

The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Supportive Relationships among Service Institutions – An Analytical Study in Iraq

Nadia Asmail Prime¹, Bayar M. Rasheed Marane^{2*}

¹ Erbil Polytechnic University, Iraq.

² Cihan University, Duhok, Iraq.

* Corresponding Author: Bayar Marane

(bayar.marane@duhokcihan.edu.krd)

تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظف: الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين المؤسسات الخدمية في الموظفين دراسة تحليلية في العراق

نادية إسماعيل برايم¹، بيار محمد رشيد مرعاني^{2*}

¹ جامعة بوليتكنيك - أربيل - العراق.

² جامعة جيهان - دهوك - العراق.

* الباحث المراسل: بيار مرعاني (bayar.marane@duhokcihan.edu.krd)



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/8/25

Revised

مراجعة البحث

2025/8/21

Received

استلام البحث

2025/7/23

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.6.4>

Abstract:

Objectives: The primary aim of this study is to explore the relationship between transformational leadership and employee performance, with a focus on the moderating role of supportive employee relationships.

Methods: The study adopted a quantitative methodology using a correlational design and the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach via Smart PLS software. The target population included employees working in various service institutions in Iraq, and a stratified random sampling technique was used to ensure representativeness. The final sample consisted of 250 participants.

Results: The statistical results revealed a significant positive effect of transformational leadership on employee performance, and also indicated a direct and significant impact of supportive relationships on performance. More importantly, the study uncovered a significant positive moderating effect of supportive relationships, whereby such relationships strengthen the association between transformational leadership and performance.

Conclusions: A set of practical recommendations can be presented for organizations and managers seeking to improve organizational performance. These recommendations are oriented toward application and aim to translate research findings into effective practices, namely: developing transformational leadership within institutions, enhancing supportive relationships among employees, and adopting organizational policies that promote high performance.

Keywords: Transformational Leadership; Employee Performance; Supportive Coworker Relationships; Moderating Role; service institution; Work Environment; Iraq.

المخلص:

الأهداف: تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، مع التركيز على الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين الموظفين.

المنهجية: اعتمدت الدراسة منهجية كمية باستخدام التصميم الارتباطي ونموذج تحليل المسار البنوي (PLS-SEM) عبر برنامج Smart PLS. تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل الموظفين في مؤسسات خدمية متنوعة في العراق، مع استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيلية النتائج. بلغت العينة النهائية 250 مشاركاً.

النتائج: أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير معنوي وموجب للقيادة التحويلية على أداء الموظفين كما تبين وجود تأثير مباشر ومعنوي للعلاقات الداعمة على الأداء. الأهم من ذلك، كشفت الدراسة عن وجود تأثير تعديل معنوي وموجب للعلاقات الداعمة، حيث تعزز هذه العلاقات من قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء.

الخلاصة: يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية للمنظمات والمديرين الساعين لتحسين الأداء التنظيمي. هذه التوصيات موجهة نحو الجانب التطبيقي، وتهدف إلى تحويل النتائج البحثية إلى ممارسات فعالة، وهي: تطوير القيادة التحويلية داخل المؤسسات، تعزيز العلاقات الداعمة بين الموظفين، اعتماد سياسات تنظيمية محفزة للأداء العالي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية؛ أداء الموظف؛ العلاقات الداعمة بين

الموظفين؛ الدور المعدل؛ مؤسسات الخدمة؛ بيئة العمل؛ العراق.

الاستشهاد

Citation

برايم، نادية، مرعاني، بيار. (2025). تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظف: الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين المؤسسات الخدمية في الموظفين دراسة تحليلية في العراق. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*, 15 (6), 681-691.

Prime, N. A., & Marane, B. M. (2025). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Supportive Relationships among Service Institutions – An Analytical Study in Iraq. *Global Journal of Economics and Business*, 15(6), 681-691. <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.6.4> [In Arabic]

المقدمة:

تعد بيئة العمل المعاصرة مسرحاً لتحديات متزايدة وتغيرات متسارعة، الأمر الذي يفرض على المنظمات سعياً دؤوباً نحو تعزيز كفاءتها وفعاليتها. في هذا السياق، تبرز القيادة كعامل حاسم ومحوري في تشكيل ثقافة المنظمة، توجيه الأفراد، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة. ومع تزايد التعقيدات والتحديات، لم يعد النمط التقليدي للقيادة كافياً لضمان النجاح، مما أفسح المجال لظهور أنماط قيادية أكثر ديناميكية وتأثيراً. من بين هذه الأنماط، اكتسبت "القيادة التحويلية" مكانة بارزة كأحد أكثر الأساليب القيادية فاعلية في الأوساط الأكاديمية والتطبيقية على حد سواء. تعتمد هذه القيادة على قدرة القائد على تحفيز الموظفين وإلهامهم، وتمكينهم من تجاوز توقعات الأداء التقليدية، ليس فقط من خلال الحوافز المادية، بل عبر غرس رؤية مشتركة وقيم تنظيمية عليا.

تاريخياً، تم تطوير مفهوم القيادة التحويلية من قبل جيمس ماكجريجور بيرنز (Burns, 1978) في عام 1978، وتم توسيعه وتعميقه لاحقاً بواسطة برنارد باس (Bernard Bass) في ثمانينيات القرن الماضي. يؤكد باس (1985) أن القائد التحويلي يمتلك القدرة على تحفيز الأفراد فكرياً، وتقديم دعم شخصي لهم، مما يقودهم إلى مستويات أداء تفوق التوقعات. ويتميز هذا النمط القيادي بأربعة أبعاد رئيسية، والتي تُعرف بأبعاد MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) المثالي (Idealized Influence)، حيث يكون القائد قدوة حسنة يحتذى بها، ويحظى باحترام وثقة الموظفين؛ "التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)"، من خلال إلهام الموظفين برؤية واضحة ومستقبل واعد، مما يعزز لديهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد؛ "التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)"، عبر تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة، وتحدي الوضع الراهن؛ و"الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)"، الذي يتمثل في إظهار الاهتمام الفردي باحتياجات كل موظف وتطويره بشكل شخصي. هذه الأبعاد مجتمعة تسهم في خلق بيئة عمل محفزة حيث يشعر الموظفون بالتقدير والتمكين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم. دراسات عديدة، مثل تلك التي أجراها جادج وبيكولو (Judge and Piccolo, 2004)، أكدت أن القيادة التحويلية ترتبط إيجاباً بأداء الموظف والرضا الوظيفي، وذلك بفضل التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي الذي يوفره القائد. كما وجدت دراسة بورفانوف وآخرون (Purvanova et al., 2006) أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على الأداء من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي. وفي سياق أكثر حداثة، أشار بريفارت وآخرون (Breevaart et al., 2014) إلى أن القائد التحويلي يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى النشاط والانخراط الوظيفي اليومي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء اليومي.

في ذات السياق، لا يمكن إغفال الدور المحوري الذي تلعبه "العلاقات الداعمة بين الموظفين (Supportive Coworker Relationships)" في تشكيل بيئة العمل وتأثيرها على أداء الأفراد. هذه العلاقات، التي تتسم بالتعاون، الثقة المتبادلة، وتقديم المساعدة، تشكل ركيزة أساسية لتعزيز الرفاهية النفسية والاجتماعية للموظفين، وتوفير شبكة دعم تساهم في تخفيف الضغوط العملية وتعزيز الشعور بالانتماء. أظهرت الأبحاث أن العلاقات الداعمة بين الزملاء تسهم بفعالية في تحسين الأداء الوظيفي وتقليل التوتر والإرهاق النفسي. في تحليل تلوي أجراه تشياپورو وهاريسون (Chiaburu & Harrison, 2008)، تبين أن الدعم المتبادل بين الموظفين يُعد من أقوى العوامل المؤثرة في السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة، مثل المساعدة والتعاون، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء. كما أكد ليدن وآخرون (Liden et al., 2000) أن العلاقات الداعمة تعزز الثقة والانتماء، وتخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على تبادل المعرفة والمساعدة في حل المشكلات. وبالمثل، سلط بودساكوف وآخرون (Podsakoff et al., 2000) الضوء على أن العلاقات بين الزملاء تعزز السلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل العمل الجماعي والتعاون الفعال، وهي عوامل حاسمة في رفع مستوى أداء الموظف. دراسة حديثة أخرى أجراها هي وآخرون (He et al., 2021) وجدت أن الدعم من الزملاء يقلل من الضغط النفسي الناتج عن متطلبات العمل المرتفعة، مما يسمح بتحقيق أداء مستقر ومستدام حتى في البيئات المعقدة. هذه النتائج تؤكد أن العلاقات الداعمة ليست مجرد جانب ثانوي في بيئة العمل، بل هي مكون أساسي يساهم بشكل مباشر في تعزيز الإنتاجية والكفاءة.

وبينما تؤكد الأدبيات على التأثير المباشر لكل من القيادة التحويلية والعلاقات الداعمة على أداء الموظفين، فإن هذه الدراسة تذهب إلى أبعد من ذلك، مستكشفة الدور "المعدل" للعلاقات الداعمة بين الموظفين. الدور المعدل يشير إلى أن قوة العلاقة بين متغيرين يمكن أن تتغير بناءً على مستوى متغير ثالث. في هذه الحالة، تفترض الدراسة أن تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين قد يزداد قوة أو يضعفاً بوجود أو غياب العلاقات الداعمة بين الموظفين. بدأت البحوث في السنوات الأخيرة تتجه نحو استكشاف هذه العلاقات التفاعلية، ومن أبرزها دور العلاقات الداعمة في تعديل تأثير أنماط القيادة على الأداء.

يشير كسانثوبولو وآخرون (Xanthopoulou et al., 2009) إلى أن الدعم الاجتماعي في بيئة العمل يعمل كوسيط ومعدل في العلاقة بين الموارد التنظيمية (مثل القيادة) والنتائج السلوكية (مثل الأداء). (على سبيل المثال، وجدت دراسة وانغ وآخرون (Wang et al., 2011) أن تأثير القيادة التحويلية على الأداء يكون أقوى في البيئات التي تتميز بعلاقات زمالة إيجابية، حيث إن هذه العلاقات تُضخم من أثر التحفيز والإلهام الذي يوفره القائد. هذا يعني أن القائد التحويلي يمكن أن يكون أكثر فاعلية في بيئة عمل حيث يشعر الموظفون بالدعم من زملائهم، مما يعزز الاستجابة الإيجابية لتوجيهات القائد. كذلك، دعمت دراسة زو وآخرون (Zhu et al., 2013) هذا الاتجاه، حيث أظهرت أن العلاقات الداعمة بين الموظفين تعزز من العلاقة بين القيادة التحويلية والانخراط الوظيفي، والذي يُعتبر أحد المؤشرات القوية للأداء الوظيفي. وفي دراسة حديثة لكيم وبارك (Kim and Park, 2020)، تم التوصل إلى أن العلاقات الداعمة تعمل كمعدل إيجابي في العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظف، وهو ما يُفسَّر بأن الدعم المتبادل يُهيئ الموظف نفسياً لتقبل تأثير القيادة بصورة أقوى.

على الرغم من الثراء المعرفي الذي قدمته الدراسات السابقة، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لإجراء المزيد من البحوث التي تستكشف هذه العلاقات في سياقات تنظيمية وثقافية مختلفة. ففي البيئات التنظيمية العربية، وعلى وجه الخصوص في العراق، حيث تتسم المؤسسات بخصائص فريدة تتعلق بالهياكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة السائدة، يصبح من الضروري فهم كيفية تفاعل هذه المتغيرات. بعض الدراسات، مثل دراسة أيزنبيس وآخرون (Eisenbeiss et al., 2008)، أشارت إلى أن نمط القيادة التحولية قد لا يكون فعالاً دائماً في البيئات ذات التوجه العالي نحو الإجراءات الرسمية أو في المنظمات ذات الهيكل الصارم. كذلك، هناك تباين في نتائج الدراسات المتعلقة بتأثير العلاقات الداعمة، حيث أظهرت بعض الأبحاث أن الدعم الزائد قد يؤدي إلى التواكل أو انخفاض الحافز الفردي (Liu et al., 2011)، مما يشير إلى ضرورة وجود توازن في العلاقات بين الموظفين. هذا التباين يؤكد على أهمية إجراء دراسات في سياقات محددة لتعزيز الفهم الشامل لهذه الظواهر.

ويؤكد الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال استكشاف العلاقة بين القيادة التحولية وأداء الموظفين في مؤسسات خدمية بالعراق، مع التركيز بشكل خاص على الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين المؤسسات الخدمية. ومن خلال تبني منهجية كمية تعتمد على التصميم الارتباطي ونموذج تحليل المسار البنيوي (PLS-SEM)، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى معمقة حول كيفية تضافر هذه المتغيرات للتأثير على الأداء الوظيفي. تساهم هذه الدراسة في الأدبيات العلمية من خلال توفير أدلة تجريبية جديدة حول الدور التفاعلي للقيادة والعلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية يمكن للمنظمات تطبيقها لتحسين أداء موظفيها. إن فهم هذه العلاقات المعقدة سيساعد القادة والمديرين على تصميم استراتيجيات قيادية أكثر فعالية، وبناء بيئات عمل داعمة تعزز من إنتاجية الموظفين ورضاهم.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحولية وأداء الموظفين، مع التركيز على الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين الموظفين، ويمكن تفصيل أهداف الدراسة كما يلي:
- تحديد تأثير القيادة التحولية على أداء الموظفين من خلال فحص ما إذا كان للقيادة التحولية تأثير معنوي وإيجابي على أداء الموظفين داخل المؤسسات الخدمات المتنوعة في العراق.
- تحديد تأثير العلاقات الداعمة بين الموظفين على أداء الموظفين: تسعى الدراسة إلى استكشاف العلاقة المباشرة بين وجود علاقات داعمة بين الزملاء ومستوى أداء الموظفين.
- الكشف عن الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين الموظفين: يهدف هذا الجانب إلى دراسة ما إذا كانت العلاقات الداعمة بين الموظفين تُعدّل (تقوّي أو تضعف) العلاقة بين القيادة التحولية وأداء الموظفين.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب، نظراً لتناولها متغيرات محورية في بيئة العمل المعاصرة، وهي القيادة التحولية، وأداء الموظف، والعلاقات الداعمة بين الموظفين، ودورها التفاعلي. في سياق بيئات العمل الديناميكية التي تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية، أصبحت القيادة الفعالة عاملاً حاسماً في تعزيز أداء الموظفين. تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها في:

الأهمية النظرية:

- تعزيز الفهم النظري للعلاقات بين القيادة التحولية وأداء الموظفين، مع التركيز على الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين الموظفين.
- إضافة قيمة للأدبيات العلمية في مجالات القيادة التنظيمية والسلوك الوظيفي، من خلال تقديم نتائج تجريبية مدعومة بإطار نظري قوي ومبني على دراسات سابقة موثوقة.
- إثراء المعرفة حول الدور التفاعلي للمتغيرات، حيث تستكشف الدراسة كيف يمكن للعلاقات الداعمة أن تُعدّل من تأثير القيادة التحولية على الأداء، وهو جانب يضيف عمقاً للفهم الحالي للعلاقات التنظيمية.

الأهمية التطبيقية/العملية:

- تمكين الباحثين وصناع القرار من فهم أعمق لكيفية تأثير القيادة والبيئة الاجتماعية على أداء الموظفين.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات الحديثة، لمساعدة المديرين والقادة في تصميم استراتيجيات قيادية أكثر فعالية.
- مساعدة المؤسسات على بناء بيئات عمل داعمة تعزز من إنتاجية الموظفين ورضاهم.
- تشجيع المؤسسات على تدريب القادة على مبادئ القيادة التحولية وتعزيز ثقافة التعاون والدعم بين الموظفين.

الدراسات السابقة:

تشكل القيادة التحولية أحد أهم أنماط القيادة الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات الإدارية والنفسيّة، خصوصاً في علاقتها بأداء الموظف والبيئة الاجتماعية في مكان العمل. كما أن العلاقات الداعمة بين الموظفين تعتبر عاملاً نفسياً اجتماعياً مهماً في التأثير على إنتاجية الفرد وجودة الأداء التنظيمي. تركز هذه المراجعة على استعراض الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات الثلاثة، مع تحليل التوجهات النظرية والنتائج التجريبية المرتبطة بها.

أولاً: القيادة التحويلية وأداء الموظف

تعد القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة فاعلية في تعزيز أداء الأفراد داخل المؤسسات، وقد أشار (Bass, 1985) إلى أن القائد التحويلي يتميز بقدرته على تحفيز الأفراد فكرياً، وتقديم دعم شخصي لهم، مما يؤدي إلى تجاوزهم التوقعات الأدائية التقليدية. في دراسة أجراها (Judge and Piccolo, 2004)، وُجد أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بأداء الموظف والرضا الوظيفي، وذلك من خلال التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي الذي يوفره القائد. كما وجدت دراسة أخرى قام بها (Purvanova et al., 2006) أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على الأداء من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي. وفي دراسة حديثة قام بها (Breevaart et al., 2014)، تم تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء اليومي للموظف باستخدام مدخل يومي (daily diary method)، وقد وُجد أن القائد التحويلي يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى النشاط والانخراط الوظيفي اليومي، ما يؤدي إلى تحسين الأداء اليومي. كما أشارت دراسة (Shafi et al., 2020) إلى أن القيادة التحويلية لها أثر في تحفيز الابتكار الفردي، والذي يُعد بدوره أحد مؤشرات الأداء الوظيفي العالي، خصوصاً في بيئات العمل الديناميكية.

ثانياً: العلاقات الداعمة بين الموظفين وأداء الموظف

أظهرت الأبحاث أن العلاقات الداعمة بين الزملاء تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي وتقليل التوتر والإرهاق النفسي. فقد أشار (Chiaburu & Harrison, 2008) في تحليلهم التلوي (meta-analysis) إلى أن الدعم المتبادل بين الموظفين يُعد من أقوى العوامل المؤثرة في السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة، مثل المساعدة والتعاون، وهو ما ينعكس على جودة الأداء. أضاف (Liden et al., 2000) أن العلاقات الداعمة تُعزز الثقة والانتماء، وتخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على تبادل المعرفة والمساعدة في حل المشكلات. وفي دراسة قام بها (Podsakoff et al., 2000)، تم التأكيد على أن العلاقات بين الزملاء تعزز السلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل العمل الجماعي والتعاون الفعال، وهي عوامل ترفع من أداء الموظف. في دراسة حديثة أجراها (He et al., 2021)، وُجد أن الدعم من الزملاء يقلل من الضغط النفسي الناتج عن متطلبات العمل المرتفعة، مما يسمح بتحقيق أداء مستقر ومستدام حتى في البيئات المعقدة.

ثالثاً: الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين الموظفين

بدأت البحوث في السنوات الأخيرة تتجه نحو استكشاف العلاقات التفاعلية (Moderating Effects) بين المتغيرات التنظيمية، ومن أبرزها دور العلاقات الداعمة في تعديل تأثير أنماط القيادة على الأداء. يشير (Xanthopoulou et al., 2009) إلى أن الدعم الاجتماعي في بيئة العمل يعمل كوسيط ومعدل في العلاقة بين الموارد التنظيمية (مثل القيادة) والنتائج السلوكية (مثل الأداء). في دراسة قام بها (Wang et al., 2011)، تبين أن تأثير القيادة التحويلية على الأداء يكون أقوى في البيئات التي تتميز بعلاقات زمالة إيجابية، حيث إن هذه العلاقات تُضخم من أثر التحفيز والإلهام الذي يوفره القائد. كما دعمت دراسة (Zhu et al., 2013) هذا الاتجاه، حيث أظهرت أن العلاقات الداعمة بين الموظفين تعزز من العلاقة بين القيادة التحويلية والانخراط الوظيفي، والذي يُعتبر أحد المؤشرات القوية للأداء الوظيفي. وفي دراسة حديثة ل (Kim & Park, 2020)، تم التوصل إلى أن العلاقات الداعمة تعمل كمعدل إيجابي في العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظف، وهو ما يُفسّر بأن الدعم المتبادل يُهيئ الموظف نفسياً لتقبل تأثير القيادة بصورة أقوى.

رابعاً: تحليل نقدي للدراسات السابقة

على الرغم من اتفاق غالبية الدراسات على التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الأداء، إلا أن بعض الدراسات، مثل دراسة Eisenbeiss et al., (2008)، أشارت إلى أن هذا النمط من القيادة قد لا يكون فعالاً دائماً في البيئات ذات التوجه العالي نحو الإجراءات الرسمية أو في المنظمات ذات الهيكل الصارم.

أيضاً، هناك تباين في نتائج الدراسات المتعلقة بتأثير العلاقات الداعمة، حيث أظهرت بعض الأبحاث أن الدعم الزائد قد يؤدي إلى التواكل أو انخفاض الحافز الفردي (Liu et al., 2011)، مما يشير إلى ضرورة وجود توازن في العلاقات بين الموظفين. بوجه عام، فإن البحوث السابقة تؤكد وجود علاقة تفاعلية واضحة بين المتغيرات الثلاثة (القيادة التحويلية، العلاقات الداعمة، الأداء)، مما يدعم توجهات البحث في اختبار الدور المعدل للعلاقات الداعمة في هذه العلاقة.

وكخلاصة الدراسات السابقة:

أجمعت معظم الدراسات على أن القيادة التحويلية تساهم بشكل مباشر في تحسين أداء الموظفين، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بالديناميكية والابتكار. كما تبين أن العلاقات الداعمة بين الموظفين تمثل عاملاً نفسياً واجتماعياً يساهم في خلق بيئة عمل محفزة. ومن خلال تحليل الدراسات التفاعلية، يتبين أن وجود علاقات زمالة إيجابية يعزز من تأثير القيادة التحويلية، مما يدعم أهمية دمج البعدين معاً عند دراسة الأداء في المؤسسات الحديثة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحولية وأداء الموظف، ودراسة ما إذا كانت العلاقات الداعمة بين الموظفين تعدل هذه العلاقة. لتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد منهجية كمية باستخدام التصميم الارتباطي (correlational design) ونموذج تحليل المسار البنيوي (Structural Equation Modeling - SEM) عبر برنامج Smart PLS، لما يتمتع به هذا المنهج من قدرة على تحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات وتقدير الأثر المباشر وغير المباشر للمتغيرات المستقلة على التابعة، فضلاً عن اختبار التأثير المعدل. تسعى هذه المنهجية إلى تقديم نتائج تجريبية مدعومة بإطار نظري قوي، مبني على دراسات سابقة موثوقة، من أجل المساهمة في الأدبيات العلمية الخاصة بمجالي القيادة التنظيمية والسلوك الوظيفي.

نوع الدراسة وتصميمها:

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث التطبيقية التي تسعى إلى حل مشكلات واقعية باستخدام أدوات وأسس علمية. وقد تم اعتماد المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث يتضمن جمع بيانات كمية من عينة مختارة من العاملين في المؤسسات الخدمية، وتحليلها إحصائياً لاستخلاص نتائج يمكن تعميمها على مجتمعات مماثلة.

يتميز هذا التصميم بكونه لا يقتصر على وصف الظواهر بل يتعمق في تفسيرها وتحليل العلاقات السببية المحتملة، خاصة من خلال تضمين المتغير المعدل في النموذج البحثي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل العاملين في مؤسسات خدمية متنوعة في العراق ومنها (دهوك، أربيل، سلیمانية، الموصل، كركوك، بغداد، النجف، كربلاء، البصرة)، خصوصاً في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على الأداء البشري كعامل حاسم في تقديم الخدمة (مثل التعليم، الرعاية الصحية، المصارف، الفنادق، وغيرها). تم اختيار هذه البيئة لعدة اعتبارات، منها:

- ارتفاع نسبة التفاعل بين القادة والموظفين.
- أهمية الأداء الفردي في تحقيق أهداف المؤسسة.
- التأثير القوي للعلاقات الاجتماعية في بيئة العمل.

العينة:

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار المشاركين (رؤساء الأقسام والوحدات والوحدات الإدارية)، بحيث تم تمثيل كل قطاع خدمي بنسبة تعكس حجمه الحقيقي في المجتمع. بلغ حجم العينة النهائي 250 مشاركاً، وهو حجم مناسب للإحصائية المتقدمة مثل PLS-SEM. وقد روعي تنوع العينة من حيث الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وذلك لزيادة تمثيلية النتائج.

مبررات حجم العينة:

تم تحديد الحجم بناءً على توصيات (Hair et al., 2017) في استخدام نماذج PLS، حيث يشترط أن يكون حجم العينة على الأقل 10 أضعاف عدد المؤشرات المتأثرة بأكبر عدد من الروابط في النموذج البنيوي. ونظراً لأن النموذج يتضمن 3 متغيرات رئيسية، فقد تم تجاوز الحد الأدنى المطلوب لضمان موثوقية النتائج.

أدوات جمع البيانات:

تم جمع البيانات باستخدام استبيان مغلق تم تصميمه استناداً إلى مقاييس معتمدة دولياً، بعد ترجمتها إلى اللغة العربية باستخدام الترجمة الأمامية والخلفية (forward-backward translation) لضمان الدقة اللغوية والمفاهيمية.

مقياس القيادة التحولية:

تم استخدام مقياس (Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) الذي طوره (Avolio & Bass, 1995)، ويقاس القيادة التحولية عبر أربعة أبعاد:

- التأثير المثالي (Idealized Influence)
- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)
- التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)
- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

يتضمن المقياس 16 عبارة، يتم تقييمها على مقياس ليكرت خماسي (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة). وقد تم إثبات صدقه وثباته في العديد من الدراسات العربية والعالمية.

مقياس أداء الموظف:

اعتمدنا على المقياس الذي طوره (Anderson & Williams, 1991)، والذي يقيس الأداء في بُعدين:

- الأداء داخل الدور (In-role Performance)
 - الأداء خارج الدور (Organizational Citizenship Behavior)
- يحتوي على 10 عبارات يتم تقييمها كذلك باستخدام مقياس ليكرت خماسي.

مقياس العلاقات الداعمة بين الموظفين:

تم استخدام مقياس (Harrison & Chiaburu, 2008)، والذي يقيس مدى الدعم الاجتماعي من الزملاء في بيئة العمل، ويشمل 8 عبارات. تم إجراء اختبار صدق المحتوى للمقياس من قبل لجنة خبراء في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي.

الصدق والثبات:

تم اختبار صدق المحتوى من خلال عرض الاستبيان على لجنة من خمسة أكاديميين متخصصين، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم. أما صدق البنية (Construct Validity) فقد تم اختباره باستخدام تحليل العامل التوكيدي (CFA)، بينما تم قياس الثبات الداخلي للمقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وكانت القيم كما يلي:

- القيادة التحولية = 0.89
- أداء الموظف = 0.86
- العلاقات الداعمة = 0.88

جميع القيم تفوق الحد المقبول (0.70) مما يدل على تمتع الأدوات بدرجة عالية من الثبات.

إجراءات جمع البيانات:

تم توزيع الاستبيانات بشكل إلكتروني من خلال Google Forms إلى الموظفين في المؤسسات الخدمية، بالتنسيق مع إدارات الموارد البشرية. تم التأكيد للمشاركين على سرية المعلومات، وعدم استخدام البيانات إلا لأغراض البحث العلمي، وتمت الموافقة الأخلاقية من لجنة البحوث في الجامعة. استغرقت عملية جمع البيانات شهرًا واحدًا، وتم استبعاد 17 استبيانًا غير مكتمل من أصل 267 تم استلامها ونسبة استجابة 93.6%.

أساليب تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام:

- التحليل الإحصائي الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لتوصيف العينة.
- اختبار معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقات بين المتغيرات.
- تحليل المسار البنيوي (PLS-SEM) لاختبار النموذج المفترض، ويشمل:
 - اختبار النموذج القياسي (Measurement Model)
 - اختبار النموذج البنيوي (Structural Model)
 - اختبار التأثير المعدل باستخدام طريقة التفاعل (Moderation Effect)

تم استخدام برنامج Smart PLS v4 لقدرته على التعامل مع النماذج المعقدة والعينات المتوسطة الحجم، بالإضافة إلى دعمه لاختبار التأثيرات التفاعلية بفعالية.

الاعتبارات الأخلاقية:

تمت مراعاة جميع الجوانب الأخلاقية للبحث، حيث تم تقديم إيضاح للمشاركين عن هدف الدراسة، وتم منحهم حرية المشاركة أو الانسحاب في أي وقت. كما تم ضمان خصوصية البيانات وعدم الإفصاح عن هوية أي مشارك. حصلت الدراسة على موافقة رسمية من لجنة الأخلاقيات في جامعة جيهان - دهوك.

وكخلاصة منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على أسس علمية ومنهجية متينة لاختبار العلاقة بين القيادة التحولية وأداء الموظف في ضوء الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين الموظفين. ومن خلال تصميم دقيق للأدوات، واختيار عينة مناسبة، واستخدام نماذج تحليل متقدمة، فإن النتائج المتوقعة ستمكن الباحثين وصناع القرار من فهم أعمق لكيفية تأثير القيادة والبيئة الاجتماعية على أداء الموظفين، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات الحديثة.

التحليل الإحصائي المتقدم للدراسة:

جدول (1): إحصاءات وصفية لمكونات القيادة التحويلية

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كرونباخ ألفا
التأثير المثالي	4.12	0.61	0.82
التحفيز الإلهامي	4.2	0.55	0.85
التحفيز الفكري	4.05	0.59	0.81
الاعتبار الفردي	4.18	0.57	0.84

يوضح جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل كرونباخ ألفا لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي. تتراوح المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد بين 4.05 (للتحفيز الفكري) و 4.20 (للتحفيز الإلهامي)، وكلها قيم مرتفعة نسبياً. هذا يشير إلى أن الموظفين في العينة يدركون بشكل كبير سلوكيات القيادة التحويلية لدى قادتهم. على سبيل المثال، حصول التحفيز الإلهامي على أعلى متوسط (4.20) يعكس أن القادة ينجحون في إلهام الموظفين وتوجيههم نحو رؤية مشتركة، وهو ما يتفق مع جوهر القيادة التحويلية. أما الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 0.55 و 0.61 فهي منخفضة نسبياً. هذا الانخفاض في التشتت يشير إلى تجانس استجابات الموظفين حول إدراكهم لهذه الأبعاد، مما يعزز موثوقية البيانات. قيم كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد تتراوح بين 0.81 و 0.85، وهي قيم أعلى من الحد المقبول 0.70، مما يؤكد الاتساق الداخلي العالي للمقياس وثباته. هذه النتائج تتسق مع دراسة Bass & Riggio (2006) التي أكدت أن القيادة التحويلية تعزز الولاء والانخراط المهني. بشكل عام، تشير هذه الإحصاءات إلى أن القيادة التحويلية حاضرة بفاعلية في بيئة العمل المدروسة، مما يوفر أساساً قوياً لدراسة تأثيرها على أداء الموظفين.

جدول (2): إحصاءات وصفية لأداء الموظف

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كرونباخ ألفا
الأداء داخل الدور	4.01	0.66	0.83
الأداء خارج الدور	3.88	0.71	0.8

يعرض جدول (2) الإحصاءات الوصفية لأبعاد أداء الموظف: الأداء داخل الدور والأداء خارج الدور (سلوك المواطنة التنظيمية (بلغ متوسط الأداء داخل الدور 4.01 بانحراف معياري 0.66، في حين بلغ متوسط الأداء خارج الدور 3.88 بانحراف معياري 0.71. هذه النتائج تشير إلى أن الموظفين يؤدون مهامهم الأساسية (الأداء داخل الدور) بمستوى أعلى قليلاً من سلوكياتهم التطوعية التي تتجاوز الوصف الوظيفي (الأداء خارج الدور) (هذا التباين يتفق مع نتائج دراسة Williams & Anderson (1991) التي أشارت إلى تباين سلوكيات الأداء حسب نوع المهمة. بالرغم من هذا التباين الطفيف، فإن كلا البعدين يحصلان على متوسطات مرتفعة نسبياً (>3.80)، مما يعكس مستوى أداء إيجابياً بشكل عام لدى الموظفين. الانحرافات المعيارية المنخفضة (0.66 و 0.71) تدل على أن هناك اتفاقاً نسبياً بين استجابات الموظفين حول مستوى أدائهم. أما قيم كرونباخ ألفا (0.83 للأداء داخل الدور و 0.80 للأداء خارج الدور)، فهي تؤكد مجدداً على الاتساق الداخلي العالي للمقياس وثباته، حيث إنها تتجاوز الحد المقبول 0.70.

جدول (3): إحصاءات وصفية للعلاقات الداعمة بين الموظفين

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كرونباخ ألفا
الدعم المهني	4.1	0.58	0.84
الدعم الاجتماعي	4.05	0.62	0.82
المساعدة المتبادلة	4.0	0.64	0.83

قدم جدول (3) الإحصاءات الوصفية لأبعاد العلاقات الداعمة بين الموظفين: الدعم المهني، الدعم الاجتماعي، والمساعدة المتبادلة. تتراوح المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد بين 4.00 (للمساعدة المتبادلة) و 4.10 (للدعم المهني). هذه المتوسطات المرتفعة تشير إلى وجود إدراك قوي لدى أفراد العينة لوجود علاقات داعمة وإيجابية داخل بيئة العمل. على وجه التحديد، يشير المتوسط المرتفع للدعم المهني (4.10) إلى أن الموظفين يتلقون ويقدمون المساعدة المرتبطة بالعمل بشكل فعال. هذا يتفق مع ما أشارت إليه (Chiaburu & Harrison, 2008) بأن الدعم المتبادل بين الموظفين يسهم في تحسين الأداء. الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 0.58 و 0.64، تؤكد على أن استجابات المشاركين كانت متقاربة وغير مشتتة بشكل كبير، مما يعكس اتفاقاً عاماً حول جودة العلاقات الداعمة. أما قيم كرونباخ ألفا (تتراوح بين 0.82 و 0.84)، فهي تؤكد على الثبات الداخلي العالي للمقياس وصلاحيته البحثية. هذه النتائج تدعم فرضية أن العلاقات الداعمة تلعب دوراً محورياً في بيئة العمل، وتوفر بيئة نفسية واجتماعية محفزة.

التحليل الإحصائي الوصفي:

يهدف التحليل الإحصائي الوصفي إلى وصف خصائص أفراد العينة من حيث المتغيرات المستهدفة في الدراسة وذلك من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مكون من مكونات المتغيرات الثلاثة: القيادة التحويلية، أداء الموظف، والعلاقات الداعمة بين الموظفين. الجدول التالي يوضح القيم الإحصائية للمقاييس المعتمدة.

جدول(4): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التحولية	16	4.15	0.58
أداء الموظف	10	3.94	0.63
العلاقات الداعمة	8	4.05	0.6

يوضح هذا الجدول المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الرئيسية الثلاثة في الدراسة: القيادة التحولية، أداء الموظف، والعلاقات الداعمة بين الموظفين. تشير النتائج إلى أن جميع المتغيرات حصلت على متوسطات تتجاوز 3.50 ، مما يعكس تقييماً إيجابياً عاماً من قبل أفراد العينة.

- القيادة التحولية: بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.58. هذا المتوسط المرتفع يؤكد أن الموظفين يدركون وجود سلوكيات قيادية تحويلية قوية داخل مؤسساتهم، والتي تتميز بقدرتها على تحفيز الموظفين، وإلهامهم، وتمكينهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات. الانحراف المعياري المنخفض (0.58) يشير إلى أن استجابات الأفراد حول القيادة التحولية كانت متقاربة وغير مشتتة بشكل كبير، مما يعزز استقرار البيانات.
 - أداء الموظف: بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.63. هذا المتوسط يعكس مستوى أداء جيداً بشكل عام لدى الموظفين، سواء في مهامهم الأساسية أو في سلوكيات المواطنة التنظيمية. الانحراف المعياري 0.63 يشير إلى تشتت منخفض نسبياً في تقيييمات الأداء، مما يعني أن هناك اتفاقاً عاماً بين الموظفين حول مستوى أدائهم.
 - العلاقات الداعمة بين الموظفين: بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.60. هذا المتوسط المرتفع يؤكد على وجود بيئة عمل تتميز بعلاقات داعمة قوية بين الزملاء، حيث يوفر الدعم المهني والاجتماعي والمساعدة المتبادلة. الانحراف المعياري 0.60 يؤكد أيضاً على تجانس استجابات الأفراد حول جودة هذه العلاقات.
- بشكل عام، تدل هذه النتائج الوصفية على أن البيانات المستخلصة من العينة تتمتع باستقرار وصلاحيات عالية، مما يجعلها مناسبة لمزيد من التحليلات الإحصائية المتقدمة مثل اختبار الارتباط وتحليل المسار البنيوي. القيمة المتوسطة لجميع المتغيرات التي تتجاوز 3.50 والانحرافات المعيارية الأقل من 1 تعكس تقييماً إيجابياً عاماً من قبل أفراد العينة، وتؤكد على أن الظواهر المدروسة حاضرة بشكل قوي في مجتمع الدراسة.

اختبار معامل الارتباط بيرسون:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: القيادة التحولية، أداء الموظف، والعلاقات الداعمة بين الموظفين. يعكس معامل بيرسون درجة العلاقة الخطية بين المتغيرات ويأخذ قيماً تتراوح بين -1 و +1. القيمة القريبة من +1 تشير إلى علاقة طردية قوية، والقيمة القريبة من -1 تشير إلى علاقة عكسية قوية، بينما القيمة القريبة من الصفر تشير إلى عدم وجود علاقة خطية قوية.

جدول(5): معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات

المتغير	القيادة التحولية	أداء الموظف	العلاقات الداعمة
القيادة التحولية	1.0	0.62	0.59
أداء الموظف	0.62	1.0	0.54
العلاقات الداعمة	0.59	0.54	1.0

يوضح جدول 5 معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة.

- القيادة التحولية وأداء الموظف: يبلغ معامل الارتباط بين القيادة التحولية وأداء الموظف 0.62. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين. هذا يعني أنه كلما زاد إدراك الموظفين لسلوكيات القيادة التحولية لدى قادتهم، كلما ارتفع مستوى أدائهم. هذه النتيجة تدعم بقوة الفرضية الأولى للدراسة التي تفترض وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين القيادة التحولية وأداء الموظف، وتتسق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت فاعلية القيادة التحولية في تعزيز الأداء مثل دراسة (Chiaburu & Harrison, 2008) ودراسة Breevaart et al. (2014).
- القيادة التحولية والعلاقات الداعمة: يبلغ معامل الارتباط بين القيادة التحولية والعلاقات الداعمة 0.59. هذه القيمة تشير أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين. هذا يشير إلى أن القادة التحويليين قد يلعبون دوراً في fostering بيئة عمل تشجع على العلاقات الداعمة بين الموظفين، أو أن وجود علاقات داعمة قد يسهل من عملية تطبيق القيادة التحولية. هذه النتيجة تدعم الفرضية الثانية التي تفترض وجود علاقة بين القيادة التحولية والعلاقات الداعمة.
- العلاقات الداعمة وأداء الموظف: يبلغ معامل الارتباط بين العلاقات الداعمة وأداء الموظف 0.54. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين. هذا يعني أن البيئة الاجتماعية الداعمة بين الزملاء تسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء الموظفين. هذه النتيجة تؤكد على الأثر التكميلي الذي تلعبه العلاقات الداعمة في بيئة العمل، مما يدعم الفرضية المتعلقة بتأثير العلاقات الداعمة على الأداء.

بشكل عام، تؤكد نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون وجود علاقات قوية وإيجابية بين جميع المتغيرات المدروسة. هذه الارتباطات القوية توفر أساساً تجريبياً للتحليلات اللاحقة ضمن نموذج تحليل المسار البنوي (PLS-SEM)، حيث ستساعد في استكشاف العلاقات السببية والتأثيرات المعدلة بين هذه المتغيرات بشكل أكثر تفصيلاً.

تحليل المسار البنوي (PLS-SEM) لاختبار النموذج المفترض:

تحليل المسار البنوي باستخدام Smart PLS (PLS-SEM) هو منهجية إحصائية قوية ومناسبة لهذه الدراسة تسمح هذه المنهجية بتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات، وتقدير الأثر المباشر وغير المباشر للمتغيرات المستقلة على التابعة، بالإضافة إلى اختبار التأثير المعدل. يتميز Smart PLS بقدرته على التعامل مع النماذج المعقدة والعينات متوسطة الحجم، وفعاليتها في اختبار التأثيرات التفاعلية.

اختبار النموذج القياسي (Measurement Model):

قبل اختبار العلاقات بين المتغيرات في النموذج البنوي، من الضروري التحقق من صلاحية وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة من خلال اختبار النموذج القياسي. يتضمن هذا الاختبار تقييم صدق المحتوى، صدق التقارب (Average Variance Extracted - AVE)، وثبات الاتساق الداخلي (Composite Reliability - CR).

جدول (6): اختبار النموذج القياسي

المتغير	AVE	CR	Alpha
القيادة التحولية	0.62	0.91	0.88
أداء الموظف	0.59	0.87	0.83
العلاقات الداعمة	0.61	0.89	0.85

يقدم جدول (6) نتائج اختبار النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة.

- صدق التقارب (Average Variance Extracted - AVE) يشير AVE إلى متوسط التباين الذي تفسره البنود المشتركة للمتغير الكامن. يجب أن تكون قيمة AVE أكبر من 0.50 لضمان صدق التقارب الجيد. كما هو موضح في الجدول، بلغت قيمة AVE للقيادة التحولية 0.62، ولأداء الموظف 0.59، وللعلاقات الداعمة 0.61. جميع هذه القيم تتجاوز الحد المقبول (0.50)، مما يدل على أن البنود المستخدمة لقياس كل متغير تتقارب بشكل جيد مع المتغير الكامن الذي تهدف إلى قياسه، وبالتالي فإن صدق التقارب للمقاييس جيد.
 - ثبات الاتساق الداخلي (Composite Reliability - CR) يشير CR إلى الاتساق الداخلي للمقياس، ومدى موثوقية البنود في قياس نفس المتغير الكامن. يجب أن تكون قيمة CR أكبر من 0.70 لضمان ثبات جيد. في هذا الجدول، بلغت قيمة CR للقيادة التحولية 0.91، ولأداء الموظف 0.87، وللعلاقات الداعمة 0.89. جميع هذه القيم أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول 0.70، مما يؤكد على الثبات العالي لأدوات القياس المستخدمة في الدراسة. هذا يعني أن البنود المكونة لكل مقياس متسقة داخلياً وتوفر قياساً موثقاً للمتغير.
 - معامل كرونباخ ألفا (Alpha) على الرغم من أن CR هو المقياس المفضل للثبات في PLS-SEM، إلا أن كرونباخ ألفا لا يزال يقدم مؤشراً إضافياً للاتساق الداخلي. بلغت قيم كرونباخ ألفا للقيادة التحولية 0.88، ولأداء الموظف 0.83، وللعلاقات الداعمة 0.85، هذه القيم أيضاً تفوق الحد المقبول (0.70)، مما يعزز الاستنتاج بأن أدوات الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.
- بشكل عام، تؤكد نتائج اختبار النموذج القياسي أن المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بصدق تقاربي جيد وثبات اتساق داخلي ممتاز. هذا يعني أن البيانات التي تم جمعها موثوقة وصالحة، مما يوفر أساساً قوياً للمضي قدماً في اختبار العلاقات الهيكلية بين المتغيرات في النموذج البنوي.

اختبار النموذج البنوي (Structural Model):

بعد التأكد من صلاحية النموذج القياسي، يتم الانتقال إلى تحليل النموذج البنوي لاختبار العلاقات المفترضة بين المتغيرات. هذا التحليل يسمح بتقدير قوة واتجاه التأثيرات المباشرة والتفاعلية بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

جدول (7): نتائج النموذج البنوي

العلاقة	معامل التأثير β	p-value القيمة الاحتمالية
القيادة التحولية → أداء الموظف	0.42	< 0.01
العلاقات الداعمة → أداء الموظف	0.31	< 0.05
القيادة التحولية × العلاقات الداعمة → أداء الموظف	0.21	< 0.05

يقدم جدول (7) نتائج تحليل النموذج البنوي، والذي يتضمن معاملات التأثير (β) والقيم الاحتمالية (p-value) للعلاقات المفترضة.

- تأثير القيادة التحولية على أداء الموظف: يوضح الجدول أن معامل التأثير للقيادة التحولية على أداء الموظف هو 0.42، بقيمة احتمالية (p-value) أقل من 0.01. هذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير معنوي وموجب وقوي للقيادة التحولية على أداء الموظفين، وهذا يدعم الفرضية القائلة بأن القادة التحوليين يلعبون دوراً مباشراً في تحسين أداء الموظفين، وذلك من خلال تحفيزهم فكرياً، وإلهامهم، وتقديم الدعم الشخصي لهم، مما يؤدي إلى

تجاوزهم التوقعات الأدائية التقليدية. هذا يتفق مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة Purvanova et al. و Judge and Piccolo (2004) و (2006) و Shafi et al. و Breevaart et al. (2014) التي أكدت العلاقة الإيجابية بين القيادة التحولية والأداء.

- تأثير العلاقات الداعمة على أداء الموظف: يبلغ معامل التأثير للعلاقات الداعمة على أداء الموظف 0.31، بقيمة احتمالية (p-value) أقل من 0.05. هذه النتيجة تدل على وجود تأثير مباشر ومعنوي وموجب للعلاقات الداعمة بين الموظفين على أدائهم، هذا يعني أن وجود بيئة عمل تتسم بالدعم المتبادل والتعاون بين الزملاء يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء الموظفين وتقليل التوتر والإرهاق النفسي. هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل Chiaburu and Harrison (2008) و Liden et al. (2000) و He et al. و Podsakoff et al. (2000).
- الدور المعدل للعلاقات الداعمة (التأثير التفاعلي): يظهر الجدول أن معامل التأثير للتفاعل بين القيادة التحولية والعلاقات الداعمة على أداء الموظف هو 0.21، بقيمة احتمالية (p-value) أقل من 0.05. هذه النتيجة تؤكد وجود تأثير تعديل معنوي وموجب للعلاقات الداعمة، حيث تعزز هذه العلاقات من قوة العلاقة بين القيادة التحولية وأداء الموظف، وهذا يعني أن تأثير القيادة التحولية على الأداء يكون أقوى وأكثر فاعلية في البيئات التي تتميز بوجود علاقات داعمة بين الزملاء، فالقيادة التحولية تخلق سياقاً نفسياً إيجابياً يضاعف من أثر الإلهام والتمكين الذي يمارسه القائد. هذه النتيجة تتفق مع دراسات مثل Wang et al. (2011) و Zhu et al. و Kim and Park (https://www.google.com/search?q=2020).
- التي أشارت إلى أن الدعم الاجتماعي في بيئة العمل يعمل كوسيط ومعدل في العلاقة بين الموارد التنظيمية والنتائج السلوكية.

ملخص النتائج:

- بشكل عام، تدعم هذه النتائج الفرضيات الثلاثة الموضوعية مسبقاً في الدراسة. فقد أظهر التحليل:
- تأثيراً معنوياً وموجباً للقيادة التحولية على أداء الموظفين ($\beta = 0.42, p < 0.01$).
- تأثيراً مباشراً للعلاقات الداعمة على الأداء ($\beta = 0.31, p < 0.05$).
- تأثير تعديل (Moderation) للعلاقات الداعمة، حيث تعزز من العلاقة بين القيادة التحولية والأداء ($\beta = 0.21, p < 0.05$).
- تؤكد نتائج الدراسة أن القيادة التحولية ليست فقط محفزاً مباشراً لأداء الموظف، بل تزداد فعاليتها عند وجود بيئة عمل تعزز التعاون والدعم بين الزملاء. العلاقات الداعمة تخلق سياقاً نفسياً إيجابياً يضاعف من أثر الإلهام والتمكين الذي يمارسه القائد التحولي. هذا يشير إلى أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أقصى قدر من الأداء يجب أن تركز ليس فقط على تطوير قدرات قادتها التحولية ولكن أيضاً على fostering ثقافة داعمة بين الموظفين.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج الإيجابية التي توصلت إليها الدراسة حول تأثير القيادة التحولية ودور العلاقات الداعمة في تعزيز أداء الموظفين، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية للمنظمات والمديرين الساعين لتحسين الأداء التنظيمي. هذه التوصيات موجهة نحو الجانب التطبيقي، وتهدف إلى تحويل النتائج البحثية إلى ممارسات فعالة:

1. تطوير القيادة التحولية داخل المؤسسات:

- برامج تدريب مكثفة: تشجيع المؤسسات على الاستثمار في برامج تدريب مكثفة للقادة والمديرين على مبادئ وممارسات القيادة التحولية. يجب أن تركز هذه البرامج على الأبعاد الأربعة للقيادة التحولية: التأثير المثالي (كون القائد قدوة حسنة)، التحفيز الإلهامي (غرس الرؤية المشتركة)، التحفيز الفكري (تشجيع الإبداع وحل المشكلات)، والاعتبار الفردي (الاهتمام بتطوير كل موظف).
- التوجيه والإرشاد القيادي: توفير فرص التوجيه والإرشاد (Mentorship and Coaching) للقادة الجدد والمتوسطين من قبل قادة تحويليين ذوي خبرة لضمان نقل المعرفة والمهارات بشكل فعال.
- تقييم الأداء القيادي: دمج معايير القيادة التحولية في أنظمة تقييم أداء القادة لتشجيعهم على تبني هذا النمط القيادي وتحسين ممارساتهم بشكل مستمر.

2. تعزيز العلاقات الداعمة بين الموظفين:

- برامج بناء فرق العمل: تنظيم ورش عمل وأنشطة لبناء فرق العمل (Team Building) بانتظام لتعزيز التفاعل الإيجابي، والثقة، والتعاون بين الموظفين.
- ثقافة المساعدة المتبادلة: خلق ثقافة تنظيمية تشجع على المساعدة المتبادلة وتبادل المعرفة والخبرات بين الزملاء، وذلك من خلال آليات رسمية (مثل منصات تبادل المعرفة) وغير رسمية (مثل الفعاليات الاجتماعية).
- مساحات عمل مشتركة: توفير مساحات عمل وتصميم بيئات مكتبية تسهل التفاعل والتعاون العفوي بين الموظفين.
- برامج الدعم الاجتماعي: إنشاء برامج أو لجان داخلية لتقديم الدعم الاجتماعي للموظفين في الأوقات الصعبة، سواء كانت شخصية أو مهنية، مما يعزز التكافل ويخلق شعوراً بالانتماء.

3. اعتماد سياسات تنظيمية محفزة للأداء العالي:

- أنظمة مكافآت وتقدير: تطوير أنظمة مكافآت وتقدير لا تقتصر على الأداء الفردي فقط، بل تشمل أيضاً تقدير الجهود التعاونية والمساهمات في بناء علاقات داعمة.

- تعزيز التواصل المفتوح: تشجيع سياسات التواصل المفتوح والشفافية على جميع المستويات التنظيمية لتعزيز الثقة وتقليل سوء الفهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة العلاقات.
- تمكين الموظفين: منح الموظفين مزيداً من الاستقلالية والصلاحيات في أداء مهامهم، وتشجيعهم على اتخاذ المبادرات، مما يعزز لديهم الشعور بالملكية والمسؤولية.
- الاهتمام بالرفاهية الشاملة: تبني سياسات وبرامج تهتم بالرفاهية الشاملة للموظفين (الجسدية والنفسية)، مثل برامج الصحة والعافية، والتوازن بين العمل والحياة، لما لها من أثر إيجابي على الأداء وجودة العلاقات.

References:

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. [CrossRef]
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. [CrossRef]
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446. [CrossRef]
- He, H., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). Being supported and supportive: How coworker support increases engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102728. [CrossRef]
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. [CrossRef]
- Kim, M., & Park, J. (2020). Coworker support as a mediator and moderator of transformational leadership effects. *The Social Science Journal*, 57(4), 406–421. [CrossRef]
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416. [CrossRef]
- Liu, D., Zhang, S., Wang, L., & Lee, T. W. (2011). The effects of coworker support and leader–member exchange on work–family interference. *International Journal of Human Resource Management*, 22(18), 3862–3879. [CrossRef]
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. [CrossRef]
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1), 1–22. [CrossRef]
- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of coworker support. *Sustainability*, 12(3), 908. [CrossRef]
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2011). Leader–member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432. [CrossRef]
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. [CrossRef]
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. [CrossRef]
- Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., & Chen, H. G. (2013). Relationship between work–family conflict and job satisfaction: The moderating effects of gender and transformational leadership. *International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3757–3775. [CrossRef]