب القيادة وتحفيز الموظفين، مع إيلاء اهتمام خاص للدور المعتدل للثقافة التنظيمية. استنادًا إلى الأدبيات المتعلقة بالقيادة والتحفيز، تبحث الدراسة ما إذا كان أسلوب القيادة العام، بالإضافة إلى أبعاده التحويلية والتبادلية والاستبدادية والليبرالية، يؤثر بشكل كبير على تحفيز الموظفين. تم اعتماد تصميم بحثي كمي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان منظم وُزِعَ على عينة من العاملين في هيئة السياحة العراقية. أُجري التحليل التجريبي باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٩ وشمل اختبارات الصلاحية التمييزية وموثوقية الاتساق الداخلي والإحصاءات الوصفية وتقييم الطبيعية واختبار الفرضيات القائم على الانحدار. أشارت نتائج القياس إلى صلاحية وموثوقية مقبولة لمفاهيم الدراسة، حيث تجاوزت قيم ألفا كرونباخ الحدود الموصى بها. أظهرت النتائج الوصفية أن المشاركين في الاستطلاع أبدوا بشكل عام تصورات إيجابية عن أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين. كشفت نتائج الانحدار أن أسلوب القيادة له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحفيز الموظفين، مع دعم جميع الفرضيات المباشرة. من بين أبعاد القيادة، أظهرت القيادة الليبرالية والتحويلية أقوى قوة تفسيرية، في حين أظهرت القيادة التبادلية أضعف تأثير، وإن كان لا يزال ذا دلالة إحصائية. بالإضافة إلى ذلك، عززت الثقافة التنظيمية بشكل كبير العلاقة بين أسلوب القيادة وتحفيز الموظفين، مما يشير إلى أن القيادة تصبح أكثر فعالية عندما تكون جزءاً من بيئة ثقافية داعمة. تخلص الدراسة إلى أن تحفيز الموظفين لا يتشكل فقط من خلال سلوك القيادة نفسه، بل أيضاً من خلال السياق التنظيمي الذي يمارس فيه هذا السلوك. تساهم هذه النتائج في الأدبيات المتعلقة بالقيادة من خلال تسليط الضوء على الأهمية المشتركة لأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية في تفسير نتائج التحفيز.</p>	<p>تاريخ المقال: الإرسال: ٢٠٢٦/٢/١٠ المراجعة: ٢٠٢٦/٢/١٥ القبول: ٢٠٢٦/٢/٢٧</p> <p>الكلمات المفتاحية: أسلوب القيادة، تحفيز الموظفين، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الاستبدادية، القيادة الليبرالية</p>

١. مقدمة

تساهم الدراسة في تقديم رؤية متكاملة لكيفية تأثير القيادة والثقافة التنظيمية معاً على تحفيز الموظفين. بالإضافة إلى توسيع نطاق الأدبيات، توفر الدراسة رؤى عملية للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين تحفيز الموظفين من خلال موازنة ممارسات القيادة مع ثقافة داخلية داعمة. وبناءً على ذلك، لا تعتبر الدراسة مجرد اختبار للعلاقات المباشرة، بل هي أيضاً محاولة لشرح سبب اختلاف نتائج التحفيز التي قد ينتجها نفس أسلوب القيادة في بيئات تنظيمية مختلفة (Sihite et al., 2010; Schein, 2024).

٢. مراجعة الأدبيات ووضع الفرضيات

استخدمت الأبحاث المبكرة حول العلاقة بين القيادة ودوافع الموظفين تقنيات الحوادث الحرجة لدراسة آثار أنماط القيادة المختلفة على الدوافع داخل شركة غاز. بناءً على هذه النتائج، أجرت الأبحاث اللاحقة تحقيقات تجريبية حول تأثير عدة أنماط قيادية - التحويلية، والتبادلية، والاستبدادية، والليبرالية - على تحفيز الموظفين في سياق مؤسسي عالمي حديث. الفرضية المركزية هي أن أنماط القيادة المختلفة يمكن أن تقوي أو تضعف تحفيز الموظفين. وبالتالي، تم تطوير نموذج تكاملي لاستكشاف العلاقة بين أنماط القيادة وتحفيز الموظفين، مع مراعاة الدور المعتدل الذي تلعبه الثقافة المؤسسية.

القيادة هي عملية يؤثر من خلالها الفرد على الآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف الجماعية (Danladi et al., 2014). في جوهرها، تنطوي القيادة على استخدام التأثير غير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء المجموعة (Schotter et al., 2025). وهي تشمل القدرة على إلهام الالتزام برؤية مشتركة، وإمكانية تنفيذ التغيير على المستوى التنظيمي، والاستراتيجيات المقصودة التي تهدف إلى تحقيق هذه الغايات (Ghamrawi et al., 2024). ويشكل أسلوب القيادة المظهر السلوكي لهذه العملية،

يُعتبر القيادة عاملاً محددًا رئيسياً لمواقف الموظفين وسلوكهم، لأن القادة يشكلون توقعات العمل والعلاقات بين الأفراد والظروف الأوسع التي يؤدي فيها الموظفون مهامهم (Bass, 1985; Wang et al., 2022). في البيئات التنظيمية، لا تقتصر القيادة على توجيه العمل؛ بل تؤثر أيضاً على كيفية تفسير الموظفين للأهداف، واستجاباتهم للحوافز، ومواصلة جهودهم على المدى الطويل. لهذا السبب، يظل أسلوب القيادة أحد المتغيرات الأكثر دراسة في الأبحاث المتعلقة بدوافع الموظفين وأدائهم (Chua & Ayoko, 2021).

على الرغم من أن الدراسات السابقة تؤكد عموماً أن القيادة مهمة للدوافع، إلا أن الأدبيات لا تزال مجزأة من ناحيتين. أولاً، تدرس العديد من الدراسات القيادة من خلال أسلوب واحد بدلاً من مقارنة أساليب متعددة ضمن إطار واحد. ثانياً، غالباً ما يتم دراسة آثار القيادة دون إيلاء اهتمام كافٍ للسياق التنظيمي الذي تحدث فيه. ومع ذلك، يمكن للثقافة التنظيمية أن تشكل كيفية تفسير سلوكيات القيادة وقبولها وترجمتها إلى استجابات الموظفين (Denison & Mishra, 1995; Schein, 2010).

تتناول هذه الدراسة هذه الفجوة من خلال دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة وتحفيز الموظفين مع اختبار الدور المعتدل للثقافة التنظيمية. وهي تنظر إلى القيادة كبناء عام ومن خلال أربعة أبعاد محددة: القيادة التحويلية، والقيادة المعاملاتية، والقيادة الاستبدادية، والقيادة الليبرالية. تتيح هذه المنظور الأوسع تقييم ما إذا كانت بعض أساليب القيادة أكثر فعالية من غيرها في تعزيز تحفيز الموظفين في ظل ظروف ثقافية مختلفة (Chua & Ayoko, 2021; Powell et al., 2021).

الأهمية المتزايدة - في النظرية والممارسة على حد سواء - للنظر إلى أسلوب القيادة كعامل محدد للدافع.

٢.٢.٢ تطوير الفرضية

التحفيز أمر محوري لنجاح المنظمة لأنه يلهم الموظفين للعمل من أجل تحقيق الأهداف المحددة. لذا، من الضروري دراسة كيفية استمرار التحفيز وتعزيز الأداء بمرور الوقت (Ul Haque et al., ٢٠١٥). يؤثر أسلوب القيادة على التحفيز ليس فقط من خلال المكافآت، ولكن أيضاً من خلال تشكيل مواقف العمل والروابط العاطفية (Ludwikowska, ٢٠٢٣). تعد القيادة محركاً رئيسياً للالتزام والأداء، حيث تعمل كعامل محفز في نقل قيم المنظمة إلى الموظفين (Godbless, ٢٠٢١). يعكس الالتزام قوة ارتباط الفرد بالمنظمة، ويظهر رغبته في الحفاظ على عضويته (Mittal et al., ٢٠٢٢). يمثل أسلوب القيادة الأنماط الثابتة التي تحدد كيفية توجيه القادة لأعضاء المجموعة وتحفيزهم والتأثير عليهم (Fischer & Sitkin, ٢٠٢٣). يبحث هذا الدراسة العلاقة بين أسلوب القيادة وتحفيز الموظفين.

تشمل أنماط القيادة المميزة التي وصفها Abasilim et al (٢٠١٨) القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الاستبدادية والقيادة الليبرالية. تقترح الفرضيات الأولية أن الأنماط التحويلية والتبادلية ترتبط بشكل إيجابي بالتحفيز. أظهرت الأنماط الاستبدادية والليبرالية علاقات أقل اتساقاً. عادةً ما يرتبط أسلوب القيادة الاستبدادي، الذي يتميز بدرجة عالية من التحكم واتخاذ القرارات من جانب واحد، بانخفاض التحفيز. أما أسلوب القيادة الليبرالية، الذي يتميز بغياب القيادة وغموض الأدوار، فلا يزال تأثيره على التحفيز غامضاً. من هذه الأدلة المتنوعة، من الضروري صياغة فرضيات متنوعة. إن إدراج الثقافة التنظيمية كعامل معتدل يوفر وسيلة

ويعكس أنماط السلوك التي يتبناها الفرد في دوره القيادي (Lin, ٢٠٢٥).

يمكن تعريف تحفيز الموظفين على أنه مستوى الطاقة والالتزام والإبداع الذي تظهره القوى العاملة في المنظمة (D. Abasilim et al., ٢٠١٨). لكي يُعتبر الموظف متحمساً، يجب أن يكون لديه درجة معينة من الحماس تجاه عمله (nsekien & Joellhe, ٢٠٢٣). يُفترض أن التحفيز هو شرط أساسي لتحقيق الأهداف المرتبطة بالأداء عالي الجودة (Wesenberg et al., ٢٠٢٥). القيادة هي إحدى أقوى القوى القادرة على تغيير الأفراد من خلال زيادة مستويات التحفيز التي يمكنهم الوصول إليها.

٢.١ الأساس النظري

ترخر الأدبيات بالأطر النظرية والأدلة التجريبية المتعلقة بالقيادة والتحفيز (Boeske, 2024; Liu et al., 2025; Amah and Ikeagwu, 2023; mez óG-Ortiz, 2025). تُلهم القيادة التحويلية الأتباع على الأداء بما يتجاوز التوقعات من خلال الكاريزما والاعتبار الفردي، مما يعزز الدافع الداخلي (Danladi Mohammed et al., ٢٠١٤). تؤثر القيادة التبادلية على الأداء من خلال المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء؛ مثل هذا الدافع الخارجي يؤدي إلى الامتثال ولكن ليس بالضرورة إلى الالتزام (Park et al., ٢٠٢٤). تفرض القيادة الاستبدادية السيطرة مع القليل من المكافآت الصريحة، مما يؤدي غالباً إلى إعاقة المشاركة والمبادرة (Biyana, ٢٠٢١). القيادة المتساهلة تمنح القادة الحرية لتجنب المشاركة، مما قد يؤدي إلى الغموض؛ وعادة ما تسود العواقب السلبية، على الرغم من أن التأثير قد يكون إيجابياً في البيئات عالية الاستقلالية (Robert & Vandenberghe, ٢٠٢١). تؤكد هذه الملاحظات على

على أداء الموظفين (Andreas، ٢٠٢٢). يميل القادة الذين يحافظون على علاقات ودية ويوصلون رؤية مقنعة للمستقبل مع معالجة الواقع الحالي إلى أن يكونوا أكثر فعالية (Yue et al، ٢٠٢٣).

يؤثر أسلوب القيادة المختار بشكل مباشر على أداء الموظفين، مما يؤثر بدوره على نمو المنظمة (Suliman et al، ٢٠٢٣). يساهم تحقيق الأهداف الفردية بشكل مستمر في تحقيق أهداف المنظمة الأوسع نطاقاً، مما يدفع عجلة التنمية (Aguilera et al، ٢٠٢٤). وبالتالي، تبرز الدوافع كعامل حاسم في الأداء؛ فالتعرف على احتياجات الموظفين، وتوفير بيئة عمل مواتية، وقنوات اتصال مفتوحة، وتصحيح الأخطاء في الوقت المناسب، كلها عوامل أساسية في دمج الموظفين وتحسين النتائج (Harefa et al، ٢٠٢٥).

IH: هناك تأثير إيجابي لأسلوب القيادة على تحفيز الموظفين

٢.٢.١.١. التحول وتحفيز الموظفين

تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً قوياً على تحفيز الموظفين (Asimadi & Asimadi، ٢٠١٣). القادة الذين يهتمون ويحفزون فكرياً ويعاملون أتباعهم بشكل فردي يولدون مستوى عالٍ من الالتزام الداخلي بأهداف المجموعة. هؤلاء القادة يجددون تحفيز أتباعهم من خلال ربط مفهومهم الذاتي بمصالح المجموعة الأعلى مستوى (Torner et -Santiago، ٢٠٢٤). كما أن القيادة التحويلية تلبي الاحتياجات النفسية للمتابعين المصنفة في نظريات مثل هرم ماسلو، مما يعزز الدافع الذي يتجاوز مجرد الحوافز الاقتصادية (Zhao et al، ٢٠٢٣). يرى الطلاب الدوافع التحويلية في العمل أكثر بكثير من الإشارات التبادلية (Martinez and Leija، ٢٠٢٣). إلى جانب المكافأة المشروطة، يعزز السلوك

للتوفيق بين النتائج المتنوعة وتوضيح كيفية تأثير أسلوب القيادة على التحفيز اعتماداً على السياق الثقافي.

٢.٢.١. أسلوب القيادة ودوافع الموظفين

تؤثر أنماط القيادة المختلفة، بما في ذلك القيادة التحويلية والقيادة المعاملاتية والقيادة الاستبدادية والقيادة الليبرالية، بشكل واضح على دافعية الموظفين، وهي عامل محوري في نجاح المنظمة (Danladi Mohammed et al، ٢٠١٤). تُلهم القيادة التحويلية الدافعية من خلال تعزيز بيئة عمل جذابة. تحفز القيادة المعاملاتية الموظفين من خلال نظام المكافآت والعقوبات (Aljumah، ٢٠٢٣). القيادة الاستبدادية، التي غالباً ما تتميز بضوابط صارمة، عادةً ما تقوض مستويات التحفيز (Mehraein et al، ٢٠٢٣). القيادة الليبرالية، مع غموضها المتأصل، يمكن أن يكون لها تأثيرات متغيرة على التحفيز اعتماداً على السياق (Cerasoli، ٢٠٢٥). ويزيد دور الثقافة التنظيمية كعامل معتدل من تعقيد هذه الديناميات، مما قد يؤدي إلى تضخيم أو تخفيف تأثير أسلوب القيادة على الدافع (Saluy et al، ٢٠٢٢).

تشمل الاستراتيجيات التحفيزية الفعالة ممارسات مثل مشاركة الموظفين في الحوكمة، وتقدير الأداء العالي، وفرص التطوير الوظيفي، والتغذية الراجعة البناءة، وتوفير مهام صعبة وذات مغزى، وتشجيع العمل الجماعي، ومبادرات التعلم المستمر (Jain et al، ٢٠٢١). إن أسلوب القيادة المناسب الذي يعترف بهذه العناصر ودمجها ضروري للحفاظ على مستويات عالية من التحفيز (Reyaz، ٢٠٢٤). إن إنجازات القيادة هي في الأساس اجتماعية وإنسانية؛ فهي تتبع من فهم احتياجات العمال ومواءمة أهدافهم مع أهداف المنظمة (Collings et al، ٢٠٢١). تؤثر العوامل التحفيزية، بما في ذلك الرضا الوظيفي، وأفاق التقدم الوظيفي، والمشاركة في صنع القرار، والترقية، وتوزيع المهام الصعبة، بشكل كبير

3H: هناك تأثير إيجابي لأسلوب القيادة المعاملاتية على تحفيز الموظفين.

٢.٢.١.٣. الاستبدال وتحفيز الموظفين

غالبًا ما يستخدم مصطلحا الاستبدادي والسلطوي بالتبادل (Waller، ٢٠٢٤). يتميز أسلوب القيادة هذا بسيطرة القائد على السلطة المطلقة، وعدم مشاركتها مع المرؤوسين، واتخاذ القرارات دون أخذ آرائهم في الاعتبار (Biloa، ٢٠٢٣). قد يكون هذا الأسلوب مناسبًا عندما تكون القرارات السريعة ضرورية، ولكنه قد يؤدي أيضًا إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع معدل دوران الموظفين (Mohamad Issa، Alwedyan et al.، ٢٠١٧).

تمثل الثقافة التنظيمية نظامًا من القيم والمعايير المشتركة داخل المنظمة؛ ويعكس المناخ التنظيمي كيفية إدراك الموظفين لتلك الثقافة (Powell et al.، ٢٠٢١). على الرغم من اختلافها من الناحية النظرية، غالبًا ما يستخدم المصطلح "المناخ التنظيمي" بالتبادل مع مصطلح "الثقافة التنظيمية" (Leso et al.، ٢٠٢٣).

4H: هناك تأثير إيجابي لأسلوب القيادة الاستبدادية على تحفيز الموظفين.

٢.٢.١.٤. سياسة عدم التدخل وتحفيز الموظفين

يُعرف أسلوب القيادة المتساهل على المستوى التنظيمي بأنه تجنب القيادة في غياب صنع القرار (Gardner، ٢٠١٨). أسلوب القيادة المتساهل هو أسلوب سلبي للغاية ويرتبط سلبيًا بأداء الأتباع. وقد وجدت الأبحاث أدلة إضافية على أن القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة المتساهل يتجاهلون مسؤولياتهم الإشرافية وإنتاجيتهم وواجباتهم ولا يقدمون سوى القليل من الدعم لأتباعهم (Zhang et al.، ٢٠٢٣). القيادة المتساهلة هي الأسلوب الأقل فعالية بسبب تجنبها للقيادة والعمل

التحويلي الأداء والرضا والالتزام (Nurlina، ٢٠٢٢). في المقابل، لا تعزز الإجراءات التبادلية غير المرتبطة بالمكافأة المشروطة الدافع (Liu et al.، ٢٠٢٥). بشكل عام، تشكل المكافأة المشروطة فقط قناة تبادلية فعالة للدافع؛ وإلا، فإن التأثيرات التحويلية هي التي تهيمن (Burnett، ٢٠٢٤).

2H: هناك تأثير إيجابي لأسلوب القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين

٢.٢.١.٢. التفاعل وتحفيز الموظفين

يرتبط القيادة المعاملاتية بدافع الموظفين في وجود مكافآت وعقوبات مشروطة (JOSEPH AKHIGBE et al.، ٢٠١٤). تؤسس المكافآت المشروطة علاقة سبب ونتيجة — يحصل المرؤوسون على نتائج ملموسة واضحة بعد الأداء (Srivastava & Tang، ٢٠٢٢). قد تؤثر الإدارة بالاستثناء — مراقبة الانحرافات عن المعايير المتوقعة والتدخلات اللاحقة — أيضًا على التحفيز عندما ينظر الموظفون إلى عواقب الأداء الضعيف على أنها كافية لردعهم (Mehraein et al.، ٢٠٢٣) (Muhammad et al.، ٢٠٢٢) (Torres، ٢٠٢٣). دراسة أبعاد القيادة التبادلية - المكافآت المشروطة، والإدارة الاستثنائية النشطة، والإدارة الاستثنائية السلبية - وتأثيرها على رضا الموظفين (Ibrahim et al.، ٢٠٢٤). تتناول الدراسة ما إذا كانت الثقافة المؤسسية تخفف من العلاقة بين القيادة التبادلية ورضا الموظفين. تشير النتائج إلى أن المكافأة المشروطة تؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين، بوساطة الثقافة المؤسسية. في المقابل، لا يوجد تأثير كبير للإدارة بالاستثناء (النشطة والسلبية). تؤكد النتائج على قدرة القيادة التبادلية على تحفيز الموظفين من خلال أنظمة المكافآت، مع اعتبار الثقافة المؤسسية عاملاً سياقياً حاسماً (Meirinhos et al.، ٢٠٢٣).

القائد قد تعزز تأثير أسلوبه على الدافع (Wang et al., ٢٠٢٢). وعلى العكس من ذلك، من المرجح أن يؤدي عدم التوافق بين أسلوب القائد وثقافة المنظمة إلى تقويض التأثير التحفيزي (Sihite et al., ٢٠٢٤).

6H: هناك تأثير معتدل للثقافة التنظيمية على العلاقة بين أسلوب القيادة وتحفيز الموظفين.

٣. طريقة البحث والنتائج

٣.١. جمع البيانات

تم استخلاص الأدلة التجريبية الواردة في هذه الدراسة من استبيان منظم وتم تحليلها كميًا باستخدام SPSS الإصدار ٢٩. وقد تمثل ميدان التطبيق في هيئة السياحة العراقية بوصفها الجهة المؤسسية التي جرى فيها جمع البيانات الميدانية. واعتمدت الدراسة على عينة قصدية من العاملين في الوحدات والأقسام الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث، إذ تم اختيار الباحثين ممن تتوافر لديهم الخبرة والمعرفة الكافية بطبيعة الممارسات القيادية وآليات التحفيز داخل الهيئة. وبلغ حجم العينة (152) مفردة، حيث تم إهمال اثنان من الاستبيانات لعدم اكتمال الإجابة، ليصبح العدد الكلي (150) توزعت على العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والإشرافية والتنفيذية، لكون هذه الفئات الأكثر احتكاكاً بالعمليات الإدارية اليومية والأقدر على تقديم تقديرات واقعية عن أسلوب القيادة ومستوى تحفيز الموظفين والثقافة التنظيمية. ويعمل الجانب الإحصائي من ملف النتائج التكميلية على تفعيل أسلوب القيادة كبناء مستقل، وتحفيز الموظفين كبناء تابع، والثقافة التنظيمية كبناء معتدل. وتمشيا مع الممارسة المعتادة في البحوث السلوكية، تم إجراء التحليل من خلال تقييم القياس والتحليل الوصفي واختبار الطبيعة واختبار الفرضية القائم على الانحدار (Hair et al., ٢٠١٩).

(Norris et al., ٢٠٢١) (Chu, ٢٠٢٢) (Ahsan and Khalid, ٢٠٢٣). وقد ربطت الأبحاث التجريبية في مجال إدارة الأداء () هذا الأسلوب القيادي الإمبراطوري بنتائج أقل إيجابية، مثل عدم الرضا (Lee et al., ٢٠٢٢) (Ystaas et al., ٢٠٢٣) (Saban, ٢٠٢٤). على الرغم من التصورات من منظور الطوارئ بأن هذا الأسلوب ضار دائماً، فإن نهج عدم التدخل يمكن أن يدعم أيضاً العلاقات الإيجابية بين القادة والمؤوسين (Robert and Vandenberghe, ٢٠٢٢). استخدمت معظم الأبحاث عينات مهنية مستقلة وذاتية التوجيه، مما يشير إلى أن القادة المتساهلين قد يمنحون الموظفين استقلالية إضافية يمكن أن تسهل تقرير المصير والتحفيز الذاتي والقرارات في التعامل مع التحديات (Chua & Ayoko, ٢٠٢١). ومع ذلك، لا تزال عوامل مثل البيئة والعوامل المعتدلة الظرفية غير واضحة لتفسير التأثير الإيجابي للقيادة المتساهلة على نتائج التحفيز (Ahmed et al., ٢٠٢١).

5H: هناك تأثير إيجابي لأسلوب القيادة المتساهل على تحفيز الموظفين.

٢.٢.٢. الدور المعتدل للثقافة التنظيمية بين أسلوب القيادة وتحفيز الموظفين

يُفترض أن الثقافة التنظيمية تعمل على تعديل العلاقة بين أسلوب القيادة وتحفيز الموظفين (Donkor et al., ٢٠٢٢) (Koeswayo et al., ٢٠٢٤). يُعتقد أن التوافق القوي بين نهج القائد والثقافة السائدة يضخم تأثير القيادة ويحفز الموظفين، في حين أن عدم التوافق يقلل من هذا التأثير ويضعف الحافز (Mahmood Gelaidan & Ahmad, ٢٠١٠). تشكل أنماط القيادة ثقافة المشاركة والالتزام في المنظمة وتؤثر على القيم التي يتبناها الموظفون (Slinga Masilela, ٢٠١٨). لذلك، فإن الثقافة التي تعكس شخصية

٣.٢. بنود القياس

(Field, ٢٠١٨). يتم عرض النتائج الملخصة على مستوى البناء في الجدول ٢.

تم تقييم جودة القياس من خلال فحص الصلاحية التمييزية وموثوقية الاتساق الداخلي. تم تقييم الصلاحية التمييزية من خلال نتائج اختبار t المبلغ عنها، بينما تم تقييم الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا، الذي لا يزال مؤشراً مقبولاً على نطاق واسع لموثوقية المقياس في أبحاث العلوم الاجتماعية (Cronbach, ١٩٥١؛ Hair et al., ٢٠١٩). تشير النتائج الملخصة في الجدول ١ إلى أن جميع مكونات الدراسة الثلاثة حققت صحة تمييزية ذات دلالة إحصائية ومستويات موثوقية مرضية.

الجدول ٢. الإحصاءات الوصفية لمفاهيم الدراسة

البناء / البعد	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية (%)	ت	قيمة p
أدلوب القيادة (يشكل عام)	٢.٨٢٧٦	٠.٧٧٢٢	٧٦.٥٥	٢٦.٧٨٢	> ٠.٠٠١
القيادة التحويلية	٢.٧٨٤٠	٠	٧٥	١٤.٩٦٥	> ٠.٠٠١
القيادة المسامحة	٢.٧٤٢٢	٠.٨٢٧٢	٧٤	١٥.٠٢٢	> ٠.٠٠١
القيادة الاستبدادية	٢.٧٤٩٢	٠.٧٧٨٢	٧٥	١٨.٤٥٦	> ٠.٠٠١
القيادة الليبرالية	٢.٨٨٢٦	٠.٧٧٢٥	٧٧	٢٠.١٧٤	> ٠.٠٠١
تحفيز الموظفين	٢.٨٢١٧	٠.٧١٩١	٧٦	١٠.٨٠٨	> ٠.٠٠١
الثقافة التنظيمية	٢.٨١٢٠	٠.٧٩٧٥	٧٦	١٤.٤٥٤	> ٠.٠٠١

الجدول ١. صحة القياس وموثوقيته

البناء	الصحة التمييزية (t)	قيمة p	معامل كرونباخ	التعبير
أدلوب القيادة	١٧.٥٩٧	> ٠.٠٠١	٠.٨٠٧	صحة وموثوقية مقبولة
الثقافة التنظيمية	١٥.٠٥٠	> ٠.٠٠١	٠.٨٩٦	صحة وموثوقية قوية
تحفيز الموظفين	١٥.٤٢٨	> ٠.٠٠١	٠.٨٢٢	صحة وموثوقية مقبولة
الأداة الإجمالية	٢٢.٧١٩	> ٠.٠٠١	٠.٨٧٢	موثوقية عامة عالية

يوضح الجدول ٢ أن جميع متوسطات البناء تتجاوز نقطة الوسط المحايدة، وأن جميع اختبارات t لعينة واحدة ذات دلالة إحصائية. يشير هذا النمط إلى أن المشاركين في الاستطلاع ينظرون بشكل عام إلى ممارسات القيادة وتحفيز الموظفين والثقافة التنظيمية بشكل إيجابي. من بين أبعاد القيادة، سجلت القيادة الليبرالية أعلى متوسط ($M = ٣.٨٨٣٦$)، تليها القيادة التحويلية ($M = ٣.٧٨٤٠$)، والقيادة الاستبدادية ($M = ٣.٧٤٩٢$)، والقيادة التبادلية ($M = ٣.٧٣٣٢$).

كما هو موضح في الجدول ١، تتراوح معاملات ألفا كرونباخ المبلغ عنها من ٠.٨٠٧ إلى ٠.٨٩٦ للمفاهيم الأساسية، مع ألفا إجمالي يبلغ ٠.٨٧٢. تتجاوز هذه القيم الحدود الدنيا المعتادة للاتساق الداخلي، مما يشير إلى أن الأداة كانت موثوقة بما يكفي لاختبار الفرضيات اللاحقة (Hair et al., ٢٠١٩).

قبل تقدير نماذج الانحدار، تم التحقق من طبيعية البنى الثلاثة الرئيسية باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف. يستخدم اختبار الطبيعية عادةً للتحقق من ملاءمة التقنيات البارامترية وتقليل مخاطر الاستدلال المتحيز عند استخدام إجراءات الانحدار (Hair et al., ٢٠١٩). ترد النتائج في الجدول ٣.

٣.٣. الإحصاءات الوصفية

تم استخدام الإحصاءات الوصفية لتحديد الاتجاه العام وشدة تقييمات المستجيبين. استخدم ملف النتائج الإحصائية اختبار t لعينة واحدة مقابل نقطة الوسط المحايدة ٣.٠٠، إلى جانب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية ونسب الأهمية النسبية. هذه الطريقة مفيدة للحكم على ما إذا كانت الردود تتجاوز بشكل كبير نقطة الوسط في مقياس استطلاع المواقف

الجدول ٣. نتائج اختبار الطبيعية

القرار	قيمة p	إحصائية كولومغوروف-سميرنوف	الباء
توزيع طبيعي	٠.٠٦٥	٠.٠٧١	أسلوب القيادة
توزيع طبيعي	٠	٠.٠٤١	الثقافة التنظيمية
توزيع طبيعي	٠	٠	تحفيز الموظفين

الموظفين، مما يشير إلى قوة تفسيرية كبيرة. على المستوى البعدي، يُظهر أسلوب القيادة الليبرالية أكبر تباين مفسر ($R^2 = ٠.٦٨١$)، يليه مباشرة أسلوب القيادة التحويلية ($R^2 = ٠.٦٧٩$)، في حين يسجل أسلوب القيادة التبادلية أقل مساهمة تفسيرية، وإن كانت لا تزال ذات مغزى ($R^2 = ٠.٥٠٦$).

ثم تم فحص الدور المعتدل للثقافة التنظيمية من خلال مقارنة القوة التفسيرية للنموذج الأساسي مع تلك الخاصة بالنموذج الذي يتضمن المعتدل. يكون تحليل الاعتدال مناسباً عندما يُتوقع أن تعزز متغير ثالث أو تضعف العلاقة بين متبئٍ ونتائج (Aiken & West، ١٩٩١). ترد النتائج المقابلة في الجدول ٥.

الجدول ٥. التأثير المعتدل للثقافة التنظيمية

النموذج	المتبئ (المتنبئون)	النتيجة	R	F	القرار
النموذج الأساسي	أسلوب القيادة	تحفيز الموظفين	٠.٧٤٥	٩٢٢.٢٩٢	-
نموذج معتدل	أسلوب القيادة + الثقافة التنظيمية	تحفيز الموظفين	٠.٨٨٠	١٠٧٨.٢٣٠	٦H مدعوم

يشير الجدول ٥ إلى أن إدخال الثقافة التنظيمية يزيد التباين المفسر من ٧٤.٥% إلى ٨٨.٠%، بينما ترتفع قيمة F للنموذج من ٩٣٢.٣٩٢ إلى ١٠٧٨.٢٣٠. تدعم هذه النتيجة ٦H وتشير إلى أن الثقافة التنظيمية تعزز بشكل ملموس العلاقة بين أسلوب القيادة وتحفيز الموظفين. من الناحية الموضوعية، يصبح التأثير التحفيزي للقيادة أقوى عندما تعمل في إطار ثقافة تنظيمية داعمة.

٤. مناقشة النتائج

تدعم النتائج التجريبية بقوة الفرضية المركزية القائلة بأن أسلوب القيادة هو مؤشر رئيسي لتحفيز الموظفين. يفسر النموذج العام نسبة كبيرة من التباين في التحفيز، مما يشير إلى أن استجابات الموظفين التحفيزية تتشكل بشكل كبير من

كما هو موضح في الجدول ٣، فإن قيم p لجميع المفاهيم أكبر من ٠.٠٥. وبناءً على ذلك، فإن البيانات تقي بافتراض التوزيع الطبيعي، مما يدعم استخدام التقدير القائم على الانحدار في المرحلة التالية من التحليل.

٣.٤. التقديرات والنتائج التجريبية

تم اختبار الفرضيات من خلال الانحدار الخطي البسيط باستخدام إحصائيات F ومستويات الدلالة والتباين المفسر (R^2). بالإضافة إلى التأثير العام لأسلوب القيادة على تحفيز الموظفين، تم تقدير انحدارات منفصلة للأبعاد الأربعة للقيادة. في النماذج التفسيرية القائمة على الانحدار، يوفر R^2 مؤشراً قابلاً للتفسير لنسبة التباين المفسر بواسطة كل متبئٍ، بينما يقيّم اختبار F الأهمية الإجمالية للنموذج (Hair et al., ٢٠١٩). تم تلخيص النتائج في الجدول ٤.

الجدول ٤. نتائج اختبار فرضية التأثير المباشر

الفرضية	المتبئ	النتيجة	R	F	قيمة p	القرار
١H	أسلوب القيادة	تحفيز الموظفين	٠.٧٤٥	٩٢٢.٢٩٢	> ٠.٠٠١	مدعوم
٧H	القيادة التحويلية	تحفيز الموظفين	٠.٦٧٩	٤١٢.٧٨٤	> ٠.٠٠١	مدعوم
٣H	القيادة المعاملية	تحفيز الموظفين	٠.٥٠٦	١٥٦.٦٠٦	> ٠.٠٠١	مدعوم
٤H	القيادة الاستبدادية	تحفيز الموظفين	٠.٦١٠	٢٤٦.٥٨٥	> ٠.٠٠١	مدعوم
٥H	القيادة المعاملية	تحفيز الموظفين	٠.٦٨٦	٤١٥.٧٥٧	> ٠.٠٠١	مدعوم

تظهر النتائج الواردة في الجدول ٤ أن جميع الفرضيات الخمس ذات التأثير المباشر مدعومة عند $p > ٠.٠٠١$. يفسر مفهوم أسلوب القيادة العام ٧٤.٥% من التباين في تحفيز

الموظفون استقلالية أو ثقة أو حرية تقدير، خاصة عندما يكون الموظفون أكفاء وقادرين على تنظيم عملهم بأنفسهم، في ظل ظروف معينة (Robert & Vandenberghe، ٢٠٢٢؛ Ahmed Iqbal et al.، ٢٠٢١). لذلك، قد تشير النتائج الحالية إلى أن المشاركين في الاستطلاع لم ينظروا إلى جميع أشكال عدم التدخل بشكل سلبي، بل فسروا بعض جوانب المسافة الإدارية على أنها حرية في تنفيذ المهام. يجب أن تظل هذه التفسيرات مؤقتة لأن التصميم المستعرض لا يمكنه تحديد ما إذا كانت العلاقة الإيجابية تعكس تحسناً حقيقياً في الدافع أو تصوراً للاستقلالية يرتبط بسياق معين.

ومن المساهمات المهمة الأخرى للدراسة الدور المعتدل للثقافة التنظيمية. تشير الزيادة في التباين المفسر بعد إضافة الثقافة التنظيمية إلى أن القيادة تكون أكثر فعالية عندما تكون جزءاً من بيئة ثقافية داعمة. وهذا يعني أن سلوكيات القيادة لا تعمل بمعزل عن غيرها؛ فالتأثير يعتمد جزئياً على القواعد والقيم المشتركة وتوقعات مكان العمل. عندما تعزز الثقافة التنظيمية التعاون والثقة والالتزام، من المرجح أن يتم قبول رسائل القيادة وترجمتها إلى سلوك تحفيزي. يتوافق هذا النتيجة مع منطوق الاعتدال في البحث التنظيمي ()، حيث تعمل العوامل السياقية على تضخيم أو تقييد قوة تأثير القائد (Aiken & West، ١٩٩١).

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن أفضل طريقة لفهم تحفيز الموظفين هي اعتباره نتاج تفاعل بين سلوك القيادة والسياق التنظيمي. وبالتالي، فإن الدراسة توسع نطاق المناقشة لتتجاوز السؤال عن الأسلوب الأكثر فعالية، وتسلط الضوء بدلاً من ذلك على أن القيمة التحفيزية للقيادة تعتمد على كيفية تفسير الموظفين لأفعال القائد في بيئتهم المؤسسية. ومع ذلك، يجب قراءة النتائج في ضوء القيود المنهجية، بما في ذلك الاعتماد على البيانات المبلغ عنها ذاتياً، واستخدام تصميم مستعرض،

خلال كيفية ممارسة القيادة داخل المنظمة. يتوافق هذا الاستنتاج مع أبحاث القيادة التي تعامل سلوك القائد كآلية رئيسية يفسر من خلالها الموظفون التوقعات ويختبرون الدعم وينظمون جهودهم في العمل (Ystaas et al.، ٢٠٢٣؛ Amah & Ikeagwu، ٢٠٢٥). من الناحية العملية، تشير النتائج إلى أن الدافع ليس مجرد سمة فردية؛ بل هو أيضاً نتيجة تنظيمية يمكن تعزيزها أو إضعافها من خلال ممارسات القيادة.

على المستوى البعدي، فإن التأثير الإيجابي الذي تم العثور عليه للقيادة التحويلية متوقع نظرياً ويتوافق مع الدراسات السابقة التي تظهر أن الرؤية الملهمة والاعتبار الفردي والتحفيز الفكري يعززان مشاركة الموظفين واستعدادهم لبذل الجهد (Chua & Ayoko، ٢٠٢١؛ Ystaas et al.، ٢٠٢٣). وبالمثل، تشير المساهمة الكبيرة للقيادة التبادلية إلى أن التوقعات الواضحة والمكافآت المشروطة وتوضيح الأدوار تظل أدوات تحفيزية ذات صلة، خاصة في بيئات العمل التي يقدر فيها الموظفون الهيكلية وردود الفعل على الأداء. يجب تفسير النتيجة الإيجابية للقيادة الاستبدادية بحذر أكبر. على الرغم من أن القيادة التوجيهية للغاية غالباً ما تنتقد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، فإن أهميتها الإحصائية هنا قد تعكس الظروف السياقية التي تقلل فيها الحسمية والسيطرة ووضوح الأدوار من الغموض وتدعم الانضباط التحفيزي قصير المدى.

تتطلب النتيجة التي تظهر مساهمة إيجابية قوية نسبياً للقيادة الليبرالية تفسيراً أكثر حذراً. تربط معظم الأدبيات القيادة الليبرالية بالإشراف الضعيف والمساءلة المنخفضة والمواقف غير المواثبة تجاه العمل (Norris et al.، ٢٠٢١؛ Zhang et al.، ٢٠٢٣؛ Saban، ٢٠٢٤). ومع ذلك، فقد جادلت بعض الدراسات بأن أسلوب التدخل المنخفض قد يرى فيه

وأكثر تنوعًا، وتصميمات طويلة، وتقنيات تحليلية أكثر تقدمًا من أجل التحقق من استقرار واتجاه الآثار الملحوظة.

المصادر:

- Mohammed, U. D., Yusuf, M. O., Sanni, I. M., Ifeyinwa, T. N., Bature, N. U., & Kazeem, A. O. (2014). The relationship between leadership styles and employees' performance in organizations (a study of selected business organizations in Federal Capital Territory, Abuja Nigeria). *Leadership, 6*(22), 1-11.
- Asimadi, I. (2013). *Leadership Styles and Students Motivation or Demotivation at their Work Places Empirical Evidence—University of East London* (Doctoral dissertation, University of East London).
- Schotter, A. P., Maznevski, M., Stahl, G. K., & Doz, Y. (2025). Towards a dynamic theory of lateral collaboration across multinational enterprise structures: A collection of insights. *Journal of World Business, 60*(4), 101647.
- Ghamrawi, N., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. (2024). Cultivating teacher leadership: evidence form a transformative professional development model. *School Leadership & Management, 44*(4), 413-441.
- Lin, Q. (2025). Digital leadership: a systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management, 28*(6), 2469-2488.
- Abasilim, U. D., Gberevbie, D. E., & Osibanjo, A. (2018, October). Canonical analysis of perceived leadership styles and employees' commitment in Nigeria. In *ECMLG 2018 14th European Conference on Management, Leadership and Governance* (p. 317). Academic Conferences and publishing limited.
- Ihensekien, O. A., & Joel, A. C. (2023). Abraham Maslow's hierarchy of needs and Frederick Herzberg's two-factor motivation theories: Implications for organizational performance. *The Romanian Economic Journal, 85*(1), 133-146.

والاعتماد على أدلة قائمة على الانحدار بدلاً من النمذجة الطولية أو متعددة المصادر. لا تبطل هذه القيود النتائج، ولكنها تشير إلى أن العلاقات المبلغ عنها يجب تفسيرها على أنها ارتباطات قوية وليس تأثيرات سببية نهائية.

٥. الخلاصة

تخلص هذه الدراسة، في سياق التطبيق الميداني في هيئة السياحة العراقية، إلى أن أسلوب القيادة يلعب دوراً حاسماً في تشكيل دوافع الموظفين وأن هذه العلاقة تصبح أقوى في وجود ثقافة تنظيمية داعمة. تم دعم جميع الفرضيات المباشرة إحصائياً، مما يشير إلى أن أسلوب القيادة العام، بالإضافة إلى أبعاده التحويلية والتبادلية والاستبدادية والليبرالية، يرتبط بشكل كبير بدوافع الموظفين. من بين هذه الآثار، تشير النماذج إلى مساهمات تفسيرية قوية بشكل خاص للقيادة الليبرالية والتحويلية، على الرغم من أنه ينبغي تفسير الأولى بحذر بسبب معالجتها المختلطة في النظرية والأدلة السابقة.

وتخلص الدراسة أيضاً إلى أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد شرط أساسي، بل هي عامل سياقي نشط يعزز التأثير التحفيزي للقيادة. لهذه النتيجة آثار عملية على المديرين والمؤسسات: لا ينبغي أن تركز محاولات تحسين التحفيز على سلوك القائد على المستوى الفردي فحسب، بل أيضاً على البيئة الثقافية الأوسع التي يتم فيها استقبال هذا السلوك وتفسيره. لذلك، يجب على المنظمات التي تسعى إلى تحفيز الموظفين بشكل أكبر أن تجمع بين تطوير القيادة والجهود المتعمدة لبناء ثقافة الثقة والوضوح والدعم.

من منظور أكاديمي، تساهم الدراسة في دمج أبعاد القيادة مع عامل سياقي معتدل في إطار تفسيري واحد، وفي إثبات أن العلاقة بين القيادة والتحفيز هي علاقة جوهرية وليست هامشية في السياق الذي تمت دراسته. وستستفيد الأبحاث المستقبلية من اختبار هذه العلاقات باستخدام عينات أكبر

- sector of developing country: IT sectors' responses from Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(9), 280-302.
- Ludwikowska, K. (2023). Employee-oriented human resource policy as a factor shaping the influence of servant leadership on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(8), 2335-2348.
 - Godbless, E. E. (2021). Moral leadership, shared values, employee engagement, and staff job performance in the university value chain. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(1).
 - Mittal, S., Gupta, V., & Motiani, M. (2022). Examining the linkages between employee brand love, affective commitment, positive word-of-mouth, and turnover intentions: A social identity theory perspective. *IIMB Management Review*, 34(1), 7-17.
 - Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2020). *Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward*. *Academy of Management Annals*, 17 (1), 331-372.
 - Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2270813.
 - Mehraein, V., Visintin, F., & Pittino, D. (2023). The dark side of leadership: A systematic review of creativity and innovation. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 740-767.
 - Cerasoli, E. (2025). Navigating Leadership in Multicultural Workplaces: The Impact of Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership on Team Interactions.
 - Saluy, A. B., Armansyah, S. A. N. D. H. I., Djamil, M. A. S. H. Y. U. D. Z. U. L. H. A. K., Mulyana, B. A. M. B. A. N. G., Pramudena, S. M., Rinda, R. T., & Endri, E. N. D. R. I. (2022). Motivation moderating the influence of organizational culture and leadership
 - Wesenberg, L., Jansen, S., Krieglstein, F., Schneider, S., & Rey, G. D. (2025). The influence of seductive details in learning environments with low and high extrinsic motivation. *Learning and Instruction*, 96, 102054.
 - Ortiz-Gómez, M., Molina-Sánchez, H., Ariza-Montes, A., & de Los Ríos-Berjillos, A. (2022). Servant leadership and authentic leadership as job resources for achieving workers' subjective well-being among organizations based on values. *Psychology research and behavior management*, 2621-2638.
 - Boeske, J. (2023). Leadership towards sustainability: a review of sustainable, sustainability, and environmental leadership. *Sustainability*, 15(16), 12626.
 - Liu, H., Jameel Ahmed, S., Anjum, M. A., & Mina, A. (2024). Leader humility and employees' creative performance: the role of intrinsic motivation and work engagement. *Frontiers in psychology*, 15, 1278755.
 - Amah, C. O., & Ikeagwu, D. C. (2025). Employee Voice and Worker Well-being in the Nigerian oil and Gas sector: Empirical Evidence from Selected Companies in Rivers State. *International Journal of Science and Research Archive*, 15(3), 949-966.
 - Park, H. S., Moon, K. K., & Ha, T. S. (2024). The impact of firefighters' emotional labor on job performance: The moderating effects of transactional and transformational leadership. *Fire*, 7(8), 291.
 - Biyana, M. (2021). *An evaluation of bureaucratic leadership as a panacea for effective performance among subordinates* (Doctoral dissertation, Cape Peninsula University of Technology).
 - Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). Laissez-faire leadership and affective commitment: The roles of leader-member exchange and subordinate relational self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 533-551.
 - Haque, A. U., Faizan, R., Zehra, N., Baloch, A., Nadda, V., & Riaz, F. (2015). Leading leadership style to motivate cultural-oriented female employees in IT

- And Growth Needs In Improving Workforce Performance. *Momentum Matrix: International Journal of Communication, Tourism, and Social Economic Trends*, 2(1), 52-65.
- Santiago-Torner, C., González-Carrasco, M., & Miranda Ayala, R. A. (2024). Ethical leadership and emotional exhaustion: The impact of moral intensity and affective commitment. *Administrative Sciences*, 14(9), 233.
 - Zhao, R., Feng, N., Wei, F., & Wang, Y. (2023). Rewards and knowledge sharing in the CoPS development context: the moderating role of transformational leadership. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1228-1250.
 - Martinez, S. A., & Leija, N. (2023). Distinguishing servant leadership from transactional and transformational leadership. *Advances in developing human resources*, 25(3), 141-188.
 - Nurlina, N. (2022). Examining linkage between transactional leadership, organizational culture, commitment and compensation on work satisfaction and performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 108-122.
 - Liu, W. C., John Wang, C. K., & Chua, L. L. (2025). Schools with weaker students: A closer look at leadership. In *Turnaround Leadership in Southeast Asian Countries: Leading School Transformation* (pp. 201-228). Singapore: Springer Nature Singapore.
 - Burnett, S. (2024). *Transformative Leadership: Creating and Sustaining a Thriving School Culture*. iUniverse.
 - Akhigbe, O. J., Finelady, A. M., & Felix, O. O. (2014). Transactional leadership style and employee satisfaction in Nigerian banking sector. *European journal of business and management*, 6(26), 14-23.
 - Srivastava, R. V., & Tang, T. (2022). The Matthew Effect in talent management strategy: Reducing exhaustion, increasing satisfaction, and inspiring commission among boundary spanning on employment performance. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 18, 662-670.
 - Jain, V. I. P. I. N., Chawla, C. H. A. N. C. H. A. L., & Arya, S. A. T. Y. E. N. D. R. A. (2021). Employee Involvement and Work Culture. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 694-699.
 - Reyaz, S. (2024). The influence of leadership styles on employee motivation and job satisfaction. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, 2(3), 339-344.
 - Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 819-833.
 - Andreas, D. (2022). Employee performance: The effect of motivation and job satisfaction. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 1(1), 28-35.
 - Yue, C. A., Thelen, P. D., & Walden, J. (2023). How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-related organizational change. *Management Decision*, 61(5), 1413-1433.
 - Suliman, M. A., Abdou, A. H., Ibrahim, M. F., Al-Khaldy, D. A. W., Anas, A. M., Alrefae, W. M. M., & Salama, W. (2023). Impact of green transformational leadership on employees' environmental performance in the hotel industry context: does green work engagement matter?. *Sustainability*, 15(3), 2690.
 - Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2024). Organizational goals, outcomes, and the assessment of performance: Reconceptualizing success in management studies. *Journal of Management Studies*, 61(1), 1-36.
 - Harefa, M. Y. N. P., Dompok, T., Salsabila, L., & Lodan, K. T. (2025). The Influence Of Work Motivation On Employee Performance: A Literature Study On The Factors Of Existence, Relationship,

- Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*, 25(1), 151-179.
- Gardner, A. (2018). The relationship between organizational commitment and transformational and transactional leadership styles in government contract employees.
- Zhang, J., Wang, Y., & Gao, F. (2023). The dark and bright side of laissez-faire leadership: Does subordinates' goal orientation make a difference?. *Frontiers in psychology*, 14, 1077357.
- Norris, K. R., Ghahremani, H., & Lemoine, G. J. (2021). Is it laissez-faire leadership or delegation? A deeper examination of an over-simplified leadership phenomenon. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 322-339.
- Chu, T. H. (2022). *Is Laissez-faire Leadership Always Ineffective? Testing Employee Autonomy Need and Employee Feedback Need as Moderators* (Master's thesis, National Taiwan Normal University (Taiwan)).
- Ahsan, M. J., & Khalid, M. H. (2023). Laissez-faire leadership. In *Leadership Approaches in Global Hospitality and Tourism* (pp. 61-72). IGI Global.
- Lee, B., Lee, C., Choi, I., & Kim, J. (2022). Analyzing determinants of job satisfaction based on two-factor theory. *Sustainability*, 14(19), 12557.
- Ystaas, L. M. K., Nikitara, M., Ghobrial, S., Latzourakis, E., Polychronis, G., & Constantinou, C. S. (2023). The impact of transformational leadership in the nursing work environment and patients' outcomes: a systematic review. *Nursing Reports*, 13(3), 1271-1290.
- Saban, J. (2024). *Toxic management-how to discover, prevent and cure negative impacts to productivity of individuals, teams and organizations* (Doctoral dissertation, Technische Universität Wien).
- employees. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(3), 477-496.
- Muhammad, L., Amin, M., Khattak, A. Z., Mehsud, A. K., & Mustafa, R. (2022). The impact of leadership styles on employee wellbeing and resilience during COVID-19: A partial least square approach. *Reviews of Management Sciences*, 4(2), 1-13.
- Torres, A. M. (2023). *Examining Mental Health Workers' Emotional Burnout: Transactional Leadership, Clinically Challenging Caseloads, and Job Responsibilities*. Touro University Worldwide.
- Ibrahim, Z., Amin, K., Ali, K., & Javed, A. (2024). The Impact of Transactional Leadership Style on Organizational Commitment. *International Journal of Social Science Archives (IJSSA)*, 7(3).
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., & Rêgo, R. (2023). Leadership styles, motivation, communication and reward systems in business performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 70.
- Waller, J. G. (2024). Distinctions with a difference: Illiberalism and authoritarianism in scholarly study. *Political Studies Review*, 22(2), 365-386.
- Biloa, X. S. (2023). The impact of leadership style on employee job performance. *Open Journal of Leadership*, 12(4), 418-441.
- Alwedyan, A. M. I., & Soumadi, M. M. (2017). Leadership Styles among the Administrative Heads of Departments at Irbid University College and its Relationship with Employees' Motivation Toward Work. *Leadership*, 7(6).
- Powell, B. J., Mettert, K. D., Dorsey, C. N., Weiner, B. J., Stanick, C. F., Lengnick-Hall, R., ... & Lewis, C. C. (2021). Measures of organizational culture, organizational climate, and implementation climate in behavioral health: A systematic review. *Implementation Research and Practice*, 2, 26334895211018862.

- Sihite, M., Soegiarto, I., Ilmi, M., & Ilham, I. (2024). The impact of leadership style, employee motivation, and organizational culture on job performance of start-up employee. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 1736-1749.
- Obuobisa-Darko, E., & Obuobisa-Darko, T. (2015). Leadership and employee satisfaction in the Ghanaian banking sector. *Leadership*, 7(8).
- Tajedin, B., Moradi, M., & Alitabrizi, M. (2017). Study of the relationship between managers leadership style and employees Satisfaction based on Likert theory. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 2(2), 147-154.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2022). Laissez-faire leadership and employee well-being: the contribution of perceived supervisor organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(6), 940-957.
- Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 523-543.
- Ahmed Iqbal, Z., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., & Hassan, Q. (2021). Impact of authoritative and laissez-faire leadership on thriving at work: The moderating role of conscientiousness. *European journal of investigation in health, psychology and education*, 11(3), 667-685.
- Donkor, F., Sekyere, I., & Oduro, F. A. (2022). Transformational and transactional leadership styles and employee performance in public sector organizations in Africa: A comprehensive analysis in Ghana. *Journal of African Business*, 23(4), 945-963.
- Koeswayo, P. S., Haryanto, H., & Handoyo, S. (2024). The impact of corporate governance, internal control and corporate reputation on employee engagement: a moderating role of leadership style. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2296698.
- Gelaidan, H. M., & Ahmad, H. (2010). The effect of leadership style on affective commitment to change and the moderating of organizational culture in Yemen public sector: Development of a conceptual model, 13-24.
- Masilela, L. S. (2018). *A framework for enhancing Organisational Performance through linkages between Leadership style and Organisational Culture: the case of the South African Police Service (SAPS)*. University of South Africa (South Africa).
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in psychology*, 13, 924357.