



## The Role of Leader-Member Exchange in Promoting Happiness at Work

### A Descriptive and Analytical Study of Some Tourism Sector Institutions in the City of Mosul\*

**Safwan Nafi Abdullah<sup>(1)</sup>, Hassan. T. Al-kashab<sup>(2)</sup>**

University of Mosul -College of Administration and Economics<sup>(1),(2)</sup>

(1) [safwan.nafi@uomosul.edu.iq](mailto:safwan.nafi@uomosul.edu.iq) (2) [hasan\\_thabet@uomosul.edu.iq](mailto:hasan_thabet@uomosul.edu.iq)

#### Key words:

Leader-Member Exchange, Happiness at Work, Tourism Sector, Mosul City.

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received | 15 Dec. 2025  
Accepted | 30 Dec. 2025  
Avaliabble online | 01 Jun. 2026

© 2026 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0). <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Safwan Nafi Abdullah**  
**University of Mosul**

#### Abstract:

This research aims to demonstrate the role of leader-member exchange, with its combined and individual dimensions (contribution, loyalty, Effect, and professional respect), in enhancing happiness at work through its dimensions (engagement, job satisfaction, and Affective Organizational Commitment) in the tourism sector in Mosul. The researchers adopted a descriptive-analytical approach to achieve the study's objective by describing the study variables and analyzing their relationships. The study population was selected due to the city's experience of destruction, reconstruction, and the subsequent flourishing of tourism. The study sample consisted of employees in licensed tourism companies, hotels, and amusement parks, exclusively under the Nineveh Tourism Department. A questionnaire was distributed to (337) individuals, of which (323) were returned, and (307) were deemed valid for statistical analysis. The researchers used SPSS (V.27) and AMOS (V.24) to process the data and draw conclusions. The results confirmed the applicability of the research instrument through confirmatory factor analysis with acceptable quality-matching indicators. The results also showed a positive effect. Morally, the leader-member exchange in happiness at work in the tourism sector in Mosul.

\*The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

دور تبادلية القائد-العضو في تعزيز السعادة في العمل  
دراسة وصفية تحليلية لبعض مؤسسات قطاع السياحة بمدينة الموصل\*  
صفوان نافع عبدالله  
جامعة الموصل – كلية الإدارة والاقتصاد  
hasan\_thabet@uomosul.edu.iq

جامعة الموصل – كلية الإدارة والاقتصاد  
safwan.nafi@uomosul.edu.iq

## المستخلص

يهدف البحث الى بيان دور تبادلية القائد-العضو بأبعاده مجتمعة ومنفردة (التأثير، الولاء، الإسهام، الاحترام المهني) في تعزيز السعادة في العمل عن طريق ابعادهما (الاستغراق، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي العاطفي) بقطاع السياحة في مدينة الموصل، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من اجل تحقيق هدف الدراسة وذلك بوصف متغيرات الدراسة وتحليل علاقاتها، اذ تم اختيار مجتمع الدراسة نظراً لما مرة به المدينة من دمار وإعادة الاعمار وازدهار النشاط السياحي، وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين في بد (الشركات السياحية، الفنادق، مدن الألعاب) المرخصة حصراً من قسم سياحة نينوى، إذ تم توزيع استمارة الاستبانة على (337) فرداً، المسترجع منها (323) استبانة، الصالحة منها للتحليل الاحصائي (307)، واستخدم الباحثان برنامجي (SPSS V.27) و (AMOS V.24) لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج، التي أكدت إمكانية اعتماد أداة البحث عبر التحليل العاملي التوكيدي بمؤشرات جودة مطابقة مقبولة، كما أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً معنوياً لتبادلية القائد-العضو في السعادة في العمل بالقطاع السياحي في مدينة الموصل.

**الكلمات المفتاحية:** تبادلية القائد-العضو، السعادة في العمل، قطاع السياحة، مدينة الموصل.

## المقدمة:

تعد السعادة الغاية الأساسية التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته الشخصية والمهنية على حد سواء، وهي لا تتحقق بصورة تلقائية أو عفوية، بل تستلزم الإعداد والتخطيط والعمل المستمر. فالسعادة، كما يشير (خلف، 2021:247) تمثل ثمرة جهد منظم وممارسة دؤوبة ينبغي على الفرد الالتزام بها لجعلها واقعاً معيشياً مستداماً. وفي سياق بيئة العمل، تتحمل القيادة النصيب الأكبر من مسؤولية تحقيق السعادة التنظيمية، تليها مسؤولية الأفراد، إذ تعد السعادة داخل المنظمات نتاجاً لجهد جماعي قائم على التفاعل المتبادل بين القائد والأعضاء. ومن هنا تبرز أهمية العلاقة التبادلية بين القائد والعضو في تعزيز مستوى السعادة في العمل.

تنطلق أهمية هذا البحث من تناوله لدور تبادلية علاقة القائد-العضو في تعزيز السعادة في العمل، ولا سيما لما لهذه العلاقة من أثر بالغ في منظمات الأعمال عامة، والمؤسسات السياحية خاصة. وقد اختيرت المؤسسات السياحية في مدينة الموصل ميداناً لتطبيق الدراسة، نظراً لما تتمتع به من مقومات طبيعية وأثرية تجعلها بيئة مناسبة لبحث الدور الذي تؤديه القيادة في تنمية الشعور بالسعادة لدى العاملين. يهدف البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة بين تبادلية القائد-العضو ومستوى السعادة في العمل في بعض مؤسسات القطاع السياحي في مدينة الموصل، مع تقديم الاستنتاجات والتوصيات المستندة إلى نتائج التحليل.

\* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

وقد تناول الباحثان موضوع البحث عبر أربعة مباحث رئيسية: خصص المبحث الأول للمنهجية، متضمناً مشكلة البحث وأهميته ووسائل قياس صدق فقرات الاستبانة وثباتها. أما المبحث الثاني فتناول الإطار النظري لكل من تبادلية القائد العضو والسعادة في العمل، في حين تناول المبحث الثالث الجانب التطبيقي متضمناً عرضاً موجزاً عن قطاع السياحة في مدينة الموصل وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. واختتم البحث بالمبحث الرابع الذي اشتمل على أبرز الاستنتاجات والتوصيات المستخلصة من نتائج التحليل.

## المبحث الأول/ منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

نظراً لأهمية السعادة في العمل المتزايدة والآثار المترتبة عليها سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، فقد أثبتت العديد من الدراسات التي تناولت الموضوع على أن العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من السعادة، يكونون أكثر ثقة بمدراءهم ومشرفيهم وزملائهم وأكثر التزاماً وانخراطاً في العمل ومن ثم أكثر أداء (خلف، 2021: 247)، تلعب القيادة دوراً رئيسياً في تحديد النتائج العاطفية وكذلك والسلوكية للأفراد. ويُنظر بشكل متزايد إلى ديناميكيات العلاقة بين القادة والاعضاء كعامل محوري يؤثر على مواقف الأفراد العاملين ودوافعهم ورفاهيتهم، وهنا يبرز مفهوم المعاملة بالمثل بين القائد والعضو الذي يعكس درجة الاحترام المتبادل والثقة والولاء والدعم المهني المتبادل بين القادة وأتباعهم.

عمد الباحثان على اجراء دراسة استطلاعية أولية لمعرفة مشكلة الدراسة وتمثلت في جانبين الأول عن طريق القراءة والاطلاع على ما تم كتابته حول المتغيرات (تبادلية القائد-العضو، السعادة في العمل)، وفي الجانب الثاني الميداني شمل (أسئلة المقابلة والاستبيان)، إذ تم طرح عدد من الأسئلة أثناء توزيع استمارة الاستبيان (لمقياس جاهز) للشركات السياحية والفندقية التي وجهة الأسئلة للبعض منهم، إذ تبين ان العينة ليس لديها فهم او دراية واضحة عن السعادة في العمل من خلال الأسئلة الموجهة الى العينة، كان السؤال الأول (ماذا تعرف عن السعادة في العمل؟)، إذ جاء الإجابات مثلاً بيئة عمل مريحة، الاحترام من قبل المسؤول، وهكذا لباقي الأسئلة حيث لم تكن الإجابات إيجابية.

وبناءً على ما تقدم فقد تم الاعتماد على المشكلة من الناحية النظرية والميدانية طرحت التساؤلات الآتية:

- هل هناك علاقة ارتباط بين تبادلية القائد- العضو والسعادة في العمل لدى العاملين في القطاع السياحي؟
- هل هناك علاقة ارتباط بين ابعاد تبادلية القائد- العضو والسعادة في العمل لدى العاملين في القطاع السياحي؟
- هل تؤثر علاقة تبادلية القائد-العضو في السعادة في العمل؟
- هل تؤثر علاقة ابعاد تبادلية القائد-العضو في السعادة في العمل؟

### ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها، فضلاً عن أهمية الميدان الذي تطبق فيه ومن هذا المنطلق تظهر أهمية الدراسة بالآتي:

1. الأهمية النظرية للبحث: نظراً لأهمية المورد البشري في استقرار وتقدم أي منظمة وبما يحققه من ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنظمات الأخرى، تسعى هذه الدراسة في الى بيان وإيضاح مفاهيم متغيرات الدراسة (تبادلية القائد-العضو والسعادة في العمل)، وبلورتها بصورة

موضوعية وتسلب الضوء من خلال الأدبيات على أهمية تبادلية القائد-العضو في خلق بيئة عمل إيجابية وصحية، مما يؤدي إلى السعادة في العمل.  
2. الأهمية الميدانية للبحث: تتجلى عن طريق:  
أ. إبراز دور السعادة في مكان العمل بوصفه أحد العوامل التي تساعد على تحسين أداء الأفراد العاملين ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسات السياحية.  
ب. تحسين بيئة العمل، يمكن للدراسة أن تكشف عن العوامل التي تؤثر على تحسين بيئة العمل في قطاع السياحة بالموصل، من خلال توفير فهم أعمق لتبادلية القائد-العضو وكيفية تأثيرها في السعادة في العمل.

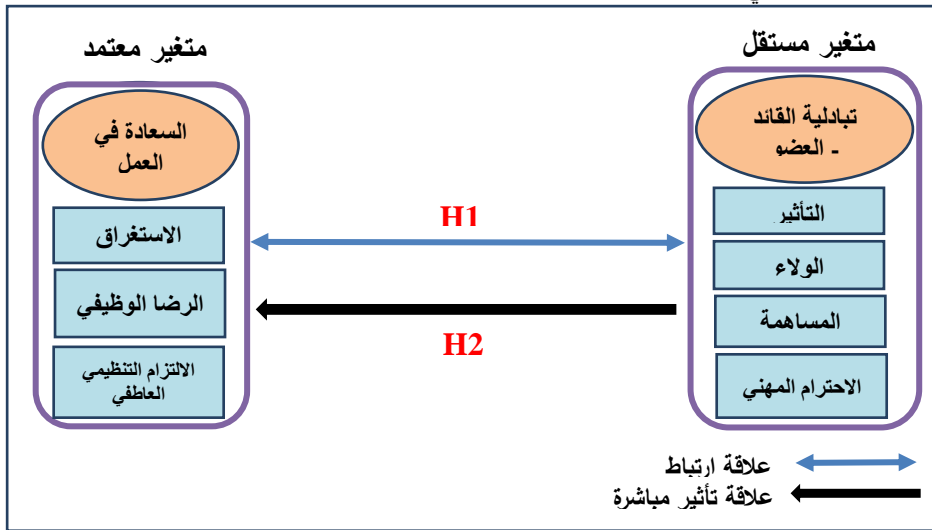
### ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الاتي:

1. إيضاح مفاهيم متغيراتها (تبادلية القائد-العضو، السعادة في العمل) للمنظمات المبحوثة.
2. تعريف المنظمات في القطاع المبحوث عن ماهية تبادلية القائد العضو، وكيف يمكن ان تدعم السعادة في العمل.
3. استكشاف العلاقة بين تفاعل القادة مع الاعضاء والذي يمكن أن يؤثر على مستوى السعادة في العمل.

### رابعاً: نموذج البحث

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة تصميم مخطط فرضي، وكما هو موضح في الشكل (1) الذي يشير الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمد الباحثان على الأدبيات النظرية في تحديد ابعاد المتغيرات.



الشكل (1) مخطط فرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحثين

### خامساً: فرضيات البحث

تعد فرضيات الدراسة للباحث الإجابة الافتراضية عن التساؤلات المطروحة ضمن مشكلة الدراسة ومخططها الفرضي والتي يمكن ان نحددها بالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير تبادلية القائد-العضو ومتغير السعادة في العمل لدى العاملين في القطاع السياحي.

• الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد متغير تبادلية القائد-العضو منفردة ومتغير السعادة في العمل لدى العاملين في القطاع السياحي.

الفرضية الرئيسية الثانية H2: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير تبادلية القائد-العضو في متغير السعادة في العمل

• الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد متغير تبادلية القائد-العضو في متغير السعادة في العمل

#### سادساً: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

تم اعتماد الباحثان على برنامج (SPSS V.27) و (AMOS V.24) للوصول الى المعلومات بعد تحليل البيانات الخاصة بالدراسة ومن الأدوات المستخدمة:

1. وصف وتشخيص عينة الدراسة: أي وصف العينة المبحوثة من حيث المعلومات الديموغرافية.
2. قياس ثبات الاستبانة: يبين مدى اتساق الاستبانة واستقرارها عند تكرار القياس
3. اختبار التوزيع الطبيعي: وتم اعتماد (Kolmogorov-Smirnov Test)، يختبر ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والتي بموجبها تتحدد الاختبارات الإحصائية التي ستستخدم.
4. علاقات الارتباط بين المتغيرات (تستخدم لأثبات فرضيات البحث أو نفيها)، وكذلك ابعاد متغير مع متغير آخر.
5. علاقات التأثير بين المتغيرات (تستخدم لأثبات فرضيات البحث أو نفيها).

#### سابعاً: منهج البحث وأدوات جمع البيانات (استمارة الاستبانة)

1. منهجية البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائجه، عن طريق وصف متغيرات الدراسة تبادلية القائد العضو والسعادة في العمل والاعتماد على التحليلات الإحصائية لمعرفة دور تبادلية القائد العضو للمنظمات المبحوثة تحقيق السعادة في العمل، للوصول الى نتائج يمكن الاستفادة منها في تحديد اهم الاستنتاجات والتوصيات.
2. أداة جمع البيانات (الاستبيان): فيما يتعلق بالجانب العملي سيتم اعتماد استمارة الاستبانة بوصفها أداة جاهز لجمع البيانات من الافراد عينة الدراسة، والسبب في اختيار هذه الأداة للتمكن من الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة والضرورية لإتمام الدراسة، وكما بالجدول في ادناه.

جدول (1) مكونات استمارة الاستبيان

مجموع الفقرات	المصدر	المؤشرات(الترميز)	الابعاد	المتغيرات	أجزاء الاستبيان
4	من اعداد الباحثان	-	الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخبرة	البيانات الديموغرافية	الجزء الاول
3	Liden, Robert C. & Maslyn, J. M. (1998)	X1-X3	التأثير	تبادلية القائد-العضو LMX	الجزء الثاني
3		X4-X6	الولاء		
3		X7-X9	المساهمة		
3		X10-X12	الاحترام المهني		
3	Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021)	Y1-Y3	الاستغراق	السعادة في العمل HAW	الجزء الثالث
3		Y4-Y6	الرضا الوظيفي		
3		Y7-Y9	الالتزام التنظيمي العاطفي		

المصدر: اعداد الباحثين في ضوء استمارة الاستبانة.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتصنيف إجابات الأفراد المبحوثين والذي تدرج من الإيجابي الشديد إلى السلبي الشديد، وتضمن خمس خيارات (دائماً، وغالباً، وأحياناً، وندراً، وابدأً) والتي تعطي نتائج أكثر دقة.

### ثامناً: قياس صدق فقرات الاستبانة وثباتها

#### 1. الاختبارات التي أجريت قبل توزيع الاستبيان:

- أ. **الصدق الظاهري:** اعتمد الباحثان على مقياس جاهزة عند تصميم الاستبانة، ومع ذلك للتأكد من مدى صلاحيتها ودقة ترجمتها عرضت على السادة الخبراء المحكمين من ذوي الاختصاص في إدارة الاعمال وتم الاخذ بملاحظاتهم.
- ب. **صدق الترجمة:** عرضت الاستبانة بعد ترجمتها وعرضها على السادة الخبراء المحكمين اللذين تأكدوا من صدق إستبانة وإستبانة وصلاحيتها، تم عرض الاستبانة على محكمين أحدهم باختصاص اللغة العربية للتأكد من سلامة اللغة العربية واخرين في اللغة الإنكليزية، للتأكد من عدم الخروج عن المعنى الأصلي للأسئلة بعد ترجمتها، لتلائم تطبيق بيئة الدراسة.
2. **بعد توزيع الاستبيان وجمع البيانات المطلوبة تم إجراء الاختبارات الإحصائية الآتية:**

#### أ. قياس ثبات الاستبيان

صنف (Feldt & Brennan, 1989) قيم معامل الثبات الى ثلاثة مستويات، فالمستوى الأول إذا كانت القيم أكبر من (70%) فتعد قيمة ذات مستوى عالي، في حين ضم المستوى الثاني النسب التي تقع بين (40-70%) تعد نسباً ذات مستوى متوسطة، وأخيراً المستوى الثالث فهو القيم التي تكون اقل من (40%) فتعد قيمة ذات مستوى منخفض (عبدالله، 2025: 41). أما معامل ألفا الطريقي للاستبانة ككل فقد بلغ (0.89) وهذه القيمة أكبر من (70%)، ومن خلال قيم الأبعاد وقيمة معامل ألفا الطريقي يلاحظ ان هناك قوة ثبات الاستبانة على المستوى الكلي وعلى مستوى بعض أبعادها.

الجدول (2) قياس الثبات لأبعاد الدراسة منفردة وبشكل كلي

المتغير	الأبعاد	العبارات	معامل كرونباخ ألفا لكل بعد $\alpha_i$
ثباتية القائد- التأثير	التأثير	X1-X3	0.65
	الولاء	X4-X6	0.71
	المساهمة	X7-X9	0.63
	الاحترام المهني	X10-X12	0.67
ثباتية السعادة العمل	الاستغراق	y1-y3	0.67
	الرضا الوظيفي	y4-y6	0.73
	الالتزام التنظيمي العاطفي	y7-y9	0.74
معامل ألفا الطريقي للأبعاد مجتمعة $\alpha_{st}$			0.89

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.27) n=307

#### ب. اختبار التوزيع الطبيعي:

ان من الاختبارات الأكثر استخداماً هو اختبار (Kolmogorov Smirnov). ان عدم تحقق فرض عودة المتغيرات الى التوزيع الطبيعي يؤدي الى الحصول على تقديرات مضللة عند استخدام الطرائق التقليدية، إذ يتطلب في هذه الحالة استخدام طرائق تقدير بديلة لا تتطلب توفر فرض تحقق التوزيع الطبيعي للمتغيرات المدروسة. نظراً لعدم تحقق افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، تم العود عن استعمال أسلوب الإمكان الأعظم (ML) في تقدير نموذج المعادلات الهيكلية، واللجوء إلى أسلوب المربعات الصغرى غير الموزونة (ULS)، وهو من الأساليب

الموصى بها للتعامل مع البيانات غير الطبيعية، بهدف الحصول على تقديرات أكثر دقة ومؤشرات جودة مطابقة أكثر ملاءمة  
يلاحظ من النتائج المبينة في الجدول (3) ومن خلال قيمة P يلاحظ انها اقل من 0.05 مما يعني ان المتغيرات لا تعود الى التوزيع الاحتمالي الطبيعي.  
جدول (3) قيم معيار (Kolmogorov-Smirnov) لفحص التوزيع الطبيعي لمتغيرات وابعاد الدراسة

Tests of Normality			
Kolmogorov-Smirnov			
P-value	N	Statistic	النوع
0.000	307	0.139	التأثير
0.000	307	0.142	الولاء
0.000	307	0.135	المساهمة
0.000	307	0.153	الاحترام المهني
0.000	307	0.114	الاستغراق
0.000	307	0.132	الرضا الوظيفي
0.000	307	0.137	الالتزام التنظيمي العاطفي

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.27) n=307

### تاسعاً: التحليل العاملي التوكيدي

يتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي من اجل تحديد علاقات الارتباط بين المتغيرات المشاهدة (الاسئلة) والابعاد التي تقابلها (المتغيرات الكامنة)، إذ إن قيم التشبعات في هذا التحليل هي التي تحدد كيف ان هذه المتغيرات المشاهدة تمثل الابعاد التي تقابلها.  
عن طريق الشكل في الملحق رقم (1) الذي يوضح قيم تشبعات (ارتباط) للمتغيرات المشاهدة (الأسئلة) بالمتغيرات الدالة عليها (الكامنة) والمتعلقة بمتغيرات البحث والمبينة قيمها على السهم ذي الرأس الواحد بين السؤال والمتغير الكامن، فضلاً عن قيم معاملات الارتباط بين كل زوج من المتغيرات الكامنة والمبينة قيمها على السهم ذي الرأسين.  
لقد أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي معنوية النموذج الموضوع من قبل الباحثان ومطابقته نموذج عينة الدراسة وذلك بدلالة مؤشرات جودة المطابقة الموضحة في الملحق رقم (2)، التي تستند إلى مؤشرات حسن المطابقة وحدود القبول المستخدمة من اغلب الباحثين والموضحة في الملحق رقم (3)، إذ تبين النتائج ان جميع المؤشرات مطابقة اي انها ضمن الحدود المقبولة لها.

### المبحث الثاني/ الجانب النظري

اولاً: نظرية تبادل القائد- العضو

#### 1. مفهوم نظرية تبادل القائد- العضو:

ان التبادل بين القائد والعضو هي نظرية من نظريات القيادة، التي تستند على التبادلات الثنائية ما بين القادة وتابعيهم وترتكز على فكرة ان هناك انواع مختلفة من العلاقات تتطور في مجموعات العمل بين القادة واتباعهم وتصف هذه النظرية كيف ان القادة يطورون علاقات ثنائية عالية الجودة تسمح للتابعين بالوصول الى الكثير من المنافع (Dewanto, 2020:78).  
عرّف Scandura et al., 1986 التبادل بين القائد والعضو هو (أ) نظام من المكونات وعلاقاتها (ب) يشمل أعضاء ثنائية، (ج) يشتمل على أنماط سلوكية مترابطة، (د) مشاركة أدوات النتائج المتبادلة، (هـ) إنتاج مفاهيم عن البيئات وخرائط الاسباب والقيمة (Kang&Stewart, 2007:534)، وتشير نظرية تبادل القائد والأعضاء إلى أن القادة لا يستخدمون نفس الأسلوب في التعامل مع جميع المرؤوسين، بل يطورون نوعاً مختلفاً من العلاقة أو التبادل مع كل مرؤوس

وتتراوح هذه العلاقات من تلك التي تعتمد او القائمة على عقود العمل الرسمية (أي تبادلية القائد-العضو منخفض، أو "المجموعة الخارجية") إلى تلك التي تتميز بالثقة المتبادلة والاحترام والإعجاب والتأثير المتبادل (أي تبادل القائد-العضو مرتفع أو "المجموعة الداخلية") (Liden&Maslyn, 1989:43).

2. أهمية تبادل القائد-العضو: تبرز أهمية تبادلية القائد العضو من خلال الاتي:
- ❖ تسهم في تحقيق النتائج التنظيمية (الأداء العالي، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، انخراط اعضاء داخل المجموعة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، انخفاض دوران العمل) وهذا ما أوضحه عديد من الباحثين امثال (Vecchio & Gobdel: 1984) (Soldner:2009,5)
  - ❖ دورها الفريد في تفسير ظاهرة القيادة من خلال سعيها للتركيز على نوعية العلاقات الثنائية بين القائد والعضو وامكانية تأطيرها والسعي لجعلها منسجمة مع متطلبات عمل المنظمة.
  - ❖ تزداد أهمية تبادلية القائد العضو من خلال تعاملها مع التغييرات في نشاطات أعضاء المنظمة كالإثراء الوظيفي، اذ ان القادة بإمكانهم التأثير على خصائص عمل الأعضاء من خلال إعطائهم المزيد من الفرص لتحقيق الاستقلالية في العمل وتمكينهم لمهام تحتاج الى مهارات مختلفة وبالمقابل قدرة الأعضاء على القيام بهذه المهام مما يعطي أهمية للإثراء الوظيفي وقدرته على تعميق العلاقة الثنائية والذي يولد علاقات تبادلية ذات جودة عالية لتحقيق أهداف المنظمة (سعيد وعبد الستار، 2014: 124).
  - ❖ إن تبادل القادة والأعضاء يعزز الهوية التنظيمية تلعب عمليات التبادل الاجتماعي في مكان العمل دورا محوريا في تحديد النتائج السلوكية والمواقفية المرغوبة للموظفين في المنظمات. ان التبادل بين القائد والعضو هي جودة علاقة التبادل الاجتماعية بين الموظف ومشرفه المباشر فعلاقات التبادل بين القائد والعضو عالية الجودة تظهر تبادلات طويلة الاجل تتصف بالثقة والانفتاح والعفوية والمنفعة المتبادلة (Götz, et al., 2020:2).

### 3. ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو:

من اجل تحديد الابعاد اعتمد الباحثان على الادبيات المكتوبة وارااء الباحثين كل من (Liden & Maslyn, 1998:50) (Allison, 2016:43) (زكي وكشميري، 2019: 264) (Dewanto, 2020:81) (علي واخرون، 2020: 711) (بورصاص، 2022: 5) (Ciranoğlu, 2022:271) (عبد الهادي، 2024: 44).

أ. الإسهام: عرف (Dienesch&Liden,1986:624) الإسهام على أنها "إدراك وتصور لمقدار، واتجاه، وجودة النشاط الموجه نحو العمل الذي يبذله كل طرف من أطرف العلاقة الثنائية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة (الصريحة او الضمنية) بينهما" (Liden&Maslyn 1998:45)، بمعنى إلى أي مدى يسهم الاعضاء في تحمل مسؤوليات ومهام العمل التي تكون خارج الوصف الوظيفي أو عقود العمل الرسمية، وبالمثل إلى أي مدى يوفر القائد الموارد اللازمة لإتمام المهام والتي تتضمن الموارد المادية مثل دعم الميزانية، والمواد، والمعدات، فضلاً عن منح المزيد من الفرص والدعم والاهتمام والمعلومات (المنسي، 2018: 5).

ب. الولاء: عرف (Liden&Maslyn, 1998:50) الولاء على أنه "المدى الذي يدعم كل من القائد والاعضاء بعضهم بعضا بشكل علني وعلى المستويين المهني والشخصي". ويشير هذا البعد إلى المدى الذي يكون فيه كل من القائد والاعضاء موالين لبعضهما بعضا، وللولاء دور هام في تحسين ودعم العلاقة التبادلية إذ يستخدم كأداة مفيدة في تحديد أنواع المهام التي توكل للأعضاء، فمن المرجح أن القائد يميل إلى الاعضاء المخلصين والموالين للقيام بالمهام التي يتطلب فيها العمل درجة كبير من الاستقلالية او تحمل المسؤولية (المنسي، 2018، 5).

ت. التأثير: عرف (Dienesch&Liden,1986:625) التأثير "المودة المتبادلة بين القائد والاعضاء، والمعتمدة بشكل أساسي على الجاذبية الشخصية بينهما أكثر من العمل والقيم المهنية" (Liden&Maslyn, 1998:46)، يمكن ان نلاحظ ايضا تركيز هذا البعد على الميل الشخص

المتبادل بين القائد والاعضاء فعلى سبيل المثال ربما يكون لدى كل من القائد والعضو نفس الاهتمامات خارج نطاق العمل وهذا بدوره يزيد من الصداقة وقوة العلاقة مقارنة بالعلاقات بالعمل، ومن ثم فإن هذا البعد يختلف تماماً عن بعد المساهمة إذ أنه أقل ارتباطاً بأداء الاعضاء في العمل (المنسي، 2018: 5).

ث. الاحترام المهني: أشار (Liden&Maslyn,1998:49) للاحترام المهني إلى انه "إدراك أو تصور لدرجة بناء كل طرف من طرفي العلاقة التبادلية للسمعة المهنية (الطيبة) داخل و/أو خارج المنظمة، وتميزه في مجال عمله". إذ يعد احترام الآخرين إحدى الصفات الواجب توافرها في القائد، فهو يتعامل مع كائنات بشرية تحمل أحاسيس ومشاعر، وعليه أن يحترمهم ويُرَاعِيها وإعطائهم الحرية في التعبير عن آرائهم، والثناء عليهم وعدم انتقادهم أمام الآخرين لما له من أضرار كبيره على الحالة النفسية لهم وانعكاسها على حياتهم الوظيفية (سعيد والتيمي، 2016: 101) (سعيد والتيمي، 2017: 95).

### ثانياً: السعادة في العمل

#### 1. مفهوم السعادة في العمل:

السعادة في العمل هي الحياة المهنية ذات الأهمية الشخصية الخاصة لكل فرد، وترتبط السعادة في العمل ارتباطاً وثيقاً بالسعادة في الحياة (Nguyen, 2020:53)، والسعادة في العمل هي أيضاً قرار شخصي يتخذه الموظف، إذ يشعر برابطة عاطفية قوية تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، وحالة من الاندماج العاطفي والفكري، ويعد نفسه مسؤولاً وملتزماً بإنجاحها (المعاينة والحموري، 2018: 41)، وعرفها Danna & Griffin, 1999 انها العافية البدنية والعاطفية والعقلية للفرد العامل ورضاه تجاه حياته داخل العمل وخارجه (Yastioğlu&Alparslan, 2023:622)، كما عرفها أيضاً Pryce-Jones, 2010 على انها وجود عدد من التجارب الايجابية في العمل نسبة الى التجارب السلبية فيه، وذلك في تجربة معنى العمل وفي تعظيم الاداء المهني (Feitor, et al., 2023:1). في حين عرفها Nikolova, Cnossen, 2020 هي التقييم الذاتي للعاملين تجاه بيئة عملهم (Charles-Leija, et al., 2023:3).

2. أهمية السعادة في العمل: تحقق السعادة في العمل للموظف او العامل من خلال ما يأتي: (Barbosa&Santos, 2023:239)

- الفرد العامل السعيد أكثر استقلالية وأكثر كفاءة في اتخاذ القرار وأكثر ابداعية وأكثر اندماجاً واستباقية وتحفيزاً وهو مستعد لقبول المهام الاضافية.
- تقود السعادة في مكان العمل الى رفع مستويات الانتاجية للعاملين ويعكس ذلك في اثر ايجابي على الاداء وعلى الالتزام وانخفاض معدات الغياب.
- العاملون السعداء اكثر مرونة واثل عرضة الى اعراض الاجهاد واكثر حرصاً على تطوير علاقات شخصية مثمرة.
- الافراد العاملون السعداء متوفرين لدعم الاخرين سواء كانوا من الزملاء او الزبائن وهم اقل ميلاً الى الدخول في صراعات.

#### 3. ابعاد السعادة في العمل:

اقترح العديد من الباحثان، وفي مقدمتهم فيشر (Fisher, 2010:391)، أن السعادة في العمل تتألف من عدة أبعاد هي: الاستغراق الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي العاطفي (Fitriana, et al., 2022:2) (Atan, et al., 2021:3).

أ. الاستغراق: عرف (Bakker & Demerouti (2008:209-210) الاستغراق بأنه "حالة ذهنية إيجابية ومرتبطة بالعمل، تتميز بالحيوية والتفاني والانغماس". وتتميز الحيوية بمستويات عالية من الطاقة والمرونة الذهنية أثناء العمل، أما التفاني فيشير إلى الانخراط القوي

في العمل والشعور بالأهمية والحماس والتحمدي، أما الانغماس فيتميز بالتركيز الكامل والانغماس فيه بسعادة.

ب. **الرضا الوظيفي:** يُعد الرضا الوظيفي أولوية أساسية لجميع المؤسسات عند وضع سياساتها، وهو مفهوم يرتبط بالجانبين الإنساني والنفعي، يفترض الجانب الإنساني أن مستوى رضا الموظفين يرتبط بمدى حصولهم على معاملة عادلة وملائمة في المؤسسة، أما الجانب النفعي أن رضا الموظفين يُسهم في سلوكياتهم المؤثرة على سير العمل في المؤسسة (Bataineh, 2019:102) وتتأثر العديد من النتائج التنظيمية الإيجابية بشكل مباشر بدرجة رضا الموظفين. فالموظفون الراضون عن وظائفهم أكثر ميلاً إلى المبادرة، وأن يكونوا ودودين ومنفتحين، وأن يكونوا حاضرين تماماً في عملهم، وأن يُظهروا تعاطفاً مع زملائهم (Yusuf, et al., 2025:372).

ت. **الالتزام التنظيمي العاطفي:** الأفراد السعيدون في المنظمة يؤثرون فيها، فهم يجعلون من منظماتهم منظمة سعيدة وتصبح السعادة جانب من ثقافة او الروح المعنوية في المنظمة. وان الموظف السعيد أكثر التزاما بعمله وهو أكثر انتاجية كما ان سعادة الموظف تساعده في تحقيق النجاح الوظيفي وتعزز لديه الرضا الوظيفي وتشجعه على العمل بشكل أكبر وتقل لديه نية ترك العمل (Çayak, 2021:29-30).

### المبحث الثالث/ الجانب العملي

أولاً: نبذة مختصرة عن قطاع السياحة في مدينة الموصل:

تمتلك مدينة الموصل مقومات الجذب السياحي من خلال الظواهر الجغرافية الطبيعية والمواقع السياحية الاثرية والمرافد الدينية والموروث الحضاري والثقافي فضلاً عن المواقع الاثرية (الطائي والطائي، 2025: 101). ومن هنا تأتي أهمية القطاع السياحي في مدينة الموصل الذي هو جزء من قطاع السياحة على مستوى العراق، اذ ان ما يتحقق على مستوى المدينة فان تأثيره سيكون على مستوى البلد ككل، من القضاء على البطالة، وتنشيط الدورة الاقتصادية داخل المدينة وفتح المشاريع حتى الصغيرة منها، ومن ثم سيؤدي الى التنمية الاقتصادية للمدينة.

ثانياً: اختبار علاقات الارتباطية والتأثيرية بين تبادلية القائد العضو وابعادها مع السعادة في العمل

#### 1. علاقات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير تبادلية القائد- العضو ومتغير السعادة في العمل

تم اختبار الفرضية اعلاه والنتائج موضحة بالجدول (4) في ادناه:

الجدول (4) علاقة الارتباط بين متغير تبادلية القائد- العضو ومتغير السعادة في العمل

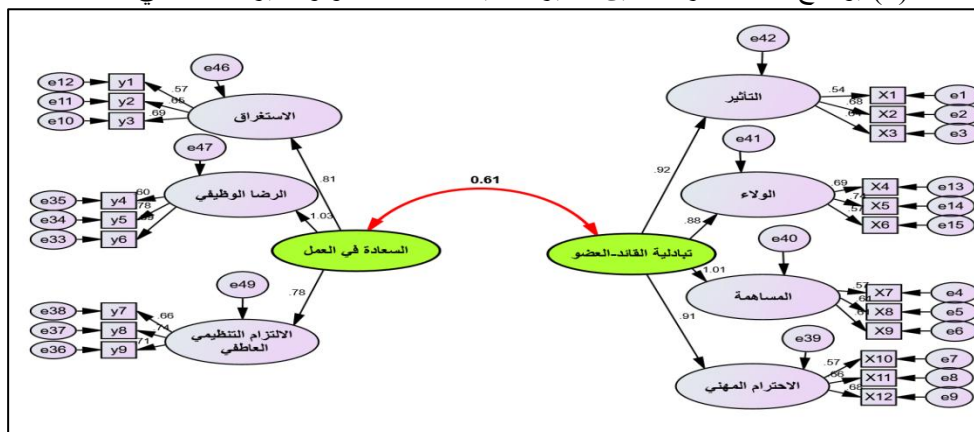
95% Confidence Interval		القيمة الاحتمالية P-value	قيمة الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الأول
Upper	Lower					
0.717	0.469	0.004	0.61	السعادة في العمل	↔	تبادلية القائد-العضو

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS V.24) n=307

عن طريق الجدول (4) في اعلاه يلاحظ ان معامل الارتباط بين متغير تبادلية القائد- العضو ومتغير السعادة في العمل ومن خلال الإشارة الموجبة للمعامل فان العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.61)، وان هذا المعامل هو ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P (0.004) وهي أقل من 0.05، فضلاً عن ان كلاً من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة (95% Confidence Interval) والتي كانت قيمتهما (0.717, 0.469)، كانا متشابهين في

الإشارات عند مستوى معنوية (0.05). مما يعني ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغير تبادلية القائد- العضو ومتغير السعادة في العمل.

والشكل (2) يوضح علاقة الارتباط بين متغير تبادلية القائد- العضو ومتغير السعادة في العمل:



الشكل (2) الارتباط بين متغير تبادلية القائد- العضو ومتغير السعادة في العمل

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS V.24) n=307

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضية الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد متغير تبادلية القائد- العضو منفردة ومتغير السعادة في العمل لدى العاملين في القطاع السياحي.

تم اختبار الفرضية اعلاه والنتائج موضحة بالجدول (5) في ادناه:

الجدول (5) علاقة الارتباط بين أبعاد متغير تبادلية القائد- العضو منفردة ومتغير السعادة في العمل

95% Confidence Interval		القيمة الاحتمالية P-value	قيمة الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الأول
Upper	Lower					
0.760	0.477	0.003	0.62	السعادة في العمل	↔	التأثير
0.632	0.342	0.004	0.50		↔	الولاء
0.775	0.476	0.003	0.63		↔	المساهمة
0.643	0.380	0.004	0.53		↔	الاحترام المهني

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS V.24) n=307

يلاحظ في الجدول (5) اعلاه ان معامل الارتباط بين بُعد التأثير ومتغير السعادة في العمل ومن خلال الإشارة الموجبة للمعامل فان العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.62)، وان هذا المعامل هو ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P (0.003) وهي أقل من 0.05، فضلا عن أن كلاً من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة والتي كانت قيمتهما (0.477, 0.760)، كانا متشابهين في الإشارات عند مستوى معنوية (0.05). مما يعني ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين بُعد التأثير ومتغير السعادة في العمل.

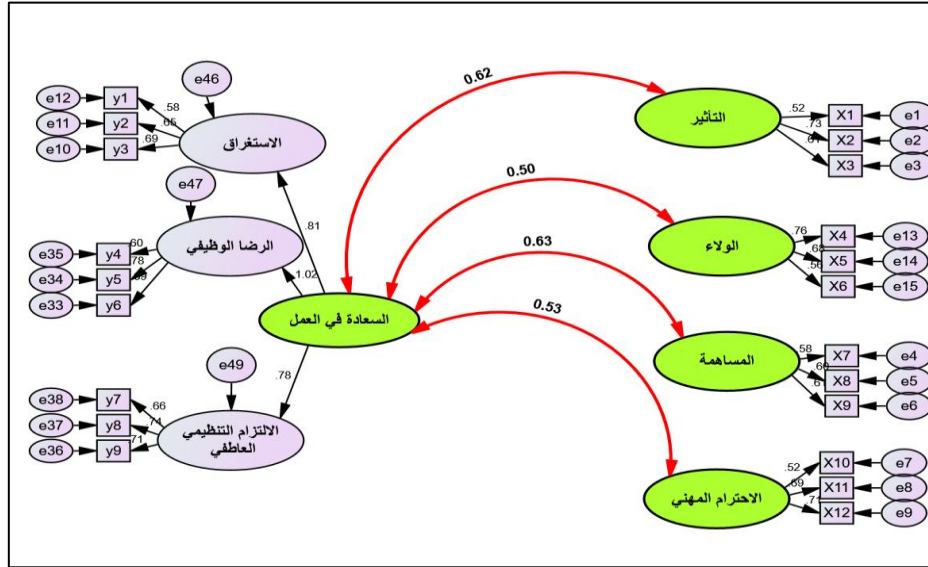
كما يلاحظ ان معامل الارتباط بين بُعد الولاء ومتغير السعادة في العمل ومن خلال الإشارة الموجبة للمعامل فان العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.50)، وان هذا المعامل هو ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P (0.004) وهي أقل من

0.05، فضلاً عن أن كلاً من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة والتي كانت قيمتهما (0.632, 0.342)، كانا متشابهين في الإشارات عند مستوى معنوية (0.05). مما يعني ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الولاء ومتغير السعادة في العمل.

ويلاحظ ان معامل الارتباط بين بُعد الإسهام ومتغير السعادة في العمل ومن خلال الإشارة الموجبة للمعامل فان العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.63)، وان هذا المعامل هو ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P (0.003) وهي أقل من 0.05، فضلاً عن أن كلاً من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة والتي كانت قيمتهما (0.775, 0.476)، كانا متشابهين في الإشارات عند مستوى معنوية (0.05). مما يعني ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين بُعد المساهمة ومتغير السعادة في العمل.

واخيراً يلاحظ ان معامل الارتباط بين بُعد الاحترام المهني ومتغير السعادة في العمل ومن خلال الإشارة الموجبة للمعامل فان العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.53)، وان هذا المعامل هو ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P (0.004) وهي أقل من 0.05، فلا عن أن كلاً من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة والتي كانت قيمتهما (0.643, 0.380)، كانا متشابهين في الإشارات عند مستوى معنوية (0.05). مما يعني ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الاحترام المهني ومتغير السعادة في العمل.

والشكل (3) يوضح علاقة الارتباط بين أبعاد متغير تبادلية القائد- العضو منفردة ومتغير السعادة في العمل:



الشكل (3) الارتباط بين أبعاد متغير تبادلية القائد- العضو منفردة ومتغير السعادة في العمل  
 المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS V.24) n=307

#### 4. تحليل علاقة التأثير

لإتمام التحليل وبعد ان تناولت الدراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات، سنتناول علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة التي تم اعتمادها، وتشمل، متغير مستقل (تبادلية القائد-العضو) والذي يتوقع أن يحدث أثراً مباشراً في المتغير التابع (السعادة في العمل).

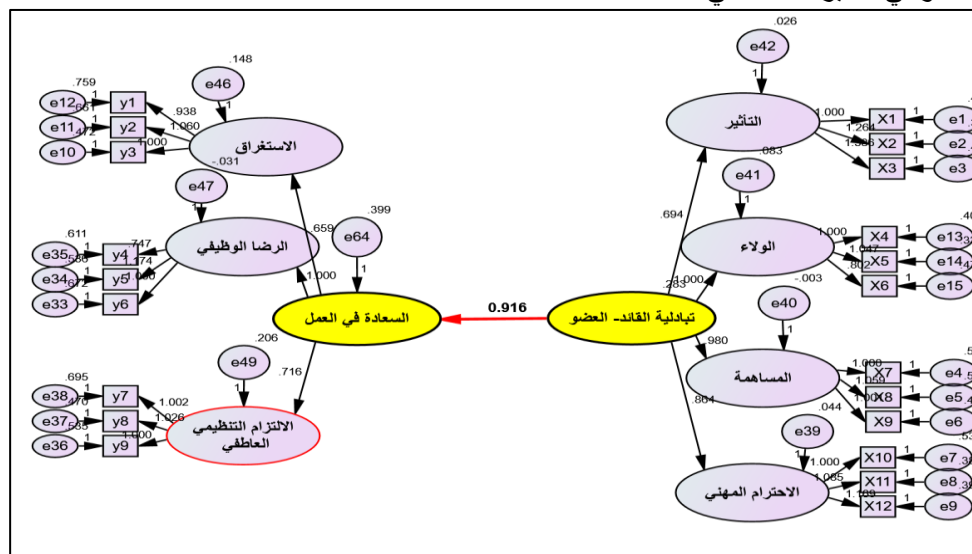
**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير تبادلية القائد- العضو في متغير السعادة في العمل.

تم اختبار الفرضية اعلاه والنتائج موضحة بالجدول (6) في ادناه:  
الجدول (6) نتائج علاقة التأثير لمتغير تبادلية القائد- العضو في متغير السعادة في العمل

95% Confidence Interval		القيمة الاحتمالية P-value	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار Estimate (β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
Upper	Lower						
1.216	0.664	0.003	0.148	0.916	السعادة في العمل	←	تبادلية القائد- العضو

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS V.24) n=307

عن طريق الجدول (6) في اعلاه الذي يوضح قيمة المعلمة المقدره والتي تعود إلى متغير تبادلية القائد-العضو والتي بلغت (0.916)، وهي تدل على أن هذه العلاقة هي علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة المقدره. كما أن الخطأ القياسي (S.E.) بلغ (0.148) وهي قيمة صغيرة نسبياً مقارنة بقيمة المعامل، مما يشير إلى دقة تقدير العلاقة واستقرار التأثير، وإن أثر متغير تبادلية القائد-العضو في متغير السعادة في العمل كان أثراً معنوياً ذو دلالة إحصائية وذلك من خلال p (0.003) وهي أقل من (0.05) لهذه العلاقة، فضلا عن أن حدود الثقة (Confidence Interval 95%) ظهرت بإشارات متشابهة والتي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى (1.216,0.664) على التوالي. بذلك وحسب النتائج اعلاه يمكن التوصل إلى قرار بقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هناك تأثير لمتغير تبادلية القائد-العضو في متغير السعادة في العمل وهذا التأثير طردي وذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ )، والشكل (4) يوضح علاقة التأثير لمتغير تبادلية القائد-العضو في متغير السعادة في العمل.



الشكل (4) علاقة التأثير لمتغير تبادلية القائد- العضو في متغير السعادة في العمل

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS V.24) n=307

وينبثق من الفرضية الرئيسية الرابعة أعلاه الفرضية الفرعية الآتية:  
الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد متغير تبادلية القائد- العضو في متغير السعادة في العمل.

تم اختبار الفرضية اعلاه والنتائج موضحة بالجدول (7) في ادناه:  
الجدول (7) نتائج علاقة التأثير لأبعاد متغير تبادلية القائد- العضو في متغير السعادة في العمل

95% Confidence Interval		القيمة الاحتمالية P-value	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار Estimate (β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
Upper	Lower						
1.965	0.810	0.003	0.305	1.281	السعادة في العمل	←	التأثير
0.833	0.390	0.003	0.120	0.598		←	الولاء
1.418	0.642	0.004	0.207	0.961		←	المساهمة
1.397	0.596	0.003	0.211	0.921		←	الاحترام المهني

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS V.24) n=307

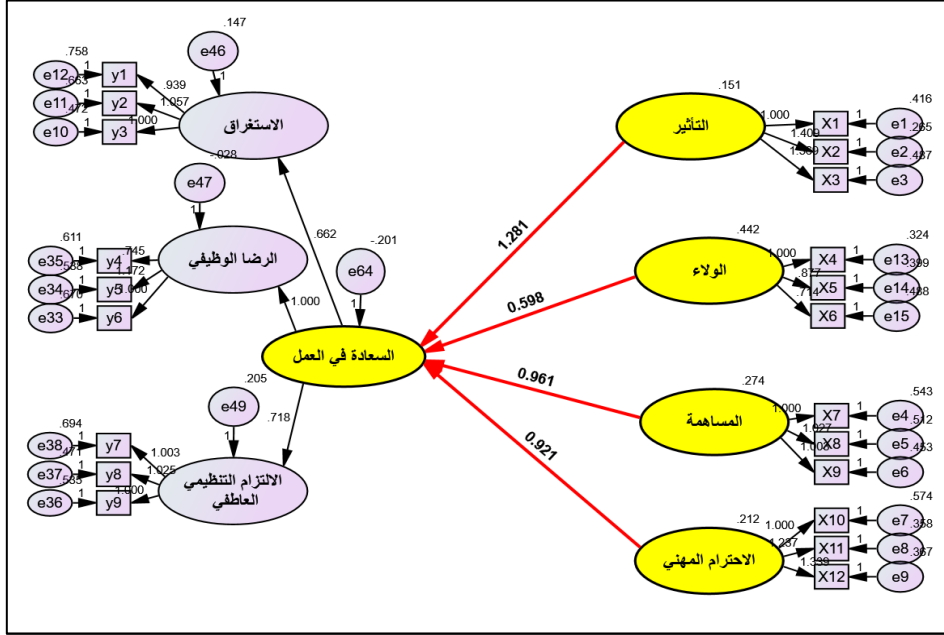
عن طريق الجدول (7) الذي يوضح قيمة المعلمة المقدره والتي تعود إلى لُبُعد التأثير والتي بلغت (1.281)، وهي تدل على أن هذه العلاقة هي علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة المقدره. كما أن الخطأ القياسي (S.E.) بلغ (0.305)، وهي قيمة منخفضة نسبياً مقارنة بقيمة المعامل، مما يشير إلى دقة تقدير العلاقة واستقرار التأثير، وان أثر بُعد التأثير في متغير السعادة في العمل كان أثراً معنوياً ذو دلالة إحصائية وذلك من خلال  $p < 0.003$  وهي أقل من (0.05) لهذه العلاقة، فضلا عن أن حدود الثقة ظهرت بإشارات متشابهة والتي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى (1.965, 0.810) على التوالي. بذلك وحسب النتائج أعلاه يمكن التوصل إلى قرار بقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هناك تأثير لُبُعد التأثير في متغير السعادة في العمل وهذا التأثير طردي وذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ).

كما يلاحظ ان قيمة المعلمة المقدره والتي تعود إلى لُبُعد الولاء والتي بلغت (0.598)، وهي تدل على أن هذه العلاقة هي علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة المقدره. كما أن الخطأ القياسي (S.E.) بلغ (0.120)، وهي قيمة منخفضة نسبياً مقارنة بقيمة المعامل، مما يشير إلى دقة تقدير العلاقة واستقرار التأثير، وان أثر بُعد الولاء في متغير السعادة في العمل كان أثراً معنوياً ذو دلالة إحصائية وذلك من خلال  $p < 0.003$  وهي أقل من (0.05) لهذه العلاقة، فضلا عن أن حدود الثقة ظهرت بإشارات متشابهة والتي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى (0.833, 0.390) على التوالي. بذلك وحسب النتائج أعلاه يمكن التوصل إلى قرار بقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هناك تأثير لُبُعد الولاء في متغير السعادة في العمل وهذا التأثير طردي وذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ).

يلاحظ كذلك ان قيمة المعلمة المقدره والتي تعود إلى لُبُعد المساهمة والتي بلغت (0.961)، وهي تدل على أن هذه العلاقة هي علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة المقدره. كما أن الخطأ القياسي (S.E.) بلغ (0.207)، وهي قيمة منخفضة نسبياً مقارنة بقيمة المعامل، مما يشير إلى دقة تقدير العلاقة واستقرار التأثير، وان أثر بُعد المساهمة في متغير السعادة في العمل كان أثراً معنوياً ذو دلالة إحصائية وذلك من خلال  $p < 0.004$  وهي أقل من (0.05) لهذه العلاقة، فضلا عن أن حدود الثقة ظهرت بإشارات متشابهة والتي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى (1.481, 0.642) على التوالي. بذلك وحسب النتائج أعلاه يمكن التوصل إلى قرار بقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هناك تأثير لُبُعد المساهمة في متغير السعادة في العمل وهذا التأثير طردي وذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ).

واخيراً يلاحظ ان قيمة المعلمة المقدره والتي تعود إلى لُبُعد الاحترام المهني والتي بلغت (0.921)، وهي تدل على أن هذه العلاقة هي علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة المقدره. كما أن الخطأ القياسي (S.E.) بلغ (0.211)، وهي قيمة منخفضة نسبياً مقارنة

بقية المعامل، مما يشير إلى دقة تقدير العلاقة واستقرار التأثير، وان أثر بُعد الاحترام المهني في متغير السعادة في العمل كان أثراً معنوياً ذو دلالة إحصائية وذلك من خلال  $p (0.003)$  وهي أقل من  $(0.05)$  لهذه العلاقة، فضلا عن أن حدود الثقة ظهرت بإشارات متشابهة والتي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى  $(1.397, 0.596)$  على التوالي. بذلك وحسب النتائج أعلاه يمكن التوصل إلى قرار بقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هناك تأثير لبُعد الاحترام المهني في متغير السعادة في العمل وهذا التأثير طردي وذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية  $(\alpha < 0.05)$ ، والشكل (5) يوضح علاقة التأثير لأبعاد متغير تبادلية القائد-العضو في متغير السعادة في العمل.



الشكل (5) علاقة التأثير لأبعاد متغير تبادلية القائد-العضو في متغير السعادة في العمل

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS V.24)  $n=307$

## المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

- كشفت الدراسة أن تبادلية القائد-العضو ذات الجودة العالية تمثل شرطاً أساسياً لبناء بيئة عمل سياحية أكثر مرونة وثقة، إذ تؤدي العلاقة القائمة على الدعم المتبادل وتبادل المعرفة إلى تقليل الحاجة للرقابة المباشرة وتحسين جودة اتخاذ القرار لدى العاملين في الشركات السياحية والفنادق ومدن الألعاب في الموصل.
- أكدت الدراسة أن السعادة في العمل في مؤسسات القطاع السياحي ليست حالة عاطفية عابرة، بل إطار مركب يتشكل من الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي، بحيث يعمل تفاعل هذه الأبعاد بشكل تكاملي على تشكيل تجربة وظيفية إيجابية أو سلبية لدى العاملين.
- بينت تحليلات الارتباط أن هناك علاقة ارتباط معنوية وطرديّة بين تبادلية القائد-العضو والسعادة في العمل، بما يعني أن تحسين جودة العلاقة القيادية يمكن أن يُسبب كمدخل عملي لتعزيز سعادة العاملين في السياحة وزيادة مستويات حماسهم واندماجهم.

- تظهر النتائج الإحصائية أن أبعاد تبادلية القائد-العضو الأربعة (التأثير، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني) ترتبط جميعها بشكل معنوي بالسعادة في العمل، مما يشير إلى أن أي خلل في أحد هذه الأبعاد من شأنه أن يضعف شعور العاملين بالسعادة حتى لو كانت الأبعاد الأخرى في مستوى جيد.
  - توضح اختبارات التأثير أن تبادلية القائد-العضو تمارس أثراً مباشراً ومعنوياً في السعادة في العمل، وأن أبعادها الفرعية تمثل قنوات تأثير مميزة؛ فالتأثير الشخصي والاحترام المهني يعززان الشعور بالتقدير والاعتبار، بينما يسهم الولاء والمساهمة في تعميق شعور العاملين بالمعنى والمسؤولية المشتركة تجاه المنظمة السياحية.
- ثانياً: التوصيات:**

- تصميم سياسات تنظيمية تشجع على الولاء المتبادل بين القائد والعضو، مثل إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بجدولة العمل وتوزيع المهام، وربط منح الصلاحيات وفرص التطور المهني بدرجة التزام الموظف وولائه، بما يعزز شعوره بأنه شريك حقيقي في نجاح المؤسسة السياحية.
- بناء آليات مؤسسية لتعزيز المسهمة الطوعية، كإتاحة فرص المشاركة في فرق عمل أو لجان تحسين الخدمات السياحية، ومكافأة المبادرات التطوعية التي تتجاوز الواجب الوظيفي، مما يغذي إحساس العاملين بجدوى جهودهم ويقوي بعد المساهمة في علاقة القائد العضو.
- ترسيخ الاحترام المهني عبر ممارسات إدارية محددة، مثل تجنب التوبيخ العلني، وتقديم التغذية الراجعة بصورة بناءة، ومنح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم المهنية بشأن تطوير الخدمات السياحية، بما ينعكس إيجاباً على صورة القائد في أعين العاملين ويعزز مكانته المهنية لديهم.
- توفير برامج وأنشطة تعزز الاستغراق الوظيفي مثل إعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر ثراء وتحدياً، وتقديم فرص تدريب وتطوير مهني مرتبطة مباشرة بطبيعة العمل السياحي، مع مراعاة التوازن بين متطلبات العمل وحياة العاملين الشخصية.
- تفعيل ممارسات داعمة للرضا الوظيفي كتحسين ظروف العمل المادية في الشركات السياحية والفنادق وإقرار أنظمة حوافز مادية ومعنوية مرتبطة بالأداء الجماعي، بما يساهم في رفع مستويات الرضا وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل.

#### مقترحات مستقبلية:

- تشير قوة ملائمة نموذج المعادلات الهيكلية من خلال مؤشرات GFI AGFI NFI وغيرها إلى صلاحية النموذج المفترض في تفسير ديناميات العلاقة بين تبادلية القائد العضو والسعادة في العمل ببيئة السياحة في مدينة الموصل، ما يفتح المجال لاعتماده أو تطويره في دراسات لاحقة على قطاعات خدمية أخرى في العراق.
- ادخال متغيرات أخرى في العلاقة بين تبادلية القائد-العضو والسعادة في العمل، تعمل هذه المتغيرات كوسيط أو معدل في العلاقة.

#### المصادر:

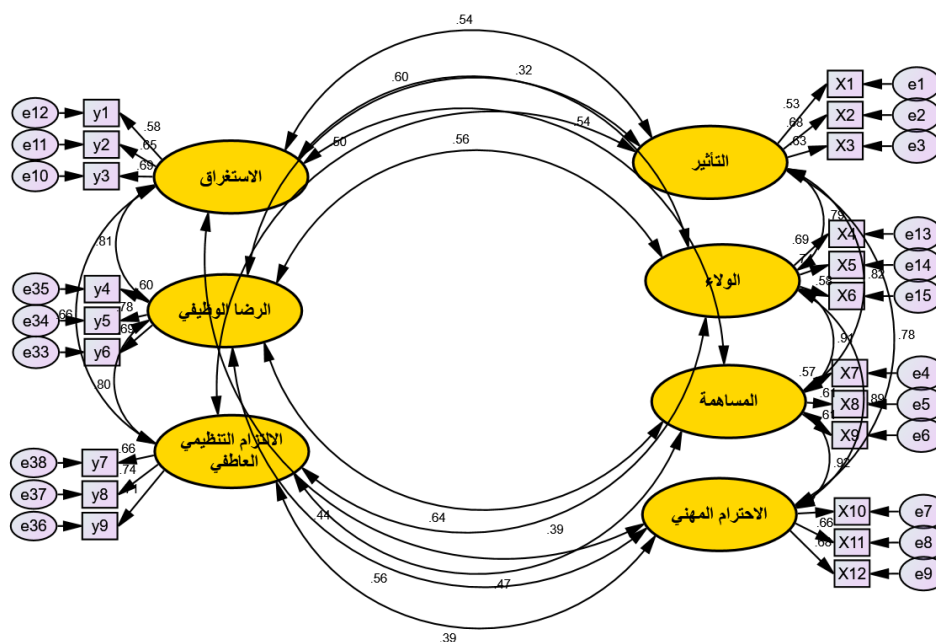
- 1 بورصاص، وهيبه 2022، ارتباط العلاقات التبادلية قائد-أعضاء بالعقد النفسي دراسة ميدانية بالأقسام البيداغوجية لجامعة أم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.
- 2 خلف، ياسر لطيف. 2021، السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية: بحث استطلاعي لأراء العاملين في جامعة الفلوجة. *مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية*، العدد (1)، ص (245-268).

- 3 سعيد، هديل كاظم والتميمي، وسام خالد. 2016، انعكاس تبادلية القائد-العضو في الإلتزام التنظيمي بحث ميداني في وزارة الدفاع العراقية، *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد (22)، العدد (93)، ص (90-123).
- 4 سعيد، هديل كاظم والتميمي، وسام خالد، 2017، دور تبادلية القائد - العضو في العدالة التنظيمية بحث ميداني في وزارة الدفاع العراقية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، جامعة بغداد، السنة الاربعون، العدد (123)، ص (85-111).
- 5 سعيد، هديل كاظم وعبد الستار، حلا صاحب 2014، دور تبادلية القائد-العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين، *مجلة العلوم الاقتصادية*، المجلد (20)، العدد (78)، ص (112-149).
- 6 الطائي، سحر سعيد قاسم، والطائي سفيان وليد ابراهيم، 2025، التنمية للمواقع السياحية في قضاء الموصل باستخدام نظم المعلومات الجغرافية، *مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية*، المجلد (32)، العدد (3)، ص (101-121).
- 7 عبد الهادي، محمد جمال محمد، 2024، أثر العلاقة التبادلية (القائد – العضو) على الإبداع الإداري لدى العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (44)، العدد (4)، ص (35-59).
- 8 عبدالله، كرم توفيق محمد، 2025، دور القدرات الفردية وأنماط الوعي الإستراتيجي للقائد الإستراتيجي في تعزيز عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية: دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراة، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، *جامعة الموصل*.
- 9 علي، أحمد عبد القادر، والسنديوني، منى محمد، والأحول، نهال إبراهيم محمد، 2020، أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومرووسيه على الصوت الداعم للعاملين بتوسيط الصداقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، العدد (9)، ص (707-741).
- 10 المعاينة، رولا والحموري، صالح، 2018، ما بعد التميز السعادة المؤسسية سعاد الموظفين والطاقة الإيجابية في بيئة العمل، الطبعة الثالثة، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، دولة الامارات العربية المتحدة.
- 11 المنسي، محمود عبد العزيز، 2018، أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرووسيه على الارتباط الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي (دراسة تطبيقية على هيئة التمرريض في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة). *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، المجلد (55)، العدد (2)، ص (119-162).
- 12 Allison, Brooke. B., 2016, An examination of leader-member exchange and team effectiveness, Dissertations, *Clemson University*.
- 13 Atan, A.; Ozgit, H.; Silman, F. (2021). Happiness at Work and Motivation for a Sustainable Workforce: Evidence from Female Hotel Employees. *Sustainability (MDPI)*, Vol. (13), No. (14).
- 14 Bakker, A.B. and Demerouti, E., 2008, Towards a model of work engagement. *Career Development International*, Vol. (13), No. (3), pp. (209–223).
- 15 Barbosa, B., Marques, I., & Santos, C. A., 2023, The Multidimensional Outcomes Of Happiness At Work When There Is No Explicit Strategy: The Views Of B2c Employees. *International Journal of Business and Society*, Vol. (24), No. (1), pp. (237-253).

- 16 Bataineh, K. Adnan (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, Vol. (12), No. (2), pp. (99-112).
- 17 Çayak, S. 2021, The Mediating Role of Organizational Happiness in the Relationship between Work Engagement and Life Satisfaction: A Study on Teachers. *International Journal of Contemporary Educational Research (IJCER)*, Vol. (8), No. (4), pp. (27-46).
- 18 Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdés, R., 2023, Meaningful work, happiness at work, and turnover intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3565.
- 19 Dewanto, D., 2020, The characteristic of Leader-member Exchange (LMX) relationship between leader and follower: A case in construction industry. *International Journal of Research in Business and Social Science*, Vol. (9), No. (6), pp (77-90).
- 20 Dienesch, Richaed M., & Liden, Robert C., 1986, Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, Vol. (11), No. (3), pp. (618-634).
- 21 Feitor, S.; Martins, T.; Borges, E., 2023, Shorted Happiness at Work Scale: Psychometric Proprieties of the Portuguese Version in a Sample of Nurses. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, Vol. (20), No. (1), pp (57-68).
- 22 Feldt, L. S., & Brennan, R. L., 1989, *Reliability*, In R. L. Linn (Ed.), Educational measurement, 3rd ed., pp. (105–146). Macmillan Publishing Co, Inc; American Council on Education.
- 23 Fisher, Cynthia D., 2010, Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, Vol. (12), No. (4), pp (384–412).
- 24 Fitriana, N., Hutagalung, F. D., Awang, Z., & Zaid, S. M., 2022, Happiness at work: A cross-cultural validation of happiness at work scale. *Plos one*, Vol. (17), No. (1).
- 25 Götz, M., Donzallaz, M., & Jonas, K., 2020, Leader–member exchange fosters beneficial and prevents detrimental workplace behavior: organizational identification as the linking pin. *Frontiers in Psychology*, Vol. (11), Article (1788).
- 26 Kang, D. S., & Stewart, J., 2007, Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. (28), No. (6), pp. (531-551).
- 27 Liden, Robert, C and Maslyn, John M., 1998, Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, Vol. (24), No. (1), pp. (43–72). doi:10.1016/s0149-2063(99)80053-1

- 28 Nguyen, T. D., 2020, *Making Work a Happy Practice*. In *The Routledge Companion to Happiness at Work*, Routledge. (pp. 51-60). In Marques, J. (Ed.). (2020). *The Routledge Companion to Happiness at Work*. New York: Routledge.
- 29 Salas-Vallina, Andrés & Alegre, Joaquín., 2021, Happiness at work: Developing a shorter measure, *Journal of Management & Organization*, Cambridge University Press, Vol. (27), Issue (3), pp. (460-480).
- 30 Yastioğlu, S.& Alparslan, M, A., 2023, Job-Occupation Choice and Happiness at Work of Refugees: A Cross-Country Qualitative Research. *OPUS– Journal of Society Research*, Vol. (20), Issue (55), pp. (620-636). DOI: 10.26466//opusjsr.1343806
- 31 Yusuf, F., Husen, A., Suparno., & Suhendra, A.D., 2025, The Determinant Analysis of Happiness at Work (HAW): A Systematic Literature Review. *Ilomata International Journal of Social Science*, Vol.6, Issue (2), pp (371 – 391).

## الملحق رقم (1)



الشكل يوضح التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغيرات البحث

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS V.24) n=307

## الملحق رقم (2)

الجدول مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي

النتيجة	القيمة	المؤشرات
مطابق	0.83	CMIN/DF
مطابق	0.98	GFI

مطابق	0.97	AGFI
مطابق	0.71	PGFI
مطابق	0.97	NFI
مطابق	0.96	RFI
مطابق	0.045	RMR

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS V.24) n=307

### الملحق رقم (3)

الجدول (16) أهم مؤشرات جودة المطابقة وحدود قبولها

المؤشر	حدود القبول
CMIN/DF	في حالة $CMIN/DF < 5$ يقبل الأنموذج المفترض في حالة $CMIN/DF < 2$ مطابقة تامة للأنموذج
Goodness of Fit Index GFI	في حالة $GFI < 0.9$ مطابقة ضعيفة في حالة $GFI \geq 0.9$ حسن جودة الأنموذج
Adjusted Goodness of Fit Index AGFI	في حالة $AGFI > 0.85$ مطابقة مقبولة للأنموذج في حالة $AGFI \geq 0.90$ مطابقة جيدة للأنموذج
Normative Fit Index NFI	في حالة $NFI \geq 0.9$ حسن جودة الأنموذج
Parsimony Goodness of fit index PGFI	في حالة $PGFI \geq 0.6$ حسن جودة الأنموذج
Relative Fit Index RFI	في حالة $RFI \geq 0.9$ حسن جودة الأنموذج
Root Mean Square Residual RMR	في حالة $RMR \leq 0.08$ مطابقة جيدة للأنموذج

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصدر

McDonald RP, & Ho MHR, 2002, Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses, Psychological Methods, Vol. (7), No. (1), P. 72