

[الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي] (دراسة حالة: عينة من المصارف التجارية العاملة بإقليم النيل الأزرق - السودان - خلال العام 2025)

إعداد الباحثان:

[د. التجاني الغزالي عبد الخير محمد – أستاذ إدارة الأعمال المشارك - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة النيل الأزرق]
[د. نازك علي محمد قسم السيد]

الملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي من خلال القيادة التحويلية كمتغير وسيط بالمصارف التجارية العاملة بإقليم النيل الأزرق، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمستويات الإدارية العليا والوسطى، بلغت العينة الخاضعة للتحليل (71) مفردة. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أخضعت بياناتها للتحليل الإحصائي ضمن البرنامجين SPSS، Amos (V.24)، وتحليل معادلة النمذجة الهيكلية، افترضت الدراسة وجود علاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي حيث أظهرت النتائج وجود دور وسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي، كما أن هنالك علاقة إيجابية قوية بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي. أوصت الدراسة المصارف المبحوثة بدراسة تعزيز القيادة التحويلية عبر التدريب على مهارات التحفيز والإلهام وتطوير الرؤى المشتركة، الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التأهيل المهني والتطوير المستمر للموارد البشرية، دمج مفاهيم القيادة التحويلية في الثقافة المؤسسية لضمان تأثيرها على الأداء الوظيفي بفعالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية – رأس المال البشري – الأداء الوظيفي - الابتكار والإبداع – المعرفة – الجودة – المهارات.

<https://doi.org/10.62690/ijssp2732>

[The Mediating Role of Transformational Leadership in the Relationship between Human Capital and Job Performance] (A Case Study: A Sample of Commercial Banks Operating in the Blue Nile Region – Sudan – During the Year 2025)

Researcher:

[Dr. Al-Tijani Al-Ghazali Abdel-Khair Mohamed – Associate Professor of Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Blue Nile University.]
[Dr. Nazik Ali Mohamed Gasm El-Sayed]

Abstract:

The study aimed to examine the relationship between human capital and job performance through transformational leadership as a mediating variable in commercial banks operating in the Blue Nile Region. The study employed the descriptive analytical method. The population consisted of all employees at senior and middle administrative levels. A questionnaire comprising (71) items was used as the primary data collection tool. The data were analyzed using statistical software packages SPSS and Amos (V.24), applying structural equation modeling (SEM). The findings revealed a significant relationship between human capital and job performance and confirmed the full mediating role of transformational leadership in this relationship. The results indicated a strong positive correlation between human capital and job performance. The study recommended that banks should enhance employee competencies through training in transformational leadership skills and invest in human capital through continuous professional development and empowerment. It also emphasized the importance of integrating transformational leadership concepts into the institutional culture to ensure improved job performance.

Key words: Transformation Leadership – Human Capital – Job Performance – Innovation and Creativity – Knowledge - Quality – Skills.

المقدمة:

تزايد الاهتمام في الفكر الإداري المعاصر برأس المال البشري كعامل حاسم في تعزيز الأداء المؤسسي، غير إن فاعلية هذا المورد يتوقف على نمط القيادة داخل المؤسسة، لا سيما القيادة التحويلية التي أثبتت قدرتها على تحفيز الأفراد وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Bass and Riggio, 2018, p15). ويعد رأس المال البشري من أهم الأصول غير الملموسة التي تسهم في تحقيق أداء وظيفي إذا ما أدير بكفاءة في إطار قيادي محفز (Baker et al, 2020, p31)، ومن هنا برزت أهمية القيادة التحويلية كمدخل إداري حديث يسهم في توجيه طاقات الأفراد وتحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي (أحمد، 2024، ص 76 - 107).

وتفترض العديد من الدراسات أن العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي ليست علاقة مباشرة بل تتوسطها عوامل تنظيمية وسلوكية، يأتي في مقدمتها نمط القيادة الممارس داخل المؤسسات (Yuki, 2019, p88)، ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي على عينة من المصارف التجارية العاملة بإقليم النيل الأزرق – السودان، وتعزيز كفاءة الأداء في بيئة مصرفية تعاني من تحديات تنموية وبشرية.

مشكلة الدراسة:

رغم تزايد الاهتمام برأس المال البشري كعنصر إستراتيجي في تعزيز الأداء الوظيفي إلا أن العديد من المؤسسات، خاصة في القطاعات المصرفية الناشئة (Barrak Mohsin, 2025)، حيث مازالت تعاني من ضعف في تفعيل هذا المورد الحيوي، وتشير دراسة (Al-Khatani, 2015) إلى وجود فجوة بين تنمية رأس المال البشري وتحقيق الأداء الفعال في بيئة العمل المصرفي، وفي ذات السياق أظهرت دراسة (Ismail et al, 2019) ودراسة (تبيدي وآخرون، 2017) أهمية القيادة التحويلية كعامل محوري في تحويل قدرات الموارد البشرية إلى مخرجات مؤسسية ملموسة، ومع ذلك لا تزال هناك حاجة لتحليل الدور الوسيط للقيادة التحويلية بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي، خاصة في بيئات معقدة ومتغيرة، كما تعاني الأدبيات من محدودية في دمج الدور الوسيط الذي تلعبه القيادة التحويلية ضمن نماذج تفسيرية شاملة لرأس المال البشري والأداء الوظيفي في ظل سياق المصارف السودانية بصورة عامة والمصارف التجارية المبحوثة على وجه الخصوص، حيث لم يعثر الباحث على حدود إطلاعه على دراسات تناولت المتغيرات الثلاثة مجتمعة، مما يقود إلى إختبار العلاقة التأثيرية بين هذه المتغيرات والتي يتوقع أن تحقق نتائجها تطوير الأداء الوظيفي للأنشطة المالية والمصرفية علاوة على أنه لا توجد دراسة من بين تلك الدراسات إتخذت القيادة التحويلية كوسيط للعلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي وهو ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه وذلك من خلال تقديم تحليل دقيق للعلاقات السببية بما يُسهم في بناء نموذج معرفي وتطبيقي يدعم السياسات الإدارية في المصارف التجارية المبحوثة، وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة تساؤلات الدراسة في الآتي:

- 1- إلى أي مدى يؤثر رأس المال البشري على الأداء الوظيفي؟
- 2- ماهي طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري والقيادة التحويلية؟
- 3- ما مدى تأثير القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي؟
- 4- ما هو مدى توسط القيادة التحويلية للعلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي؟

أهداف الدراسة:

- 1- اختبار العلاقة بين رأس المال البشرية والأداء الوظيفي.
- 2- دراسة العلاقة بين رأس المال البشرية والقيادة التحويلية.
- 3- معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.
- 4- التعرف على الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

تناولت الدراسة القيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي ربط هذا السياق بما يُسهم في إثراء الأدبيات المرتبطة بهذه المفاهيم ومحاولة توظيف نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) ونظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) التي تم الإعتماد عليها في بناء نموذج الدراسة والتعرف على قدرة هذه النظريات في تقديم تفسير للعلاقة بين المتغيرات والتي قد تفتح المجال أمام الباحثين مستقبلاً.

ثانياً: الأهمية العملية

تكتسب هذه الدراسة أهمية عملية من لكونها تقدم إطاراً يساعد المصارف التجارية بإقليم النيل الأزرق على تحسين أدائها من خلال فهم الدور الوسيط للقيادة التحويلية في تعزيز العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي، كما توفر نتائجها مؤشرات إجرائية تدعم تطوير السياسات القيادية وبرامج تنمية الموارد البشرية بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الموظفين وجودة الأداء المؤسسي، ومعالجة القصور التطبيقي في توظيف القيادة الفاعلة مما يجعلها مرجعاً عملياً يعزز الأداء.

أولاً: مفهوم رأس المال البشري **The concept of human capital**:

تشهد الساحة العالمية تغييرات جذرية في مختلف الأصعدة الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية حيث أصبح النظام العالمي يتميز بحركته السريعة التي تتابع فيها التغيرات بمعدلات فائقة السرعة، وتحتاج الحكومات وإدارة المؤسسات إتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة مثل هذه التحديات وتدعيم قدراتها التنافسية، (عبد المحسن، 2011، ص119). ويعد رأس المال البشري من أهم الموارد الإستراتيجية التي تمتلكها المؤسسات إذ يمثل المعرفة، المهارات، التعليم والتدريب والتي تُسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي (Armstrong, 2020, p64)، ويرى الباحث أن رأس المال البشري يعتبر أحد أهم الأصول الإستراتيجية المستدامة لا باعتباره مجرد عنصر إنتاج بل كقوة محركة للإبتكار والتحول المؤسسي وتحقيق الإستقرار الوظيفي الدائم.

أبعاد رأس المال البشري: من أهم أبعاد رأس المال البشري ما يلي:

1- المعرفة **Knowledge**:

يرى (Golden) إن المعرفة أحد الركائز الأساسية لرأس المال البشري، حيث تمثل المعلومات والخبرات المتراكمة التي يمتلكها الأفراد وتُسهم في تعزيز الإنتاجية والإبتكار وتشمل الفهم المتعمق للمفاهيم والعمليات التي تُكتسب من خلال التعليم والخبرة العملية (Golden, 2016, p3).

2- المهارات **Skills**:

تُشير المهارات إلى القدرات المكتسبة التي تُمكن الأفراد من أداء المهام بكفاءة وفاعلية، وقد تُصنف المهارات إلى مهارات تقنية لأداء المهام المتخصصة، ومهارات شخصية تتعلق بالتفاعل داخل بيئة العمل، حيث أن تطوير مجموعة متنوعة من المهارات الشخصية يعزز من قدرة الأفراد على التكيف مع متطلبات سوق العمل المتغيرة (Aihir, 2023, p18).

3- التعليم والتدريب **Education and training**:

يعتبر التعليم والتدريب من الوسائل الأساسية لتطوير رأس المال البشري، حيث يُسهمان في تحسين المهارات والمعرفة اللازمة للأداء الفعال في بيئة العمل (Samuel, 2017, p32).

ثانياً: مفهوم الأداء الوظيفي: **The concept of job performance**:

الإشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To per for) وقد إشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. حيث عرف (A.Kherakhem) الأداء على أنه: تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المطلوبة (بلل، 2015، ص114). حيث كشفت الدراسات أن الأداء المؤسسي يدرك من خلال تحقيق المنظمات لأهدافها على ضوء الجودة، الفرص، العمليات، الإبتكار، العاملين، الرضا الوظيفي، رضا العملاء، المبيعات، الربحية، وفق رؤية ورسالة المنظمة، وأشارت الدراسات إن الأداء المؤسسي يقاس بواسطة مؤشرين: مؤشرات مالية وأخرى غير مالية، المؤشرات المالية كالحصة السوقية، معدل العائد على الإستثمار، والعائد على الأسهم. في حين أن المؤشرات غير المالية تضم الإنتاجية، الجودة، الكفاءة، تحسين العمليات، الأداء الابداعي، الأداء التشغيلي بجانب السلوك الموقفي كالإلتزام، رضا العملاء، الرضا الوظيفي والمحافظة على العاملين، والإهتمام بأسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (Kanji and Gakobo, 2017, p.309).

أبعاد الأداء الوظيفي:

1. الجودة **Quality**:

تعد الجودة أحد الأبعاد الأساسية للأداء الوظيفي، حيث تشير إلى قدرة الموظف على تنفيذ المهام بأعلى درجات الدقة والإتقان وتقليل الأخطاء إلى أدنى حد فالجودة لا ترتبط فقط بكفاءة التنفيذ بل تتعلق بالإلتزام بالمعايير والضوابط التنظيمية بما يعزز من كفاءة المؤسسة ويقلل من التكاليف التشغيلية (الشمري، 2021، ص155).

2. الإبتكار والإبداع Innovation and Creativity:

يعكس مفهوم الإبداع قدرة الموظف على تقديم حلول جديدة وغير تقليدية، أما الإبتكار فيتجلى في تحويل تلك الأفكار إلى ممارسات فعلية داخل بيئة العمل، ويعد هذا البعد ضرورياً لرفع تنافسية المؤسسات خاصة في بيئات العمل الديناميكية التي تتطلب تطويراً مستمراً (حسن، 2022، ص112).

ثالثاً: مفهوم القيادة التحويلية: Transformational leadership

حظي مفهوم القيادة بتغيرات متعددة نظراً لاختلاف وجهات نظر الباحثين والمهتمين واختلاف مداخل دراسته، حيث تُعرف القيادة التحويلية بأنها: أسلوب قيادي يُركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف تتجاوز التوقعات من خلال تعزيز الإبداع، وتقديم رؤية واضحة ويعد هذا النمط من القيادة فعالاً، كما أن هنالك دراسة نُشرت في مجلة Journal of Innovation and Entrepreneurship (2025) أكدت أن القيادة التحويلية عملية تحفيزية (Agazu and Debela, 2025, p29).

عليه يرى الباحث بناءً على ذلك أن يتم تحفيز المرؤسين لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف جماعية من خلال التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والفكري والاعتبار الفردي.

نظريات الدراسة:

إنطلاقاً من أهمية بناء الدراسة على أسس نظرية متينة، تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات الحديثة التي تسهم في تفسير العلاقات بين المتغيرات الأساسية التي اعتمدت عليها الدراسة، وقد تم اختيار هذه النظرية لإرتباطها الوثيق بسياق الدراسة وبدورها في دعم الفرضيات مما يعزز الإطار التحليلي ويُسهم في فهم أعمق للظواهر محل الدراسة (Becker , 1993, p13).

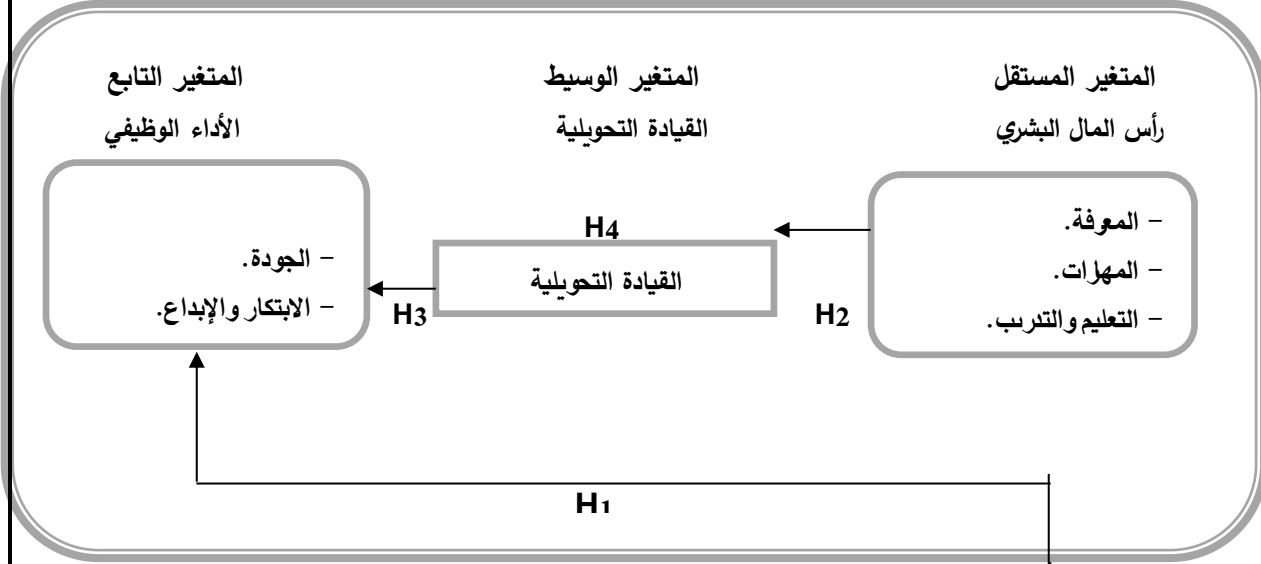
أولاً نظرية رأس المال البشري:

تُشير نظرية رأس المال البشري إلى أن الأفراد يمثلون أحد أهم أصول المؤسسة حيث تسهم مهاراتهم، معارفهم، وخبراتهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث ترى النظرية أن الإستثمار في التعليم والرعاية الصحية يعد من العوامل الجوهرية في تطوير رأس المال البشري وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي

ثانياً نظرية القيادة التحويلية:

تركز هذه النظرية على تحفيز وتطوير الأفراد من خلال الإلهام والرؤية المستقبلية وتشجع على الإبداع والتغيير الإيجابي داخل المؤسسات، حيث يتصف القادة التحويليون بالقدرة على التأثير والكاريزما ويولون إهتماماً فردياً بالعاملين، مما يؤدي إلى رفع مستويات الالتزام والأداء، ويرى الباحث أن فهم العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي لا يكتمل دون النظر في الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة التحويلية وإن تبني هذا النوع من القيادة يُسهم في تهيئة بيئة عمل محفزة تسهم بدورها في استثمار رأس المال البشري بشكل أمثل مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ككل.

نموذج وفرضيات الدراسة:
الشكل (1)
نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الباحثان من واقع أدبيات الدراسة (2025م).

وقد تم بناء الفرضيات على ضوء نموذج الدراسة التالي:

- 1- توجد علاقة إيجابية بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي.
- 2- توجد علاقة إيجابية بين رأس المال البشري والقيادة التحويلية.
- 3- توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.
- 4- القيادة التحويلية تتوسط العلاقة بين رأس المال البشرية والأداء الوظيفي.

الدراسات السابقة:

دراسة: اسلام وآخرون، (2023): بعنوان: دور تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي مع التركيز على التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، تكون مجتمع الدراسة من (33) مفردة من العاملين في القطاع الصحي باندونيسيا، افترضت الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، من بين نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، كما أن التعلم التنظيمي يتوسط كلياً العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، أوصت الدراسة تطوير الإستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية من أجل رفع قدراتهم بما يمكنهم من تحقيق أداء وظيفي فعال، تنمية المهارات القيادية للقوى العاملة.

دراسة: Deloitte, (2024): بعنوان: إستكشاف الإتجاهات العالمية في رأس المال البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسات، إستخدمت الدراسة المنهج الإستقصائي التحليلي، يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الوحدات العليا والوسطى بالمؤسسات والتي بلغت (100) مدير، بحجم عينة بلغت (87) مفردة، افترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الإستثمار والأداء المؤسسي، خلصت الدراسة إلى نتائج من بينها أن هناك درجة عالية من المرونة التنظيمية والتي ساعدت على تعزيز رأس المال البشري، من بين توصيات الدراسة تعزيز إستراتيجيات تنمية المهارات والقدرات، تبني نماذج عمل مرنة تدعم تطوير رأس المال البشري.

دراسة: (2025) Al Mutairi: بعنوان: إستراتيجية وأنماط القيادة التحويلية وتأثيرها على رأس المال البشري، هدفت الدراسة إلى معرفة وقياس الأثر الذي تتركه إستراتيجية الذكاء العاطفي على رأس المال البشري في الشركات الصناعية العاملة بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام أسلوب المسح الشامل، تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية بواقع (300) بحجم عينة قصدية بلغت (210) مفردة، من بين فرضيات الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورأس المال البشري، من نتائج الدراسة التي توصلت إليها فسرت القيادة التحويلية نحو (67%) من التغيرات في رأس المال البشري، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية ورأس المال البشري، أوصت الدراسة بتبني نماذج القيادة التحويلية في إدارة الموارد البشرية لتعزيز تنمية رأس المال البشري واستدامة الأداء.

دراسة: هالات وآخرون، (2025) بعنوان: أثر أساليب القيادة التحويلية وسياسات تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الخدمية، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة التحويلية وسياسات تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة في عينة من المستويات الإدارية العليا والمتوسطة، بحجم عينة عشوائية بلغت (70) مفردة، من بين فرضيات الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومؤشرات تنمية رأس المال البشري، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي بين القيادة التحويلية ومؤشرات تنمية رأس المال البشري، من بين توصيات الدراسة ضرورة تأهيل القيادات الإدارية بأساليب القيادة التحويلية لرفع كفاءة الموارد البشرية من أجل تحسين الأداء الوظيفي.

دراسة: هادئة، (2025) بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الهجرة والمهجرين العراقية، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على رفع مستوى الكفاءة الوظيفية، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة في جميع المستويات الإدارية بالوزارة بواقع (90) بحجم عينة قصدية بلغت (70) مفردة، من بين فرضيات الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية الكفاءة الوظيفية، من نتائج الدراسة التي توصلت إليها إن القيادة التحويلية لها تأثير قوي وإيجابي على الكفاءة الوظيفية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومناخ العمل، أوصت الدراسة بتعزيز التحفيز والإلهام بين الموظفين مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي الذي من شأنه رفع الكفاءة التنظيمية.

دراسة: القحطاني، (2022) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في تنمية رأس المال البشري- دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة التحويلية على تنمية رأس المال البشري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية، بحجم عينة عشوائية بلغت (250) مفردة، من بين فرضيات الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومؤشرات تنمية رأس المال البشري، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي بين القيادة التحويلية ومؤشرات تنمية رأس المال البشري، من بين توصيات الدراسة ضرورة تأهيل القيادات الإدارية بأساليب القيادة التحويلية لرفع كفاءة الموارد البشرية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، يمكن القول إن معظمها أسهمت في توضيح العلاقة بصورة جزئية بين رأس المال البشري، القيادة التحويلية والأداء الوظيفي و إن هنالك جوانب تم إغفالها من قبل هذه الدراسات ومن بين إختلافات هذه الدراسة والدراسات السابقة أنها إختلفت في السياق والمنهج وتناول قطاعات وبيئات زمنية ومكانية

متباينة مما حد من إمكانية تعميم نتائجها على المصارف التجارية، كما ركزت أغلبها على الجوانب الكمية دون التعمق في الأبعاد السلوكية.

أما الدراسة الحالية ركزت على دمج المتغيرات الثلاثة ضمن إطار زمني ومكاني محدد، حيث اعتمدت على نظريتي رأس المال البشري والقيادة التحويلية كأساس علمي لتقديم تفسير أعمق للآليات المؤثرة في الأداء الوظيفي مما يعد معالجة مباشرة لفجوات معرفية لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل شامل خاصة في السياق السوداني وفي قطاع حيوي كالمصارف التجارية.

منهجية الدراسة:

تبنيت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت على البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، تم تصميم الإستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات وذلك على النحو التالي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق مطلقاً، وتم إعطاء أوزان (أرقام) لهذه العبارات في عمليات التحليل وذلك على النحو الآتي: الرقم (1) يقابل موافق بشدة، والرقم (2) موافق، والرقم (3) محايد، والرقم (4) غير موافق، والرقم (5) غير موافق مطلقاً، وتمت مراعاة الجوانب الرئيسية والأساسية عند صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط والإنسجام بين موضوعات الدراسة.

قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق وثبات أداة الدراسة: ويقصد بصدق الإستبانة: أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه فعلاً، ومن أجل تحقيق ذلك تم عرض الإستبانة على عدد من المحكمين حيث تمت الإستجابة لآرائهم في تعديل وحذف وإضافة بعض الفقرات تم حساب معامل الفا كرونباخ لكل متغيرات الدراسة وكانت القيمة أكبر من (70%) لكل المتغيرات كما موضح أدناه:

الجدول رقم (1) يوضح قيمة الفا كرونباخ

المتغير	قيمة ألفا كرونباخ
المعرفة	.930
المهارات	.929
التدريب والتعليم	.932
التأثير المثالي	.928
الاستشارة الفكرية	.930
الاعتبارات الفردية	.928
الجودة	.937
الإبتكار والإبداع	.932
لجميع المحاور	.941

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2025م.
مجتمع وحجم عينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمصارف التجارية العاملة بإقليم النيل الأزرق والبالغ (87) مفردة، تم تحديد حجم العينة عند مستوى الثقة (95%) وهامش خطأ (5%) ليكون حجم العينة (71) مفردة تم اختيارها عشوائياً.

تحليل البيانات الأساسية: من أجل توصيف البيانات الأساسية للمبحوثين أسفرت نتائج التحليل عن الآتي:

الجدول رقم (2) يوضح البيانات الأساسية لأفراد العينة

المتغير	العدد	النسبة
النوع	ذكر	37 %52.1
	أنثى	34 %47.9
العمر	أقل من 30 سنة	22 %31
	من 30 وأقل من 40 سنة	37 %52.1
	من 40 وأقل من 50 سنة	11 %15.5
	من 50 سنة فأكثر	1 %1.4
المؤهل	ثانوي	43 %60.6
	جامعي	28 %39.4
	فوق الجامعي	0 0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	15 %21.1
	من 5 وأقل من 10 سنوات	38 %53.5
	من 10 وأقل من 15 سنة	12 %16.9
	من 15 سنة فأكثر	6 %8.5

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2025م.

إحتوت البيانات الأساسية للدراسة على أربعة عناصر هي: النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، أما بالنسبة للعمر فنجد أن الفئة العمرية من (من 30 وأقل من 40 سنة) شكلت (52.1%) وهي أكبر نسبة، والفئة من (أقل من 30 سنة) بلغت (31%)، بينما شكلت الفئة من (من 40 وأقل من 50 سنة) نسبة بلغت (15.5%)، أما الفئة من (من 50 سنة فأكثر) بلغت نسبة (1.4%)، وفيما يتعلق بالنوع أن نسبة الذكور بلغت (52.1%) وهي أعلى نسبة مما أشارت إليه أن (47.9%) من عينة الدراسة من الإناث، أما بالنسبة للمؤهل العلمي أن نسبة حملة المؤهل العلمي بشهادة البكالوريوس بلغت (28%)، حيث لا وجود لحاملي المؤهلات العلمية لعينة الدراسة، بالنسبة لسنوات الخبرة أن الفئة (من 5- وأقل من 10 سنة) يشكلون نسبة (53.5%) وهي أكبر من بين النسب، تليها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (21.1%)، ثم الفئة من (10 - وأقل من 15 سنة) حيث بلغت نسبتهم (16.9%)، ثم تليها الفئة (من 15 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (8.5%).

4- الاطار التحليلي للدراسة:
1-4 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (رأس المال البشري):
جدول رقم (3)
يوضح التحليل العاملي للمتغير المستقل لحجم العينة (71)

العبارات	العامل الأول (المهارات)	العامل الثاني (التدريب والتعليم)
INV4		.577
INV5	822	
INV6		.590
INV7	.635	
INV8		.753

.771		INV11
	.660	INV12
.704	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
86.491	Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	
21	Df	
.000	Sig	

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025)

من الجدول أعلاه بلغت قيمة KMO (0.70) وهذه القيمة تؤكد ان العينة جيدة لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي والدلالة الإحصائية ل Chi-Square اقل من (0.05) ودرجة الحرية 21 مما يسمح بالتحليل العاملي الاستكشافي الذي بموجبه تم حذف العبارات التي لم تستوفي شروط التحليل وحذف بعد المعرفة وبالتالي اصبح المتغير المستقل يتكون من بعدين بدلا من ثلاث أبعاد.

التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير الوسيط (القيادة التحويلية):

من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى لتدوير المحاور عمودياً Varimax تم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي شروط التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل الذي يتكون من بعدين التركيز على العملاء والتدريب.

جدول رقم (4)

التحليل العاملي للمتغير الوسيط حجم العينة (71)

العبارات	العامل الأول (التأثير والإستشارة الفكرية)	العامل الثاني (الإعتبارات الفردية)
MV2	.702	
MV5	.802	
MV7	.725	
MV8	.	.794
MV9	.769	.
MV12		.799
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
	Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	
	Df	
	Sig	

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025)

من الجدول بلغت قيمة KMO (.72) وهذه القيمة تؤكد ان العينة جيدة لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي والدلالة الإحصائية ل Chi-Square اقل من (0.05) ودرجة الحرية 15 مما يسمح بالتحليل العاملي الإستكشافي والذي من خلاله تم دمج محور التأثير المثالي مع محور الإستشارة الفكرية وحذف بعض العبارات التي يقل تحميلها عن (0.50) وبالتالي تم تعديل المتغير الوسيط من ثلاث متغيرات الى متغيرين.

التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير التابع (الأداء الوظيفي):
جدول رقم (5)
يوضح التحليل العاملي للمتغير التابع حجم العينة (71)

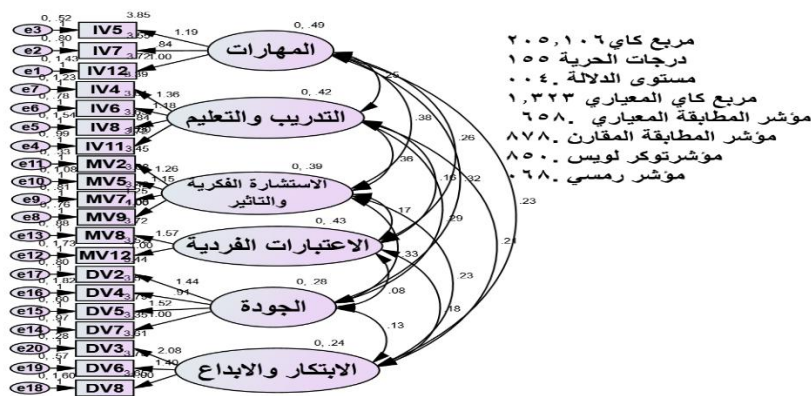
العبارات	العامل الأول (الجودة)	العامل الثاني (الابتكار والابداع)
DV2	.630	
DV3		.814
DV4	.708	
DV5	.667	
DV6		.673
DV7	.717	
DV8		.731
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. .583		
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square 102.608		
Df 21		
Sig .000		

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).
من الجدول بلغت قيمة KMO (.58) وهذه القيمة تؤكد إن العينة جيدة لإجراء التحليل العاملي الإستكشافي والدلالة الإحصائية ل Chi-Square اقل من (0.05) ودرجة الحرية 21 مما يسمح بالتحليل العاملي الاستكشافي.
التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة:

تم بناء النموذج الاول للدراسة والذي يتكون من ثلاث أبعاد لقياس المتغير المستقل وثلاث أبعاد لقياس المتغير الوسيط وبعدين لقياس المتغير التابع وبعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي تم تقليص أبعاد المتغير المستقل الى بعدين وكذلك المتغير الوسيط يقبسه بعدين وظل المتغير التابع كما هو يقاس ببعدين. وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من جودة مطابقة النموذج للبيانات كما هو موضح في الجدول الشكل والجدول التاليين يوضحان ذلك:

الشكل رقم (2)

التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).
مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الدراسة:
الجدول رقم (6)
مؤشرات جودة مطابقة النموذج مع البيانات

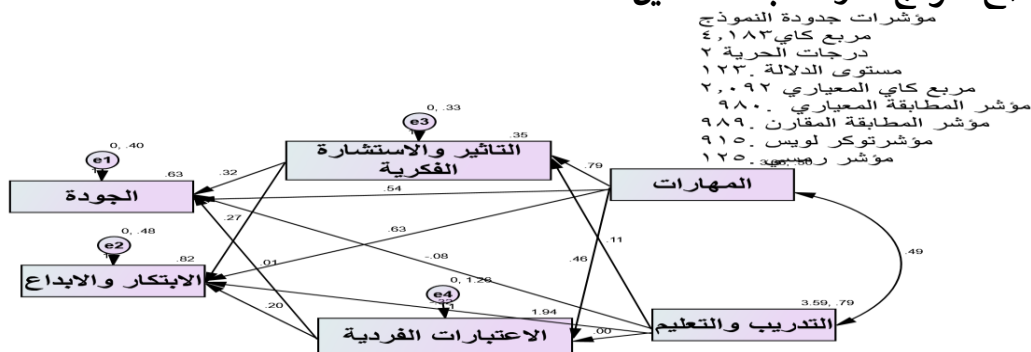
المؤشر	قيمة المؤشر	التفسير
مربع كاي المعياري CMIN/DF	205.106	جيدة
المطابقة المعياري CFI	0.658	جيدة
المطابقة المقارن GFI	0.878	جيدة
رمسي RMSEA	0.068	ممتازة
توكر لويس TLI	0.850	ممتازة

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).
نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل، حيث أوضحت النتائج ان المتغير المستقل يتكون من بعدين المهارات والتعليم والتدريب والمتغير التابع يتكون من بعد الجودة والابتكار والابداع والمتغير الوسيط يتكون من بعدين التأثير والإستشارة الفكرية وبعد الإعتبارات الفردية الشكل رقم (2) والجدول رقم (7) يوضحان نموذج الدراسة بعد التعديل.

شكل رقم (3)

يوضح نموذج الدراسة بعد التعديل



المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).
الجدول رقم (7)
مؤشرات جودة المطابقة

المؤشر	قيمة المؤشر	التفسير
مربع كاي المعياري CMIN/DF	2.092	مقبولة
المطابقة المعياري CFI	0.980	ممتازة
المطابقة المقارن GFI	0.989	ممتازة

مقبولة	0.125	رمسي RMSEA
ممتازة	0.915	توكر لويس TLI

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).
إختبار فرضيات الدراسة:

يتم في هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت اليها الدراسة فيما يتعلق باختبار صحة الفروض الرئيسية والفروض الفرعية المنبثقة منها، ولإختبار هذه الفروض تم استخدام أسلوب تحليل المسار للتعرف على متغيرات الدراسة المستقلة او الوسيطة والمتغير التابع باستخدام برنامج AMOS وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج، والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة المطابقة والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة وعلى ضوءها يتم قبول النموذج او رفضه.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ومشتقاتها:

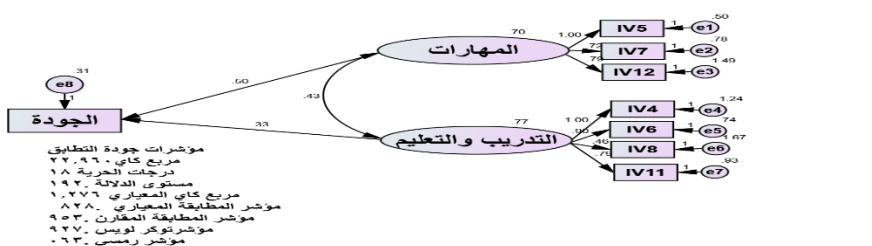
يختبر هذا الفرض التأثيرات لأبعاد رأس المال البشري (متغير مستقل) على أبعاد الاداء الوظيفي (المتغير التابع) ولقد تم تقسيم هذه الفرضية الى فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والجودة.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وتحليل المسار والاعتماد على مستوى دلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير وذلك بمقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من (0.05) والعكس صحيح.

الشكل رقم (4)

العلاقة بين رأس المال البشري والجودة



المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).
الجدول رقم (8)

تحليل المسار من رأس المال البشري إلى الجودة

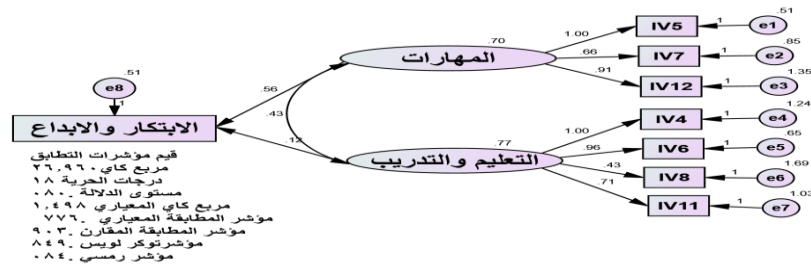
المسار	Estimate	S.E.	C.R.	P
المهارات	.503	.193	2.612	.009
التدريب والتعليم	.334	.171	1.952	.051

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

من الجدول (1) نلاحظ أن المسار من المهارات إلى الجودة (0.503) وهو دال إحصائياً عند (0.009) والمسار من المهارات إلى الجودة (0.334) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.051) ومن هنا نؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة بين رأس المال البشري والجودة. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى: إختبرت هذه الفرضية العلاقة بين رأس المال البشري والابتكار والابداع، ويتضح ذلك من خلال الشكل (2) والجدول (2)

يوضح العلاقة بين رأس المال البشري والابتكار والابداع.

الشكل رقم (5) العلاقة بين رأس المال البشري والابتكار والابداع



المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

الجدول رقم (9) المسار من رأس المال البشري الى الابتكار والابداع

المسار	Estimate	S.E.	C.R.	P
المهارات	.560	.228	2.459	.014
التعليم والتدريب	.117	.189	.617	.537

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

من الجدول أعلاه يلاحظ أن المسار من المهارات إلى الابتكار والابداع (0.560) وهو دال إحصائياً عند (0.014)، المسار من التعليم والتدريب إلى الابتكار والابداع (0.117) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.537)، من هنا نستنتج ان هناك علاقة جزئية بين أبعاد رأس المال البشري والابتكار والابداع.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومشتقاتها:

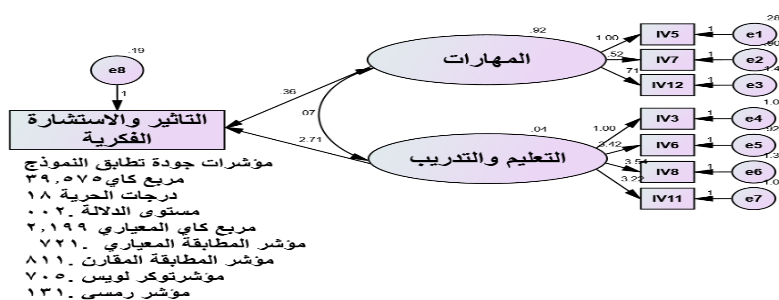
يختبر هذا الفرض تأثيرات أبعاد رأس المال البشري (المتغير مستقل) على أبعاد القيادة التحويلية (المتغير الوسيط) ولقد تم تقسيم هذه الفرضية الى فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والتأثير والإستشارة الفكرية.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وتحليل المسار والاعتماد على مستوى دلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير وذلك بمقارنة مستوى المعنوية

المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من (0.05) والعكس صحيح.

الشكل رقم (6) العلاقة بين رأس المال البشري والتأثير والإستشارة الفكرية



المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

الجدول رقم (10) المسار من رأس المال البشري الى التأثير والإستشارة الفكرية

المسار	Estimate	S.E.	C.R.	P
المهارات <--- التأثير والإستشارة الفكرية	.363	.134	2.702	.007
التعليم والتدريب <--- التأثير والإستشارة الفكرية	2.712	2.124	1.277	.202

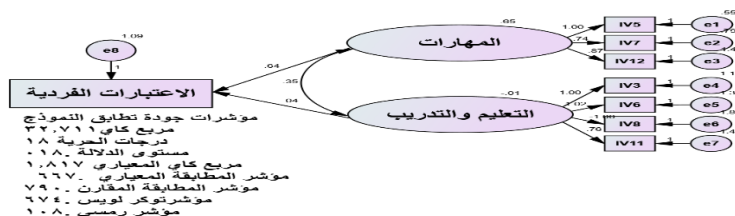
المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

بالنظر إلى نتائج الجدول رقم (3) نجد أن المسار من المهارات إلى التأثير والإستشارة الفكرية (0.363) وهو دال إحصائياً عند (0.007)، المسار من التعليم والتدريب إلى التأثير والإستشارة الفكرية (2.712) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.202).

الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والاعتبارات الفكرية.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وتحليل المسار والاعتماد على مستوى دلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير وذلك بمقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من (0.05) والعكس صحيح.

الشكل رقم (7) العلاقة بين رأس المال البشري والإعتمادات الفردية



المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

الجدول رقم (11) المسار من رأس المال البشري الى الإعتمادات الفردية

المسار	Estimate	S.E.	C.R.	P
المهارات	0.637	0.234	2.721	0.007
التعليم والتدريب	0.039	0.374	0.106	0.916

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

بالنظر الى نتائج الجدول رقم (4) نجد أن المسار من المهارات إلى الإعتمادات الفردية (0.637) وهو دال إحصائياً عند (0.007)، المسار من التعليم والتدريب إلى الإعتمادات الفردية (0.039) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.916).

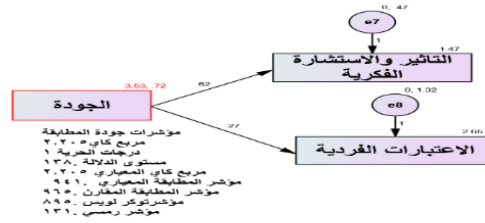
نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ومشتقاتها:

يختبر هذا الفرض تأثيرات أبعاد القيادة التحويلية (المتغير الوسيط) على أبعاد الاداء الوظيفي (المتغير التابع) ولقد تم تقسيم هذه الفرضية الى فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة: وتنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبعده الجودة (متغير تابع):

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وتحليل المسار والاعتماد على مستوى دلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير وذلك بمقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من (0.05) والعكس صحيح.

الشكل رقم (8)
العلاقة بين القيادة التحويلية والجودة



المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

الجدول رقم (12)
المسار من رأس المال البشري الى التأثير والإستشارة الفكرية

المسار	Estimate	S.E.	C.R.	P
التأثير والإستشارة الفكرية	الجودة <---	.618	096	000
الإعتبارات الفردية	الجودة <---	.274	.162	.090

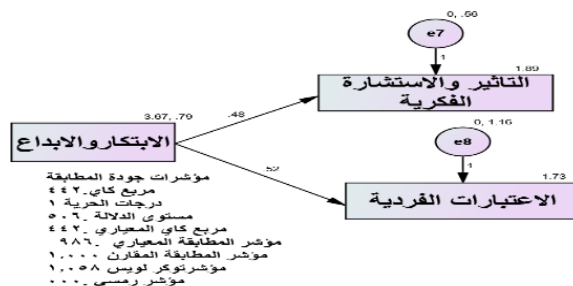
المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

بالنظر الى نتائج الجدول رقم (5) نجد أن المسار من التأثير والإستشارة الفكرية إلى الجودة (0.618) وهو دال إحصائياً عند

(000)، المسار من التأثير والإستشارة الفكرية إلى الجودة (0.274) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.090). الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة: وتنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبعد الابتكار والإبداع (متغير تابع).

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وتحليل المسار والاعتماد على مستوى دلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير وذلك بمقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من (0.05) والعكس صحيح.

الشكل رقم (9)
العلاقة بين القيادة التحويلية والإبتكار والإبداع



المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

الجدول رقم (13)

المسار من رأس المال البشري إلى التأثير والإستشارة الفكرية

المسار	Estimate	S.E.	C.R.	P
التأثير والإستشارة الفكرية	.480	.100	4.780	000
الإعتبرات الفردية	.274	.145	3.567	000

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

بالنظر الى نتائج الجدول رقم(6) نجد أن المسار من التأثير والإستشارة الفكرية إلى الابتكار والابداع (.480) وهو دال إحصائياً عند (000)، المسار من التأثير والإستشارة الفكرية إلى الابتكار والابداع (.51) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (000).

إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ومشتقاتها:

يختبر هذا الفرض الدور الوسيط للقيادة التحويلية للعلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي ولقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين

الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة: وتنص على توسط التأثير والإستشارة الفكرية العلاقة رأس المال البشري والاداء الوظيفي: للكشف عن توسط الإعتبرات الفردية للعلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وأبعاد الاداء الوظيفي تم استخدام تحليل المسار حيث تم في البداية التحقق من الشروط التالية للوساطة: المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع، المتغير المستقل يرتبط المتغير الوسيط، المتغير الوسيط يؤثر على المتغير التابع وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (10)

التأثير والإستشارة الفكرية تتوسط العلاقة بين رأس المال البشري والاداء الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

الجدول رقم (14)

المسار من رأس المال البشري الى الاداء الوظيفي (الإستشارة والإعتبرات الفكرية وسيط)

المسار	Estimate	P	النتيجة
المهارات --> الإستشارة والإعتبرات الفكرية --> الجودة	.309	.002	وساطة جزئية
المهارات --> الإستشارة والإعتبرات الفكرية --> الإبتكار والابداع	.338	.004	وساطة جزئية

وساطة كلية	.098	.178	التعليم والتدريب --> الإستشارة والإعتبرارات الفكرية --> الجودة
وساطة كلية	.979	-.003	التعليم والتدريب --> الإستشارة والإعتبرارات الفكرية --> الابتكار والابداع

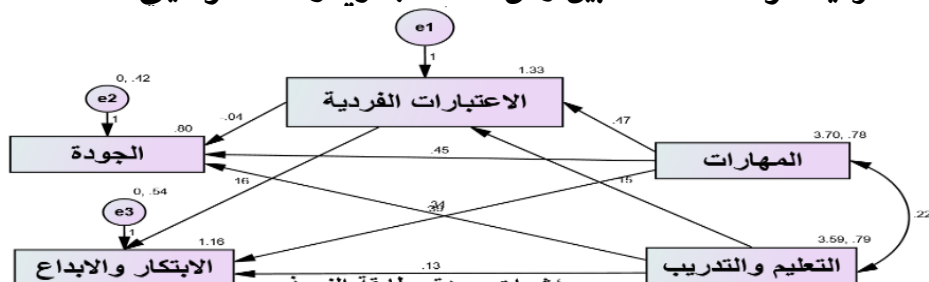
المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

من الجدول رقم (7) نجد ان المسار بين المهارات والجودة عند توسط الإستشارة والاعتبارات الفكرية هو (.309) وهو دال احصائيا عند مستوى (.002). والمسار من المهارات الى الابتكار والابداع عند توسط الإستشارة والاعتبارات الفكرية هو (.338). وهو دال احصائيا عند مستوى (.004)، والمسار من التعليم والتدريب الى الجودة عند توسط الإستشارة والاعتبارات الفكرية هو (.178). وهو غير دال احصائيا عند مستوى (.098)، والمسار من التعليم والتدريب الى الابتكار والابداع عند توسط الإستشارة والاعتبارات الفكرية هو (-.003) وهو غير دال احصائيا عند مستوى (.979)، ومن نستنتج ان الإستشارة والإعتبرارات الفكرية تتوسط العلاقة بين رأس المال البشري والاداء الوظيفي وان هذه الوساطة هي جزئية.

الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة: وتنص على توسط الإعتبرارات الفردية العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي: للكشف عن توسط الإعتبرارات الفردية للعلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وأبعاد الاداء الوظيفي تم استخدام تحليل المسار حيث تم في البداية التحقق من الشروط التالية للوساطة: المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع، المتغير المستقل يرتبط بالمتغير الوسيط، المتغير الوسيط يؤثر على المتغير التابع وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم (11)

الإعتبرارات الفردية تتوسط العلاقة بين رأس المال البشري والاداء الوظيفي



مؤشرات جودة مطابقة النموذج
 مربع كاي 1,067
 درجات الحرية 1
 مستوى الدلالة 302
 مربع كاي المعياري 1,067
 مؤشر المطابقة المعياري 987
 مؤشر المطابقة المقارن 999
 مؤشر توكر لويس 991
 مؤشر رمسي 31

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

الجدول رقم (15)

المسار من رأس المال البشري الى الاداء الوظيفي (الإعتبرارات الفردية وسيط)

النتيجة	P	Estimate	المسار
وساطة جزئية	000	.451	المهارات ---> الإعتبرارات الفردية ---> الجودة
وساطة جزئية	000	.387	المهارات ---> الإعتبرارات الفردية ---> الابتكار والابداع
وساطة جزئية	000	.340	التعليم والتدريب ---> الإعتبرارات الفردية ---> الجودة

وساطة كلية	195.	134.	التعليم والتدريب ---> الإعتبارات الفردية ---> الابتكا والابداع
------------	------	------	---

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

من الجدول (8) نجد ان المسار بين المهارات والجودة عند توسط الإعتبارات الفردية هو (451). وهو دال احصائياً عند مستوى (000) والمسار من المهارات الى الابتكار والابداع عند توسط الإعتبارات الفردية هو (387). وهو دال احصائياً عند مستوى (000)، والمسار من التعليم والتدريب الى الجودة عند توسط الإعتبارات الفردية هو (340). وهو دال احصائياً عند مستوى (000)، والمسار من التعليم والتدريب الى الابتكار والابداع عند توسط الإعتبارات الفردية هو (134). وهو غير دال احصائياً عند مستوى (195)، ومن نستنج ان الإعتبارات الفردية تتوسط العلاقة بين رأس المال البشري والاداء الوظيفي وان هذه الوساطة هي جزئية.

مناقشة النتائج:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة إيجابية بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي حيث أظهرت نتائج تحليل الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية وقوية بين أبعاد رأس المال البشري والأداء الوظيفي، وأشارت النتائج التحليلية أن رأس المال البشري يلعب دوراً هاماً ومؤثراً في تحقيق الأداء الوظيفي، وهذا يؤكد أن المصارف التجارية تهتم بالموارد البشري باعتباره أداة فعالة في تحقيق التميز مما يسهم في تحقيق أداء وظيفي فاعل وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Agazu et al,2025) التي أكدت أن تعزيز رأس المال البشري يقوي ويدعم التأثيرات الإيجابية على الأداء مما يجعل تفعيل دور الطاقات البشرية بالمصارف وتؤكد دراسة (Nguyen, et al,2022) أن فعالية رأس المال البشري في تحسين الأداء لا تعتمد على توافر المهارات والمعرفة بل تتطلب بيئة قيادية ملهمة تدعم الابتكار، التحفيز والتمكين.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة إيجابية بين رأس المال البشري والقيادة التحويلية: أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية قوية بين رأس المال البشري والقيادة التحويلية ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن العلاقة علاقة مباشرة أي أن أبعاد رأس المال البشري تحقق القيادة التحويلية، إتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Rukadikar,2025) التي أكدت أن رأس المال البشري والأداء الوظيفي وهو ما يعزز الفرضية القائلة بأن الإستثمار في رأس المال البشري لا يؤتي ثماره كاملة إلا في ظل وجود قيادة تحويلية فاعلة تحفز الأفراد وتوجه قدراتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي: أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبدالرسول،2025) التي أكدت أن المصارف التي تعمل على ممارسة الأنماط القيادية يسهم في عمليات الحصول على المعلومات التي تمكن من تطوير المهارات الخاصة بالقوى البشرية وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي، وإن القيادة التحويلية تعمل كحلقة وصل فعالة بين الموارد البشرية والأداء عبر التأثير الإيجابي في الدافعية وتطوير المهارات والمعرفة.

الفرضية الرابعة: القيادة التحويلية تتوسط العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي: أكدت نتائج التحليل الإحصائي أن القيادة التحويلية تتوسط كليا العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي وهذا يشير إلى أن أبعاد المتغيرات المستقلة والوسيطه تحدث تأثير كبير على المتغيرات التابعة وتحقق نتائج إيجابية بصورة أكبر من النتائج التي تحققها بشكل منفرد على الأداء الوظيفي، إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al Mutairi,2025) التي أكدت أن القيادة التحويلية لا تعزز فقط الأداء بل تمكن رأس المال البشري من الظهور بمستوى عال من الإبداع والجودة، عليه أن القيادة التحويلية تلعب دوراً وسيطاً معنوياً ومؤثراً في العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي وهو ما يعزز الفرضية القائلة الإستثمار في رأس المال البشري لا يؤتي ثماره كاملة إلا في ظل وجود قيادة تحويلية فاعلة تحفز الأفراد وتوجه قدراتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية البيئة القيادية في تفعيل أثر إدارة الموارد البشرية داخل المصارف، على الرغم من توفر رأس المال البشري من مهارات، معرفة، وخبرات إلا أن أثره على الأداء لا يتحقق بصورة فعالة دون وجود قيادة تحويلية قادرة على توجيه هذه الطاقات وتحفيزها، ويعزز هذا التوسط أن تجاهل البعد القيادي في بناء السياسات المتعلقة بالموارد البشرية قد يضعف الأثر الإيجابي المتوقع منها على الأداء مهما بلغت كفاءتها. بناء عليه، فإن نتائج الدراسة تعزز نظرية رأس المال البشري ونظرية القيادة التحويلية من خلال الربط العملي بينهما وتدعو إلى دمج السياسات القيادية بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لضمان تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي داخل المصارف خاصة في ظل أوضاع المصارف التجارية المبحوثة على وجه الخصوص.

ملخص نتائج الدراسة:

انطلاقاً من تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي تعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وفيما يلي عرض لأهم النتائج على النحو التالي:

- 1- هنالك علاقة إيجابية بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي.
- 2- توجد علاقة إيجابية بين رأس المال البشري والقيادة التحويلية.
- 3- وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.
- 4- القيادة التحويلية تتوسط العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة بات من الضروري تقديم مجموعة من التوصيات العلمية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي للمصارف التجارية بإقليم النيل الأزرق، وفيما يلي أبرز هذه التوصيات:

- 1- تعزيز القيادة التحويلية عبر التدريب على مهارات التحفيز والإلهام وتطوير الرؤى المشتركة.
- 2- الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التأهيل المهني والتطوير المستمر للموارد البشرية.
- 3- دمج مفاهيم القيادة التحويلية في الثقافة المؤسسية لضمان تأثيرها على الأداء الوظيفي بفعالية.
- 4- إعادة هيكلة نظم التحفيز بما يتماشى مع مبادئ القيادة التحويلية لتعزيز الإبداع والابتكار.
- 5- توسيع تبني نماذج القيادة الحديثة لتشمل فروع المصارف الأخرى بالإقليم، مما يعزز التعميم والاستدامة.

محددات الدراسة ومقترحات ببحوث مستقبلية:

أولاً: محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على المصارف التجارية بمدينة الدمازين بإقليم النيل الأزرق، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإعتماد على (Amos24) والتوسع جزئياً على البعد النوعي وركزت الدراسة على القيادة التحويلية كمتغير وسيط دون تناول أنماط قيادية أخرى قد تكون لها تأثير.

ثانياً: مقترحات لبحوث مستقبلية:

إجراء دراسات مماثلة في قطاعات ومناطق جغرافية مختلفة لتعزيز تعميم النتائج، دراسة دور أنماط قيادية أخرى مثلاً (القيادة التبادلية)، ودمج المنهج النوعي لفهم طبيعة العوامل المؤثرة على فعالية القيادة ورأس المال البشري.

الخاتمة:

أن القيادة التحويلية تُعدُّ أحد المحركات الأساسية لتعزيز فعالية رأس المال البشري وتحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي، خاصة في بيئات العمل المتغيرة والساعية إلى التميز. ومن خلال فهم هذا الدور الوسيط، يمكن للمؤسسات أن تُعيد تشكيل استراتيجياتها القيادية، بما يضمن استثمار الموارد البشرية بطريقة أكثر كفاءة واستدامة. إنَّ البحث في هذا المجال لا يهدف فقط إلى إثراء المعرفة الأكاديمية، بل إلى تقديم حلول عملية تسهم في تطوير بيئات العمل وتدعيم جهود التنمية المؤسسية، خصوصاً في سياق اقتصاد ما بعد الحرب الذي يحتاج إلى قيادة واعية، وكفاءات بشرية مدربة، وأداء وظيفي يرتقي إلى التحديات.

المراجع:

- عبد المحسن، محمد عبد الفتاح، (2011)، رأس المال البشري: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، القاهرة: دار الجامعات للنشر والتوزيع، ص119
- عبد الحميد، (2025)، العلاقة التفاعلية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، دراسة على عينة من المصارف التجارية العاملة بولاية كايي، مجلة الباحث للدراسات الإنسانية والتطبيقية، المجلد (السادس) العدد (6)، ص15.
- هلال، وآخرون (2025) أثر أساليب القيادة التحويلية وسياسات الموارد البشرية في تحديد الأداء الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد (25)، العدد (3)، ص 45 – 60.
- اسلام وآخرون، (2023)، تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي مع التركيز على التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد (24)، العدد (1)، ص 79 – 95.
- هادثة، توفيق، (2025)، القيادة التحويلية ودورها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الهجرة والمهجرين العراقية، مجلة كلية الاسراء للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (5)، العدد (10)، ص 230 – 245.
- بلل، محمد، (2015)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمات الحديثة، الخرطوم: دار الجامعة، ص119.
- عبد الله، (2019)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، القاهرة: دار الفكر العربي، ص. 98.
- سلمان، (2021)، الإبداع الإداري وأثره في جودة الأداء، عمان: دار المسيرة، ص. 73
- حسن، (2022)، الابتكار المؤسسي والتطوير الإداري، الخرطوم: مركز الدراسات الإدارية، ص. 112
- أحمد، دعاء محمد. (2024)، القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 6(3)، ص76-107.
- الشهري وآخرون، (2023)، استراتيجيات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وتأثيرها في رأس المال البشري ضمن رؤية المملكة 2030، المجلة الدولية للبحوث في السياسات، ص (23).
- تبيدي، وآخرون، (2017)، دور أنماط القيادة في إدارة رأس المال الفكري: دراسة حالة دائرة جمارك أمارة دبي، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، ص (15 – 19).

Samuel, M.O.(2017), Human Capital Development and Employee Job Performance A Study of Selected Universities in Nigeria *Journal of Competitiveness*, 9 (3), pp. 30 – 45.

.Armstrong, M. (2020) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th edn London: Kogan Page. p.152

Becker, G.S. (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, 3rd edn. Chicago: University of Chicago Press. p.16.

Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2018) *Transformational Leadership*, 3rd edn. New York: Routledge

Northouse, P.G. (2022) *Leadership: Theory and Practice*. 9th edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

.Yukl, G. (2019) *Leadership in Organizations*. 9th edn. Boston: Pearson

Islam, K.M.A., Bari, M.F., Al-Kharusi, S., Bhuiyan, A.B., & Faisal-E-Alam, M. (2023). Impact of transformational leadership, human capital, and job satisfaction on organizational performance in the manufacturing industry. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 388–400

Majer, C.G., & Adea, M. (2025). The impact of transformational leadership style on the performance of the banking industry: A survey of Cooperative, Ecobank, and the National Bank of Egypt in Juba, South

–Sudan. International Journal of Advanced Research in Engineering, Science and Management, 9(2), 45 .56

Sitorus, M.U., & Hendratmoko, H. (2024). The impact of transformational leadership, transactional leadership, and knowledge management on innovation mediated by human capital in the pharmaceutical industry in Indonesia. *Jurnal Komunikasi dan Bisnis*, 12(1), 65–85.

Islam, M. et al. (2023). Impact of transformational leadership, human capital, and job satisfaction on organizational performance in the manufacturing industry. *Business Perspectives*,(5).

Barrak Mohsin, A. (2025). The Mediating Role of Transformational Leadership in the Relationship Between Human Resource Diversity and High Performance Work Systems. *TPM Journal*,(6).

Al Essa, G. S. et al. (2021), The Dimensions of Transformational Leadership and Its Application,(8).

https://www.investopedia.com/articles/economics/09/education-training_advantages.asp

[https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/18682/\[PPM_2023_03_Islam.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/18682/[PPM_2023_03_Islam.pdf)

[https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/18682/\(PPM_2023_03_Islam.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/18682/(PPM_2023_03_Islam.pdf)

[<https://jurnal.kwikkiangie.ac.id/index.php/JKB/article/view/1103>]

(<https://jurnal.kwikkiangie.ac.id/index.php/JKB/article/view/1103>)

<https://www.aihr.com/blog/hr-skills>

https://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/goldin_human_capital.pdf

<https://www.ijaresm.com/the-impact-of-transformational-leadership-style-on-the-performance-of-the-banking-industry-a-survey-of-cooperative-ecobank-and-the-national-bank-of-egypt-in-juba-south-sudan>

<https://www.ijaresm.com/the-impact-of-transformational-leadership-style-on-the-performance-of-the-banking-industry-a-survey-of-cooperative-ecobank-and-the-national-bank-of-egypt-in-juba-south-sudan>