

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Abdullah Safwan Nafi & Al-kashab Hassan. T. . Leader-Member Exchange Its Role in Enhancing Happiness at Work and the Mediating Role of Organizational Trust (A descriptive and analytical study of a number of tourism sector institutions in city of Mosul). *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2026) 16 (2):92-109.

## Leader-Member Exchange Its Role in Enhancing Happiness at Work and the Mediating Role of Organizational Trust (A descriptive and analytical study of a number of tourism sector institutions in city of Mosul)

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

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

<sup>1</sup> [safwan.nafi@uomosul.edu.iq](mailto:safwan.nafi@uomosul.edu.iq), <sup>2</sup> [hasan\\_thabet@uomosul.edu.iq](mailto:hasan_thabet@uomosul.edu.iq)

**Abstract:** This research aims to analyze the role of leader-member exchange in promoting happiness at work, while also examining the mediating effect of organizational trust in tourism sector institutions in Mosul. The problem addresses the integration of the variables of leader-member exchange, organizational trust, and happiness at work by examining the impact of interaction and organizational trust on happiness, and the role of the latter as a mediator between them. The research's significance lies in its connection to human resources in the tourism sector, which is central to value and service, and its attempt to clarify the contribution of leader-member exchange and organizational trust to creating a positive climate that enhances happiness and job commitment.

A questionnaire based on standardized (ready-made) scales was used to measure the dimensions of the three variables, and the results demonstrated its validity and reliability. The sample consisted of (307) individuals working in tourism companies, hotels, and amusement parks in Mosul. The study adopted the descriptive analytical approach and statistical analysis using SPSS and AMOS programs to verify the hypothetical model of relationships between variables. The results showed significant effects of the leader-member relationship on both organizational trust and work happiness, while confirming the mediating role of organizational trust (complete mediation) in enhancing the effect of that relationship on employee happiness.

**Keywords:** Leader-Member Exchange, Happiness at Work, Organizational Trust, Tourism Sector, Mosul city.

## تأثير تبادلية القائد-العضو في تعزيز السعادة في العمل الدور الوسيط للثقة التنظيمية (دراسة وصفية تحليلية لعدد من مؤسسات قطاع السياحة في مدينة الموصل)

بحث مستل من أطروحة دكتوراه

الباحث: صفوان نافع عبدالله<sup>١</sup>، أم.د. حسان ثابت الخشاب<sup>٢</sup>

<sup>١,٢</sup> جامعة الموصل – كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق

<sup>1</sup> safwan.nafi@uomosul.edu.iq, <sup>2</sup> hasan\_thabet@uomosul.edu.iq

**المستخلص:** يهدف البحث إلى تحليل دور تبادلية القائد-العضو في تعزيز السعادة في العمل، مع اختبار الأثر الوسيط للثقة التنظيمية في مؤسسات القطاع السياحي بمدينة الموصل. تناولت المشكلة تكامل متغيرات تبادلية القائد-العضو والثقة التنظيمية والسعادة في العمل، من خلال فحص أثر العلاقة التبادلية والثقة التنظيمية في السعادة، ودور الأخيرة كوسيط بينهما. وتبرز أهمية البحث في ارتباطه بالموارد البشري في قطاع السياحة بوصفه محور القيمة والخدمة، وسعيه لتوضيح إسهام علاقة القائد-العضو والثقة التنظيمية في خلق مناخ إيجابي يرفع السعادة والالتزام الوظيفي.

استخدمت استبانة قائمة على مقاييس معتمدة (جاهزة) لقياس أبعاد المتغيرات الثلاثة، وأظهرت نتائج الصدق والثبات صلاحيتها الإحصائية. شملت العينة (٣٠٧) من الأفراد العاملين في (الشركات السياحية والفنادق ومدن الألعاب) في مدينة الموصل. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والتحليل الإحصائي ببرنامجي SPSS و AMOS للتحقق من النموذج الفرضي للعلاقات بين المتغيرات، وأظهرت النتائج وجود تأثيرات معنوية لعلاقة القائد-العضو في كل من الثقة التنظيمية والسعادة في العمل، مع تأكيد الدور الوسيط للثقة التنظيمية (وساطة كاملة) في تعزيز أثر تلك العلاقة على السعادة لدى العاملين.

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

Corresponding Author: E-mail: safwan.nafi@uomosul.edu.iq

### المقدمة

تشكل العلاقات الإنسانية داخل منظمات الأعمال ركيزة أساسية لفهم أداء الأفراد العاملين ورضاهم المهني، ولاسيما في القطاعات الخدمية التي تعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة التفاعل بين الأفراد. وفي هذا الإطار يبرز قطاع السياحة في مدينة الموصل كأحد القطاعات الحيوية القادرة على الإسهام في تنشيط الحركة الاقتصادية للمدينة، الأمر الذي يجعل من بناء بيئة عمل إيجابية تدعم التفاعل البناء بين القادة والعاملين مطلباً أساسياً. وتأتي أهمية ذلك من كون فعالية القيادة الحديثة لم تعد تقتصر على توجيه الموارد وتنظيمها، بل تمتد لتشمل جودة العلاقات الثنائية بين القائد وكل عضو من فريقه، وما ينتج عنها من ثقة وانتماء والتزام داخل المنظمة. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى تحليل أثر تبادلية القائد العضو في تعزيز السعادة في العمل مع التركيز على الدور الوسيط الذي تمارسه الثقة التنظيمية في هذا التأثير، وذلك ضمن إطار وصفي تحليلي يطبق على مؤسسات قطاع السياحة في مدينة الموصل، بهدف الفهم العلمي لإسهام العلاقات البيئية في بيئة العمل السياحية وسبل تطويرها لتحسين الأداء وجودة الخدمات المقدمة.

تناول الباحثان لعرض البحث بتقسيمه الى أربعة مباحث، إذ ضم المبحث الأول المنهجية من حيث التطرق لمشكلة البحث وصولاً صدق فقرات الاستبانة وثباتها، أما المبحث الثاني شمل الجانب النظري للبحث، في حين المبحث الثالث تضمن الجانب العملي للبحث، واخيراً المبحث الرابع تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

يُعد العمل العاطفي والتفاعل الشخصي كالسعادة في العمل جزءاً لا يتجزأ من العمليات اليومية. علاوة على ذلك، جودة علاقات القائد بالأعضاء تعزز الثقة والالتزام، إلا أن استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في هذه العلاقة لا يزال غير واضح، ما إذا كانت الثقة داخل المؤسسة مجرد نتيجة لعلاقات إيجابية بين القائد والأعضاء، أم أنها تعزز هذه العلاقة بسعادة ورضا أكبر بين الأفراد العاملين.

لذا، تتبع المشكلة من تكامل هذه المفاهيم الثلاثة "التبادلية بين القائد والأعضاء، والثقة التنظيمية، والسعادة في العمل" ضمن مخطط تحليلي واحد، ولاسيما في سياق قطاع السياحة. ويمكن تحديد هذه الفجوة من خلال تناول مشكلة الدراسة بشقيها:

## ١. المشكلة النظرية:

يبرز دور تبادلية القائد-العضو داخل المنظمة، وكذلك تأثير الثقة التنظيمية كمتغيرات وسيط في العلاقة ما بين تبادلية القائد-العضو والسعادة في العمل، إذ إن السعادة في بيئة العمل قد تؤثر بشكل كبير على الكثير من المؤشرات، مثل: الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والتزام الموظف، والثقة لدى العاملين والتي بدورها تعد من أهم ركائز مؤشرات الأداء الوظيفي. وعلى العكس، قد تتأثر المنظمة سلباً ويتراجع أداؤها كلما تلاشت هذه المعطيات، لتصبح دلالات غاية في السلبية، مثل: الكآبة، والقلق، والإجهاد، والاستياء.

## ٢. المشكلة الميدانية

بناءً على ما تقدم من المشكلة النظرية، عمد الباحثان على إجراء دراسة الاستطلاعية أولية لمعرفة مشكلة الدراسة شملت (أسئلة المقابلة والاستبيان)، إذ تم طرح عدد من الأسئلة أثناء توزيع استمارة الاستبيان (لمقياس جاهز)، إذ تبين ان العينة ليس لديها فهم او دراية واضحة عن السعادة في العمل من خلال الأسئلة الموجهة الى العينة السؤال الأول (ماذا تعرف عن السعادة في العمل؟)، إذ جاء الإجابات مثلاً بيئة عمل مريحة، الاحترام من قبل المسؤول، اما السؤال الثاني كان لمعرفة ما هو نظرة الفرد العامل على العمل (ماذا يمثل العمل بالنسبة لك؟) وكانت اغلب الإجابات هي مصدر للدخل والمعيشة وبهذا فهم يكونوا في المجموعة الأولى والتي سيتم ذكرها لاحقاً عند التطرق الى مفهوم السعادة في العمل، وهكذا لباقي الأسئلة إذ لم تكن الإجابات إيجابية مثل البقاء بعد انتهاء وقت العمل او البقاء في حالة تخفيض أجور العمل، وانه سيترك العمل في حال حصول أي فرصة عمل أفضل.

وبناءً على تم اعتماده بالمشكلة من الناحية النظرية والميدانية عمد الباحثان على طرح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

- هل تؤثر علاقة تبادلية القائد-العضو على السعادة في العمل؟
- هل تؤثر علاقة تبادلية القائد-العضو على الثقة التنظيمية؟
- هل تؤثر الثقة التنظيمية على السعادة في العمل؟
- هل للثقة التنظيمية دور وسيط في علاقة (تأثير تبادلية القائد-العضو والسعادة في العمل)؟

## ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها، فضلاً عن أهمية الميدان الذي تطبق فيه ومن هذا المنطلق تظهر أهمية الموارد البشرية داخل أي منظمة هي الأساس والقوة وراء نجاح أي عمل تجاري، إذ تكمن أهمية الموارد البشرية في كون العاملين هم صانعو القيمة (العمل): فهم يولدون الأفكار، ويقدمون الخدمات، ويبتجون السلع، ويتفاعلون مع الزبائن، فبدون وجود أفراد ماهرين ومتحمسين للعمل، لا يمكن حتى لأفضل الاستراتيجيات أو التقنيات تحقيق النتائج المرجوة.

ونظراً لأهمية المورد البشري في استقرار وتقدم أي منظمة وبما يحققه من ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل لمنظمات الأخرى، تسعى هذه الدراسة في الي بيان وإيضاح مفاهيم متغيرات الدراسة (تبادلية القائد-العضو والسعادة في العمل والثقة التنظيمية)، وبلورتها بصورة موضوعية وتسلط على أهمية تبادلية القائد-العضو والثقة التنظيمية في خلق بيئة عمل إيجابية وصحية، مما يؤدي إلى السعادة في العمل.

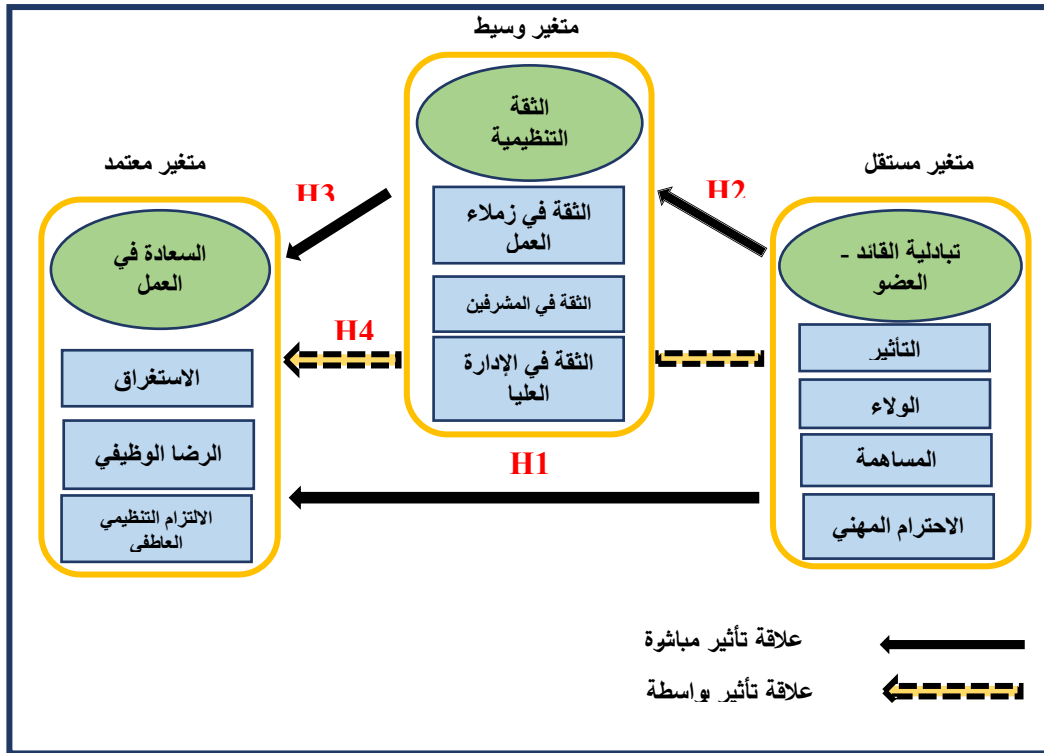
## ثالثاً: اهداف البحث

تهدف الدراسة الى تحقيق الآتي:

١. تهدف الدراسة إلى إيضاح مفاهيم متغيراتها (تبادلية القائد-العضو، الثقة التنظيمية، السعادة في العمل) للمنظمات المبحوثة.
٢. تعريف المنظمات في القطاع المبحوث عن أهمية السعادة في العمل، ودورها في تحقيق أهدافها ونجاحها.
٣. كيف تعمل الثقة التنظيمية كوسيط في هذه العلاقة. يمكن أن يفيد هذا الفهم في تطوير التعامل مع المورد البشري وتحسين بيئة العمل في قطاع السياحة.
٤. التعريف على المتغيرات الفرعية لمتغيرات الدراسة الرئيسية تبادلية القائد-العضو والسعادة في العمل والثقة التنظيمية.

## رابعاً: نموذج البحث

تتطلب الدراسة، في إطار معالجتها المنهجية للمشكلة البحثية، بناء مخطط فرضي يوضح العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث، كما هو موضح في الشكل (١). ويظهر هذا النموذج الفرضيات التي تم اشتقاقها، والتي اعتمد الباحثان في تحديد أبعاد متغيراتها على ما ورد في الأدبيات ذات الصلة.



الشكل (1): مخطط فرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان

#### خامساً: فرضيات الدراسة

تمثل فرضيات الدراسة بالنسبة للباحث إجابات افتراضية على التساؤلات المطروحة ضمن إطار مشكلة البحث ومخطه الفرضي، ويمكن ادراجها على النحو الآتي:

- الفرضية الأولى H1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير تبادلية القائد- العضو في متغير السعادة في العمل  
الفرضية الثانية H2: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير تبادلية القائد- العضو في متغير الثقة التنظيمية  
الفرضية الثالثة H3: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الثقة التنظيمية في متغير السعادة في العمل  
الفرضية الرابعة H4: تؤثر الثقة التنظيمية تأثيراً معنوياً عندما تتوسط العلاقة بين تأثير تبادلية القائد العضو والسعادة في العمل لدى العاملين في القطاع السياحي.

#### سادساً: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

تتباين الأدوات الإحصائية المستخدمة تبعاً لطبيعة البيانات التي تم جمعها، وكذلك وفقاً لأهداف الدراسة وفرضياتها. وقد اعتمد الباحثان على برنامجي (SPSS V.27) و (AMOS V.24) لتحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج، وذلك على النحو الآتي:

1. قياس ثبات الاستبانة: يبين مدى اتساق الاستبانة واستقرارها عند تكرار القياس
2. لاتساق الداخلي لمتغيرات وابعاد الدراسة: يبين مدى ارتباط أسئلة الاستبانة التي تقيس نفس البعد.
3. اختبار التوزيع الطبيعي: يختبر ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والتي بموجبها تتحدد الاختبارات الإحصائية التي ستستخدم وتم اعتماد (Kolmogorov-Smirnov Test).
4. علاقات التأثير بين المتغيرات (تستخدم لأثبات فرضيات الدراسة او نفيها)
5. تحليل الأثر المباشر وغير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد (التابع) والمتغير الوسيط.

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

##### 1. منهج البحث

استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة، وذلك من خلال وصف متغيرات البحث المتمثلة في تبادلية القائد - العضو والثقة التنظيمية، والسعادة في العمل. كما اعتمدت على التحليلات الإحصائية لقياس أثر تبادلية القائد - العضو في المنظمات المبحوثة، ودور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في تحقيق السعادة في العمل، بهدف التوصل إلى نتائج تساهم في صياغة أبرز الاستنتاجات والتوصيات.

## ٢. أداة جمع البيانات (الاستبيان)

في الجانب العملي، تم اعتماد استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة البحث. وقد تم اختيار هذه الأداة لما توفره من إمكانية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاستكمال متطلبات الدراسة وتحقيق أهدافها، كما هو موضح في الجدول (١).

جدول (١): مكونات استمارة الاستبيان

مجموع الفقرات	المصدر	المؤشرات (الترميز)	الأبعاد	المتغيرات	أجزاء الاستبيان
4	من اعداد الباحثان	-	الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة	البيانات الديموغرافية	الجزء الاول
3	Robert Liden, C. & Maslyn, J. M. (1998)	X1-X3	التأثير	تبادلية القائد- العضو LMX	الجزء الثاني
3		X4-X6	الولاء		
3		X7-X9	المساهمة		
3	Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021)	X10-X12	الاحترام المهني	السعادة في العمل HAW	الجزء الثالث
3		Y1-Y3	الاستغراق		
3		Y4-Y6	الرضا الوظيفي		
3	Al-Subaie, O.B.A. (2021)	Y7-Y9	الالتزام التنظيمي العاطفي	الثقة التنظيمية OT	الجزء الرابع
4		Z1-Z4	الثقة في زملاء العمل		
8		Z5-Z12	الثقة في المشرف المباشر		
5		Z13-Z17	الثقة في الإدارة العليا		

المصدر: اعداد الباحثان في ضوء استمارة الاستبانة

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتصنيف إجابات الأفراد المبحوثين، وتضم خمس خيارات (دائماً، وغالباً، وحياناً، ونادراً، وابتداءً).

### ثامناً: قياس صدق فقرات الاستبانة وثباتها

#### ١. الاختبارات التي أجريت قبل توزيع الاستبيان

##### أ. الصدق الظاهري

استعان الباحثان بمقاييس معتمدة مسبقاً عند إعداد أداة الاستبانة، ومع ذلك، وحرصاً على التأكد من ملاءمتها لبيئة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من الخبراء المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار عند إجراء التعديلات النهائية على الأداة.

##### ب. صدق الترجمة

بعد ترجمة الاستبانة، تم عرضها مجدداً على عدد من المحكمين للتأكد من دقة الترجمة وصحة الصياغة. شارك في عملية التحكيم مختص في اللغة العربية لمراجعة سلامتها لغوياً، وآخرون في اللغة الإنجليزية للتأكد من تطابق المعاني مع النسخة الأصلية، وبذلك تضمن الباحثان أن تكون الاستبانة مناسبة للتطبيق في بيئة الدراسة دون انحراف عن المعنى المقصود للأسئلة.

#### ٢. بعد توزيع الاستبيان وجمع البيانات المطلوبة تم إجراء الاختبارات الإحصائية الآتية:

##### أ. قياس ثبات الاستبيان

صنف (Feldt & Brennan, 1989) قيم معامل الثبات إلى ثلاثة مستويات رئيسية؛ إذ تُعد القيم التي تتجاوز ٧٠٪ مؤشراً على مستوى ثبات مرتفع، بينما تمثل القيم الواقعة بين ٤٠-٧٠٪ مستوى ثبات متوسط، أما القيم التي تقل عن ٤٠٪ فتشير إلى مستوى ثبات منخفض.

وبالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ للاستمارة ككل، فقد بلغ (0,94)، وهي قيمة تفوق (70%) مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي على المستوى الكلي، فضلاً عن ثبات واضح على مستوى معظم أبعادها الفرعية، وكما في الجدول (٢)

الجدول (٢): قياس الثبات لأبعاد الدراسة منفردة وبشكل كلي

المتغير	الأبعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بعد $\alpha_i$	
تبادلية القائد-عضو	التأثير	X1-X3	0.65	
	الولاء	X4-X6	0.71	
	المساهمة	X7-X9	0.63	
الثقة التنظيمية	الاحترام المهني	X10-X12	0.67	
	الثقة في زملاء العمل	Z1-Z4	0.72	
	الثقة في المشرف المباشر	Z5-Z12	0.85	
السعادة في العمل	الثقة في الإدارة العليا	Z13-Z17	0.70	
	الاستغراق	y1-y3	0.67	
	الرضا الوظيفي	y4-y6	0.73	
		الالتزام التنظيمي العاطفي	y7-y9	0.74
معامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة $\alpha_{st}$			0.94	

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

### ب. اختبار التوزيع الطبيعي

يُعد اختبار Kolmogorov-Smirnov من أكثر الاختبارات شيوعاً في التحقق من طبيعة توزيع البيانات. ويُشير عدم تحقق فرضية التوزيع الطبيعي للمتغيرات إلى احتمالية الحصول على تقديرات غير دقيقة عند استخدام الأساليب الإحصائية التقليدية، مما يستلزم اللجوء إلى طرائق بديلة لا تفترض تحقق هذا الشرط وبناء على نتائج الاختبار التي أظهرت أن قيمة P كانت أقل من 0,05، كما هو موضح في الجدول (٣)، يتضح أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. وبناء على ذلك، تم استبعاد أسلوب الإمكان الأعظم (ML) في تقدير نموذج المعادلات الهيكلية، واستخدم بدلاً عنه أسلوب المربعات الصغرى غير الموزونة (ULS)، كونه من الأساليب الموصى بها للتعامل مع البيانات غير الطبيعية، بهدف الحصول على تقديرات أكثر دقة ومؤشرات جودة مطابقة أكثر ملاءمة للنموذج الإحصائي

جدول (٣): قيم معيار (Kolmogorov-Smirnov) لفحص التوزيع الطبيعي لمتغيرات وابعد الدراسة

Tests of Normality				
Kolmogorov-Smirnov				
النوع	الوصف	Statistic	N	P-value
الأبعاد	التأثير	0.139	307	0.000
	الولاء	0.142	307	0.000
	المساهمة	0.135	307	0.000
	الاحترام المهني	0.153	307	0.000
	الثقة في زملاء العمل	0.085	307	0.000
	الثقة في المشرف المباشر	0.113	307	0.000
	الثقة في الإدارة العليا	0.102	307	0.000
	الاستغراق	0.114	307	0.000
	الرضا الوظيفي	0.132	307	0.000
	الالتزام التنظيمي العاطفي	0.137	307	0.000

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

### تاسعاً: التحليل العاملي التوكيدي

يُعد التحليل العاملي التوكيدي (CFA) أحد الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تُستخدم لتقييم مدى ارتباط المتغيرات المشاهدة (الأسئلة) بالمتغيرات الكامنة التي تمثل الأبعاد النظرية المفترضة في النموذج. وتظهر قيم التشبعات العاملية في هذا التحليل مستوى تمثيل كل متغير مشاهد للبعد الكامن المقابل له. ويوضح الشكل الوارد في الملحق رقم (١) العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المشاهدة والمتغيرات الكامنة، حيث تعرض قيم التشبعات على الأسهم أحادية الاتجاه، في حين تُعرض معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة على الأسهم ثنائية الاتجاه. وأظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي أن النموذج الذي طرحه الباحثان يتمتع بدرجة معنوية مقبولة، ويتوافق بدرجة عالية مع بيانات عينة الدراسة، كما تؤكد ذلك مؤشرات جودة المطابقة المبينة في الملحق رقم (٢) والتي تقع قيمها ضمن حدود القبول المتعارف عليها والمبينة في الملحق رقم (٣)، مما يدل على أن النموذج يتمتع بملاءمة إحصائية ومنهجية جيدة

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### أولاً: تبادل القائد-العضو

#### ١. مفهوم نظرية تبادل القائد-العضو

ان التبادل بين القائد والعضو هي عملية تركز على العلاقة ما بين القائد والعضو وهي تعتمد على مدخل ثنائي يهتم بعلاقة القائد مع اي عضو معين في مجموعة مرؤوسين بالمقارنة مع الاخرين. تقسم دراسات تبادل القائد-العضو العلاقة ما بين القائد والاعضاء الى مجموعتين وهي المجموعة الداخلية والمجموعة الخارجية وتوصف العلاقات مع المجموعة الداخلية بالمجموعة عالية الجودة والعلاقة مع المجموعة الخارجية بالعلاقة واطئة الجودة (Moin, et al, 2021, 2).

عرف Liden and Maslyn, 1998 تبادل القائد-العضو أنها " العلاقة الشخصية المتبادلة بين القائد والمرؤوس، التي تعتمد على الثقة والاحترام والتأثير المتبادل ويتميز بها الأعضاء داخل المجموعة عن غيرهم من الأعضاء" (المنسي، ٢٠١٨، ٤)

#### ٢. اهمية نظرية تبادل القائد-العضو

ذكر كل من (Schyns et al,2012), (O'Donnell et al, 2012), (Furunes et al, 2015), (Nourthouse, 2013), (Lussiner & Achua 2010) نقاط عدة لاهمية نظرية تبادل القائد العضو، وفيما يأتي عدد من مزايا هذه النظرية وكما موضح في الاتي: (الشمري وعبد الوهاب، ٢٠١٧، ٥٩-٦٠)

أ- يساعد اعتماد النظرية على زيادة النجاح التنظيمي وقيمة النتائج بالمنظمة، وذلك من خلال إنشاء علاقات إيجابية بين القادة والمرؤوسين.

ب- تشجع نظرية التبادل على الابتكار والتفكير وتفويض صلاحيات اكبر للمرؤوسين فضلاً عن المعاملة بالمثل.

ت- يرتبط إنشاء علاقات عالية الجودة عادة بنتائج إيجابية مثل الالتزام التنظيمي الرضا الوظيفي، مفاهيم العدالة، سلوك المواطنة التنظيمية، التمكين الأداء الوظيفي، وضوح اعلى للدور، وانخفاض صراع الدور.

ث- يعد مدخلا وصفيًا قويا يشرح كيفية استعمال القادة لبعض المرؤوسين (المجموعة الداخلية) أكثر من غيرها (أعضاء المجموعة الخارجية) في إنجاز الأهداف التنظيمية الفعالة.

ان علاقة تبادل القائد-العضو عالية الجودة تؤدي الى نتائج إيجابية على المستوى الفردي والتنظيمي مثل تحسين الأداء، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتأثير على تصورات العدالة التنظيمية، وزيادة الدعم التنظيمي المدرك، وتخفيف التوتر، وانخفاض نية الاستقالة (Srivastava, et al., 2025, 47).

#### ٣. ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو

من اجل تحديد الابعاد اعتمد الباحثان على الادبيات المكتوبة واراها الباحثين كلاً من (Liden and Maslyn, 1998, 50) (Allison, 2016, 43) (الدرياق وابوزقية، ٢٠١٥، ١٤٦) (زكي وكشميري، ٢٠١٩، ٢٦٤) (Dewanto, 2020, 81) (علي واخرون، ٢٠٢٠، ٧١١) (بورصاص، ٢٠٢٢، ٥، ٢٢) (Ciranoglu, 2022, 271) (عبد الهادي، ٢٠٢٤، ٤٤).

#### أ. المساهمة

وهي إدراك قدر واتجاه وجوده النشاط الموجه للعمل الذي يضعه كل عضو لتحقيق الاهداف المتبادلة الصريحة والضمنية في العلاقة الثنائية. (Srivastava, et al., 2025, 48) (Sonntag & Pundt, 2016, 2) (Srivastava, et al., 2025, 48)، والمساهمة تعرف ايضاً بأنها الجهود المتصلة بالعمل المتمثلة بتنفيذ المرؤوسين لأهداف العمل والالتزام بقواعد العمل والأداء الجيد وأيضاً التحفيز والمكافأة والمساعدة بالدعم والموارد من قبل القادة لمرؤوسيه (زكي وكشميري، ٢٠١٩، ٢٦٤)، فإن المساهمة هي بُعد متعلق بالعمل لمقياس LMX متعدد الأبعاد. تُعدّ هذه السلوكيات و/أو الأداءات الموجهة نحو العمل مؤشراً مهماً لبناء علاقة جيدة بين الطرفين. يُتّير الأعضاء ذوو الأداء الجيد إعجاب القائد، ويحصلون على الموارد والدعم (Alshenaifi, 2016, 119).

#### ب. الولاء

عرفه (Maslyn and Liden, 1998, 46) بأنه "مدى دعم كل من القائد والعضو علناً لأفعال وشخصية الآخر"، (Srivastava, et al., 2025, 48) (Sonntag & Pundt, 2016, 2) (Srivastava, et al., 2025, 48)، واعتبر (Graen and Scandura (1987) الولاء نتيجة لعملية تبادل القائد العضو، يعبر عنه بعرض الدعم والدفاع المشترك (القائد والعضو) كل منهما للآخر، عن طريق إلزام الأعضاء أنفسهم لأهداف أو رؤى القادة والدفاع عنها وأيضاً إلزام القادة أنفسهم بأهداف الأفراد والدفاع عنهم (Maslyn & Uhl- Bien, 2001, 699) (زكي وكشميري، ٢٠١٩، ٢٦٤).

#### ت. التأثير

يمثل درجة المساندة التي يشعر بها الفرد من ناحية مشرفه أو رئيسه في العمل وتكون هذه المساندة عن طريق التوجيه الصحيح، المعاملة العادلة، وإشعار الفرد بقيمته، ومن أهم آثار دعم القائد ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين (Alshenaifi, 2016, 119) (عبد الهادي، ٢٠٢٤، ٣٧). والتأثير ايضاً تم وصفه على أنه التأثير الإيجابي المتبادل بين القائد والعضو، ويستند على الانجذاب الشخصي المتبادل القائم على الود والاستلطاف (زكي وكشميري، ٢٠١٩، ٢٦٤)، مثل (الصداقة والاعجاب) (Maslyn & Uhl-Bien, 2001, 699).

### ث. الاحترام المهني

وهو تصور درجة بناء كل عضو في العلاقة الثنائية للسمعة داخل المنظمة او خارجها والمتمثلة في امتيازها في مجال عمله. (Sonntag & Pundt, 2016, 2) (Srivastava, et al., 2025, 47)، فالاحترام المهني هي درجة اعتقاد واعتراف الطرفين بمهارات وقدرات وخبرات الطرف الآخر، والتعامل معه من هذا المنطلق (Maslyn & Uhl-Bien, 2001, 699) (زكي وكشميري، ٢٠١٩، ٢٦٤).

### ثانياً: الثقة التنظيمية

والثقة ظاهرة شخصية وجماعية، وغالباً ما تُعبّر عنها على ثلاثة مستويات داخل المؤسسات: الفرد، والفريق، والمنظمة. إذ تشير الثقة على المستوى الفردي إلى درجة ثقة الفرد بطرف آخر؛ وتشير الثقة على مستوى الفريق إلى الدرجة الإجمالية للثقة بين أعضاء الفريق؛ أما الثقة على مستوى المنظمة فتشمل الدرجة الإجمالية للثقة بين أعضاء المنظمة. (Barends, et al., 2024,7) ، كما هناك من يُميز بين الثقة الجانبية والثقة الرأسية. الثقة الجانبية هي علاقات ثقة بين الأقران الذين يتشاركون في وضع عمل مماثل، بينما تشير الثقة الرأسية إلى علاقات ثقة بين الأفراد ومشرفهم المباشر أو الإدارة العليا أو المؤسسة ككل (Laka- Mathebula, 2004, 80).

### ١. مفهوم الثقة التنظيمية

ان الثقة التنظيمية هي الشعور بالثقة والالتزام بدون خوف او تردد او شك إذ يرى الفرد بانه سوف يتلقى الدعم والتعاون لحل المشاكل في وقت الحاجة بدون ان يكون للشخص المقابل دوافع خفية، وان الثقة التنظيمية هي تصور لدى الفرد بان الافراد الاخرين او المنظمة سوف يبذلون كل جهد سواء كان صريح او ضمني وبحسن نية للوفاء بالتزاماتهم وان الصدق في العلاقات امر مضمون نتيجة هذا الالتزام وان الافراد لن يستغلوا بعضهم الاخر. (Fathy, et al., 2024, 192) ، كما ان الثقة التنظيمية تقود الموظفين الى تطوير شعور من التماهي مع منظماتهم والانتماء اليها والتعبير عن رأيهم بدلا من الانسحاب واللجوء الى سلوكيات سلبية (Nienaber, et al, 2023,3).

### ٢. أهمية الثقة التنظيمية

ان اهمية الثقة في المؤسسات من اهم العوامل التي تساهم في دعم العلاقات بين الموظفين في جميع المستويات وهي احدى الركائز التي تساعد المنظمات على تطوير عملياتها وتحقيق اهدافها. عندما تكون اجواء الثقة سائدة في اي منظمة فيمكن للأفراد ان يفصحوا عن افكاره ومشاعره وان يتعلم الافراد من بعضهم الاخر (Al-Subaie, 2021,2). وتظهر أهمية الثقة التنظيمية من خلال انها تحقق: (Altanchimeg, et al, 2024,106)

- الثقة التنظيمية هي ركيزة من ركائز نجاح المنظمة على المدى الطويل وبقائها، وهي أيضاً المحرك الرئيسي لأداء الموظفين والالتزام التنظيمي والمشاركة والتعاون لهذه الأسباب، فإن إنشاء ثقافة عالية الثقة يعد أساسياً لنجاح المنظمة وبقائها على المدى الطويل.
- الموظفون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الثقة التنظيمية يكونون أكثر إنتاجية وتفاعلاً وتعاوناً مع بعضهم ومن المرجح بقاءهم في منظماتهم لفترة أطول مقارنة بالموظفين الذين لديهم مستوى منخفض من الثقة.
- عندما يثق الموظفون بقيادتهم والمنظمة، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية وتفانياً، ومستعدين لبذل جهد إضافي. كما تسهل الثقة التنظيمية العمل الجماعي الفعال، وتبادل المعلومات، والعلاقات مع الزبائن والشركاء..
- الموظفون الذين يتقنون بقيادتهم وزملائهم يظهرون عادةً أداءً متفوقاً، وولاءً أكبر، والتزاماً عالياً تجاه منظماتهم وهؤلاء الموظفون المتفاعلون والموهوبون اصحاب الولاء هم أساس نجاح الأعمال التجارية ويلعبون دوراً محورياً في خلق الثروة.

### ٣. ابعاد الثقة التنظيمية

لكل متغير ابعاد التي نستطيع من خلالها معرفة ما يشمل من علاقات بين هذه الابعاد، والتي تكون بمجملها العلاقات المتفاعلة داخل هذا المتغير، نلاحظ الباحثين الذين تناولوا ابعاد الثقة التنظيمية (Laka-Mathebula, 2004, 137) (Özyilmaz, 2012, ) (332) (Ghanem & Abdelaal, 2019,12) (Taştan et al., 2020, 207) (Al-Subaie, 2021,9) (البجاري، ٢٠٢٣، ٧) (Härenstam, et al, 2024, 4) الأكثر استخداماً والتي سنعتمد من قبل الباحثان.

### أ. الثقة في الزملاء

بين Berra&Gupta,2003 المقصود بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد على بعضهم البعض، وتشارك الأفكار والمعلومات المفيدة فيما بينهم، بالإضافة إلى شبكة الاتصالات بين جميع الأطراف والتي تساهم بدور كبير في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (فليج، ٢٠١٠، ١٧٥) (بثينة، ٢٠٢٠، ٤٧). عريف (Evelyn, et al., 2023,15) الثقة بالزملاء: هم الموظفون الذين يتقنون بزملائهم وبقيادتهم يميلون إلى تحقيق أداء أفضل مقارنةً بأولئك الذين لا يتمتعون بهذه الثقة).

## ب. الثقة في المشرف

تمثل "مدى ثقة الأفراد برئيسهم المباشر من حيث اهتمامه بتفاصيل أعمالهم، واهتمامه بمشاكلهم الشخصية والاستجابة السريعة لمطالبهم بشأن التعامل مع هذه المشكلات، وتعزيز نقاط الاتفاق فيما بينه وبينهم كأفراد وجماعات، وحبه الخير لهم كما يحبه لنفسه، ومن ثم تعكس الثقة في المشرف التوقعات الإيجابية الواثقة للمروسين تجاه القائمين بالإشراف عليهم داخل نطاق العمل" (محمد، ٢٠٢٣، ٨٥٩)، يرى Whitener et al., 1998 أنه مع ازدياد ثقة الموظفين بالسلوك الإشرافي، يزداد استعدادهم للمخاطرة في عملهم أو في علاقاتهم مع المشرف، ويعود هذا التوجه بالنفع على فعالية وكفاءة المنظمة بشكل عام، إذ يسمح بتقليل الوقت المستغرق في التفاوض وتبرير الإجراء المطلوب، وتعزيز روح المبادرة لدى الموظفين (Ralston, 2006, 41).

## ت. الثقة في الإدارة العليا

بين كل من الحرثسي وربحي، ٢٠١٨ أنه تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم (بثينة، ٢٠٢٠، ٤٧) (بن شهرة، ٢٠٢٢، ٤٠)، وترتبط ثقة المدير بثقة الموظف بصدق المدير وقدرته على الإيفاء بالتزاماته التي يقدمها وقدرته على صنع علاقات إيجابية ويتعامل مع الصعوبات ويحمي الخصوصية (Pandian, et al, 2023,80).

## ثالثاً: السعادة في العمل

### ١. مفهوم السعادة في العمل

تشير الأدبيات إلى أن الأفراد العاملين السعداء أكثر ابداعاً في نشاطات عملهم وهم أكثر تماهي (تطابق) مع منظماتهم وينخفض لديهم معدلات ترك العمل. تعتبر سعادة الموظفين في مكان العمل عامل مهم لزيادة فاعلية المنظمة. العامل السعيد في عمله يمكنه أن يحقق التوافق ما بين أهدافه في الحياة مع ما تحتاجه المنظمة من تطوير (Jeong, Kang&Choi, 2022, 2)، تعد السعادة في مكان العمل من أهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمات ومن الضروري أن يبقى الموظف راضياً في المنظمة (Butt, et al., 2021, 215). ويرى الباحثان أنه يمكن أن نميز بين منظورين رئيسيين للسعادة في بيئة العمل:

#### • السعادة القائمة على المتعة

وتركز على اختيار المتعة والمشاعر الإيجابية وتجنب الألم والمشاعر السلبية، وتتمثل في التجارب الممتعة مثل الشعور بالفرح والبهجة والرضا (Fisher, 2010, 385).

#### • السعادة القائمة على تحقيق الذات

وتركز على النمو الشخصي، وتحقيق الإمكانات، وإيجاد معنى وهدف في الحياة والعمل، وتكتسب هذه السعادة من خلال الانخراط في أنشطة ذات قيمة أخلاقية وفضيلة (Salas-Vallina et al., 2017, 155).

### ٢. أهمية السعادة في العمل

ويرى الباحثان لبيان أهمية السعادة في العمل لابد من تناولها من عدة جوانب وكالاتي:

#### أ. الأهمية بالنسبة إلى الموظف نفسه:

تحقق السعادة في العمل للموظف أو العامل من خلال ما يأتي: (Barbosa, Marques & Santos, 2023, 239)

- الفرد العامل السعيد أكثر استقلالية وأكثر كفاءة في اتخاذ القرار وأكثر ابداعية وأكثر اندماجاً واستباقية وتحفيزاً وهو مستعد لقبول المهام الإضافية.
- تقود السعادة في مكان العمل إلى رفع مستويات الإنتاجية للعاملين ويعكس ذلك في أثر إيجابي على الأداء وعلى الالتزام وانخفاض معدلات الغياب.
- العاملين السعداء أكثر مرونة وأقل عرضة إلى أعراض الاجهاد وأكثر حرصاً على تطوير علاقات شخصية مثمرة.
- الأفراد العاملين السعداء متوفرين لدعم الآخرين سواء كانوا من الزملاء أو الزبائن وهم أقل ميلاً إلى الدخول في صراعات.

#### ب. أهمية السعادة في مكان العمل بالنسبة إلى نجاح المنظمة

إن الأثر الإيجابي المتوقع من السعادة في مكان العمل على مستوى الموظف وعلى مستوى تعزيز ولاء الزبون له قيمة كبيرة لربحية المنظمة وانجازاتها. توفر الموظفين الماهرين المحفزين مسألة ضرورية في استدامة الميزة التنافسية وعليه فإن المحافظة على السعادة في مكان العمل في المنظمات على الأجل الطويل يقود إلى تحسين الإنتاجية (Barbosa, Marques & Santos, 2023, 240)، كما أن ترك العمل يمثل كلفة للمنظمات والاقتصاد وعليه فإن تشخيص العناصر التي تزيد من السعادة في مكان العمل قد تعمل على زيادة مستويات الإنتاجية (Charles-Leija et al., 2023, 2).

### ٣. ابعاد السعادة في العمل

اعتمد الباحثان في تحديد ابعاد السعادة في العمل على ما تناوله العديد من الباحثين منهم: (Salas- Fisher, 2010, 384-388) (Bataineh, (Salas-Vallina & Alegre, 2021, 463-464) (Vallina, Alegre & Fernández, 2017, 141-142)

(Dean, 2020, 116) (Taştan, et al., 2020, 207) (Dharani, 2020, 66) 2019, 105) (٢٠٢٢،  
(Qamar & (٥٣٥، ٢٠٢٤، (أميدي وداوده، ٢٠٢٣، (٨١٦-٨١٧) (Feitor, et al., 2022, 1) (٧٢-٦٥)  
(Soomro, 2025, 6) وكالاتي.

#### أ. الاستغراق

كما وضح (أميدي وداوده، ٢٠٢٤، ٥٣٥) ان Job Engagement الارتباط الوظيفي، تمثل بعضها مفاهيم لمصطلحات أخرى التي منها (المشاركة، الاشتباك، الانخراط الاندماج، الارتباط). هو السلوك الذي من خلال يبذله الافراد لأداء عملهم وهو شعور خاص بالطاقة والتحفيز المرتبط بالتشويق والعاطفة في العمل (Salas-Vallina & Alegre, 2021, 463)، والتي تمثل المشاركة العاطفية والمعرفية والاستمتاع بالعمل نفسه (Fisher, 2010, 391). ويعرف الاستغراق (الارتباط في العمل): هو شعور فريد من نوعه بالطاقة والتحفيز والذي يرتبط بشعور الفرد العامل بالإثارة والشغف في عمله (Atan, Ozgit, Silman, 2021, 3) (Fitriana, et al., 2022, 2).

#### ب. الرضا الوظيفي

أشار (Mason & Gavin, 2004) انه يعد الرضا الوظيفي أهم مسبب للسعادة في مكان العمل، إذ يمثل مزيجاً من المشاعر الإيجابية والسلبية التي يشعر بها الأفراد تجاه عملهم ويمنح إحساساً بالإنجاز والنجاح في الوظيفة (السيلاوي، ٢٠٢٣، ٨١٤)، فهي الحالة العاطفية الإيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفة أو خبراته الوظيفية التي تعبر عن العمل (Salas-Vallina & Alegre, 2021, 464) (Fisher, 2010, 388)، الذي يُمثل إلى حد كبير الأحكام المعرفية المتعلقة بالوظيفة، بما في ذلك جوانب مثل الأجر، وزملاء العمل، والمشرف، وبيئة العمل (Fisher, 2010, 391).

#### ت. الالتزام التنظيمي العاطفي

يُعد تقييم مدى تعلق الموظفين بالمنظمة. يُعرّف Porter et al., 1974 الالتزام بأنه القوة الكلية لارتباط الموظف بالمنظمة وانخراطه فيها. هناك أسباب عديدة للالتزام بالمنظمة، تتراوح بين: ثقافة الولاء، والخوف من التغيير، وقلة البدائل، والأسباب الجغرافية أو السياسية، أو الشغف بالوظيفة أو المنظمة، أو كليهما (Dharani, 2020, 68). هو أيضاً اهتمام الموظفين وارتباطهم بالمنظمة (Salas-Vallina & Alegre, 2021, 464)، إذ تتوافق مشاعر التعلق والانتماء والقيمة مع المنظمة ككل (Fisher, 2010, 391).

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### أولاً: نبذة مختصرة عن قطاع السياحة في مدينة الموصل

يستند اختيار قطاع السياحة في الموصل لهذه الدراسة إلى عدة مبررات أكاديمية وبيئية، تمثل الموصل مدينة ذات أهمية تاريخية وثقافية واقتصادية في العراق، وخصوصاً بعد سنوات من الصراع والدمار، إذ تشهد المدينة جهوداً كبيرة لإعادة الإعمار والتعافي والانتعاش، مما يجعلها مثلاً لدراسة كيفية عمل السياحة كمحفز للتعافي الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي والحفاظ على التراث الثقافي. علاوة على ذلك، المواقع الأثرية والتراثية تعد فرصاً قيمة للبحث التطبيقي في السياحة القائمة على السياحة الاثرية والدينية والطبيعية. لذلك، فإن اختيار الموصل يمكن الدراسة من توليد رؤى حول تحديات وفرص إعادة بناء قطاع السياحة في بيئات ما بعد الصراع.

#### ثانياً: تحليل علاقات التأثير

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)، أو تأثيراً غير مباشراً بمتغير وسيط (الثقة التنظيمية) في هذه العلاقة، وتعد اختبارات التأثير في ظل وجود متغير وسيط من أكثر الإجراءات الإحصائية استخداماً في الدراسات الحديثة، نظراً لقدرتها على تحديد ما إذا كان التأثير المباشر للمتغير المستقل يظل قائماً، أم أنه يُمارس تأثيره عبر المتغير الوسيط بطريقة غير مباشرة. كما تسمح هذه الاختبارات بفحص قوة واتجاه كل مسار على حدة، مما يعزز دقة التفسير ويزيد من صحة النتائج.

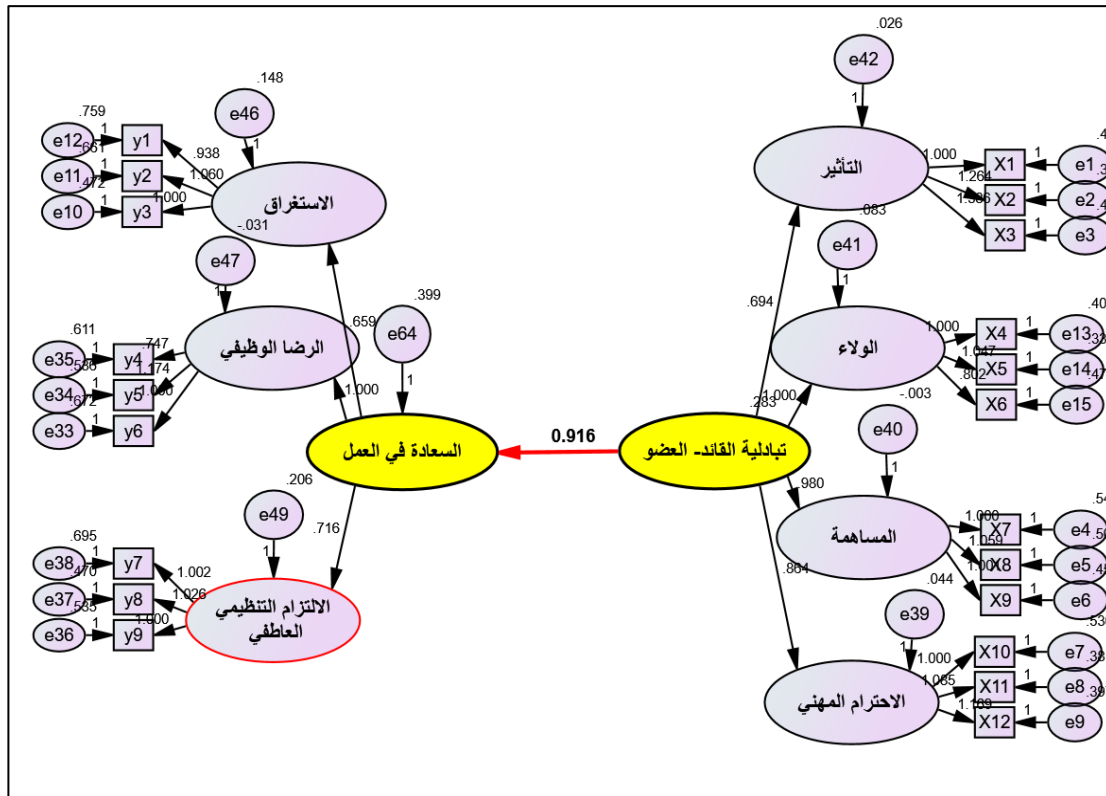
**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير تبادلية القائد- العضو في متغير السعادة في العمل تم اختبار الفرضية اعلاه والنتائج موضحة في الجدول (٤) ادناه:

الجدول (٤): نتائج علاقة التأثير لمتغير تبادلية القائد- العضو في متغير السعادة في العمل

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

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

يوضح الجدول (٤) أن قيمة المعلمة المقدره لمتغير تبادلية القائد-العضو بلغت (٠,٩١٦)، مما يشير إلى علاقة طردية بين المتغيرين بسبب الإشارة الموجبة للمعلمة. كما بلغ الخطأ القياسي (٠,١٤٨)، وهو منخفض نسبياً، مما يعكس دقة التقدير واستقرار التأثير. وقد تبين أن هذا التأثير معنوي إحصائياً، إذ بلغت قيمة  $p$ -value (0.003) وهي أقل من (٠,٠٥). كذلك أظهرت حدود الثقة عند مستوى (٩٥٪) اتساقاً في الإشارات ضمن النطاق (٠,٦٦٤ - ١,٢١٦). وبناءً على ذلك، تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير طردي ومعنوي لتبادلية القائد - العضو في السعادة الوظيفية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ). الشكل (٢): أدناه يوضح علاقة التأثير لمتغير تبادلية القائد- العضو في متغير السعادة في العمل:



الشكل (٢): علاقة التأثير لمتغير تبادلية القائد- العضو في متغير السعادة في العمل

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

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير تبادلية القائد- العضو في متغير الثقة التنظيمية تم اختبار الفرضية اعلاه والنتائج موضحة في الجدول (٥) ادناه:

الجدول (٥): نتائج علاقة التأثير لمتغير تبادلية القائد- العضو في متغير الثقة التنظيمية

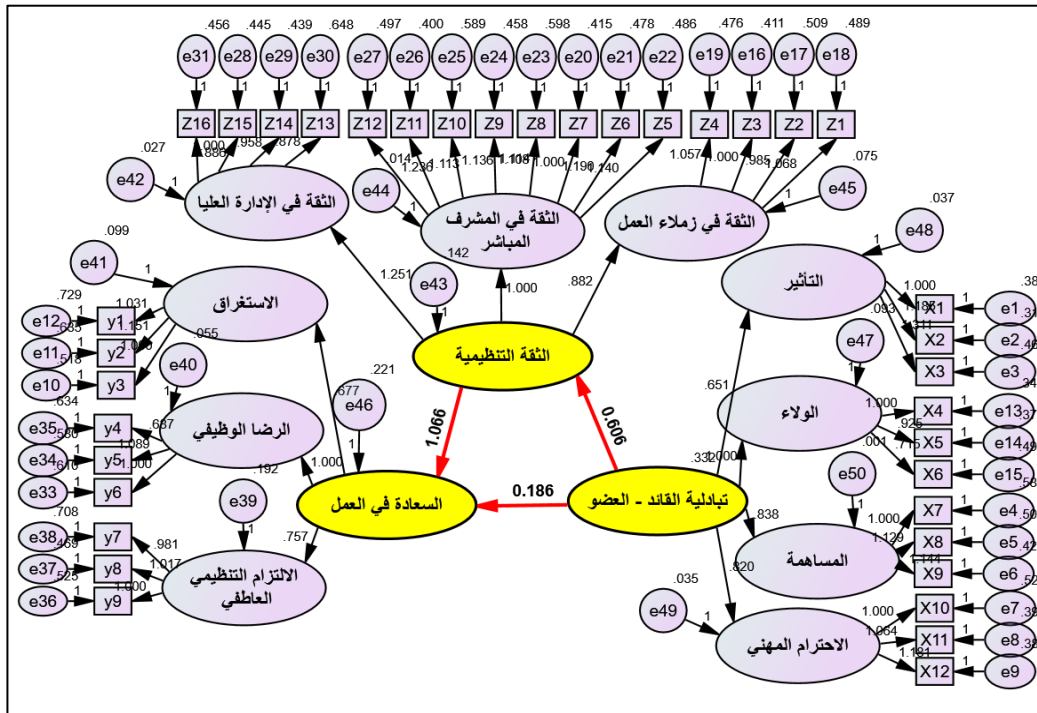
95% Confidence Interval		القيمة الاحتمالية P-value	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار Estimate (β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
Upper	Lower						
0.798	0.431	0.002	0.094	0.604	الثقة التنظيمية	←	تبادلية القائد-العضو

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

يوضح الجدول (٥) أن قيمة المعلمة المقدره لمتغير تبادلية القائد-العضو بلغت (0.604)، مما يشير إلى علاقة طردية بين المتغيرين بسبب الإشارة الموجبة للمعلمة. كما بلغ الخطأ القياسي (0.094)، وهو منخفض نسبياً، مما يعكس دقة التقدير واستقرار التأثير. وقد تبين أن هذا التأثير معنوي إحصائياً، إذ بلغت قيمة  $p$ -value (0.002) وهي أقل من (0.05). كذلك أظهرت حدود الثقة عند مستوى (٩٥٪) اتساقاً في الإشارات ضمن النطاق (0.798, 0.431). وبناءً على ذلك، تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير طردي ومعنوي لتبادلية القائد - العضو في السعادة الوظيفية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ).







الشكل (٨): تحليل الأثر المباشر وغير المباشر لمتغير تبادلية القائد-العضو في متغير السعادة في العمل بتوسيط متغير الثقة التنظيمية  
المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=307

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

١. تظهر نتائج البحث أن جودة تبادلية القائد العضو ترتبط إيجاباً بمستويات السعادة في العمل لدى العاملين في مؤسسات القطاع السياحي في مدينة الموصل، إذ تسهم أبعادها (التأثير، الولاء، المساهمة الاحترام المهني) في تعزيز (الاستغراق الوظيفي والرضا والالتزام العاطفي).
٢. ارتفاع مستويات الثقة يعزز جودة العلاقات التنظيمية، ويمكن الاستنتاج أن تعزيز الثقة بين العاملين، سواء مع الزملاء أو المشرفين أو الإدارة العليا، يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تماسكاً وتعاوناً. فالثقة تشكل الأساس الذي تبنى عليه العلاقات المهنية، والتي تنعكس بشكل مباشر على مستوى الاندماج في العمل.
٣. تشير النتائج الإحصائية إلى أن الثقة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً معنوياً (وسيطاً كاملاً) في العلاقة بين تبادلية القائد العضو والسعادة في العمل، ما يعني أن الأثر الإيجابي للعلاقة التبادلية يضعف في البيئات التي يسودها قدر منخفض من الثقة داخل المنظمة.
٤. يبين التحليل أن الاستثمار في بناء علاقات قيادية قائمة على الاحترام المهني والتقدير المتبادل يسهم في خلق مناخ عمل أكثر استقراراً، ويحد من المظاهر السلبية مثل ضعف الالتزام، وتنامي نية ترك العمل، وتراجع جودة الخدمة السياحية.
٥. علاقة التأثير بين المتغيرات:
  - تبادلية القائد العضو لها أثر مباشر معنوي في السعادة في العمل، ما يشير إلى أن جودة العلاقة بين القائد والاعضاء تسهم مباشرة في تعزيز الشعور الإيجابي بالعمل.
  - تبادلية القائد العضو لها أثر مباشر معنوي في الثقة التنظيمية، بما يعزز تصور العاملين عن عدالة وموثوقية القيادة.
  - الثقة التنظيمية لها أثر مباشر معنوي في السعادة في العمل، ما يؤكد مكانة الثقة باعتبارها أحد العناصر الأساسية للرفاه والسعادة في العمل.
  - الوساطة الكاملة للثقة التنظيمية، أظهرت نتائج التحليل وجود وساطة كاملة للثقة التنظيمية في العلاقة بين تبادلية القائد - العضو والسعادة في العمل، حيث فقد الأثر المباشر دلالاته عند إدخال الثقة التنظيمية، بينما بقي الأثر غير المباشر معنوياً. ويعني ذلك أن جودة العلاقة بين القائد والعضو تؤثر في سعادة العاملين فقط من خلال الثقة التنظيمية التي تمثل الآلية الأساس لتحويل العلاقة الإيجابية إلى مشاعر رضا وسعادة في العمل.

##### ثانياً: التوصيات

١. توصي الدراسة بضرورة تصميم برامج تطوير قيادي تستهدف تنمية مهارات القادة والمشرفين في بناء علاقات تبادلية عالية الجودة مع الافراد العاملين، عبر التركيز على العدالة في التعامل، وتقدير الجهود، وتوفير الدعم والتوجيه المستمر.

٢. أهمية ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة من خلال ممارسات إدارية شفافة في مجالات توزيع المهام والمكافآت والترقيات، تحسين التواصل من خلال قنوات رسمية وغير رسمية وبمختلف المناسبات لتقليل الشائعات ودعم الإحساس بالإصناف.
٣. تعزيز آليات التواصل الأفقي والرأسي داخل مؤسسات القطاع السياحي، عبر اجتماعات دورية، ونظم مقترحات، ومنصات مخصصة (التواصل الاجتماعي) لعرض المشكلات ومناقشتها، بما يسهم في رفع مستوى الثقة المتبادلة بين الزملاء وبين العاملين وقادتهم.
٤. تبني برامج عملية لدعم السعادة في العمل تشمل مراجعة أعباء العمل، وتحسين ظروف البيئة المادية، وتوفير قدر مناسب من المرونة الوظيفية، وربط هذه البرامج بمؤشرات واضحة لقياس رضا العاملين وجودة الخدمة السياحية.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

- ١- أميدي، فهيم عصمت سليم، ودوده، ره نج محمد نوري ٢٠٢٤، دور القيادة الروحية في تحقيق السعادة في مكان العمل دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الإدارة والاقتصاد في عدد من جامعات إقليم كردستان العراق، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد (١٢)، العدد (٣)، ص (٥٤٧-٥٢٧).
- ٢- بئينة، مستورة، ٢٠٢٠، أثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- ٣- البجاري، حسام حميد خليفة، ٢٠٢٣، دور الثقة التنظيمية في تحقيق السعادة الوظيفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سميت بادوش، رسالة دبلوم عالي، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٤- بن شهره، محجوبة، ٢٠٢٢، قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- ٥- بورصاص، وهيبة ٢٠٢٢، 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.
- ٦- الدرباق، أمين مرعى وأبو زقية، ٢٠١٥، دراسة العلاقة بين عضو هيئة التدريس والطالب باستخدام نظرية LMX، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، العدد (١)، ص (١٤٦-١٦٢).
- ٧- زكي، خديجه محمود، وكشميري روزا عبدالرزاق، ٢٠١٩، جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومروسيهم وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة كلية التربية (أسبوط)، المجلد (٣٥)، العدد (٩)، الجزء (٢)، ص (٢٦١-٢٨٧).
- ٨- السيلوي، علي فالح جبر. ٢٠٢٣، السعادة في مكان العمل وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في قسم التعليم المهني في النجف الاشراف. مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، العدد (٧٢)، الجزء (٢)، ص (٨٠٥-٨٣٢).
- ٩- الشمري، انتظار احمد جاسم وعبد الوهاب، فادية لطفي. ٢٠١٧، مدى تأثير نظرية تبادل القائد-العضو Leader-member Exchange في تعزيز الرضا الوظيفي (دراسة تحليلية في شركة اسيا سيل للاتصالات) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٣)، العدد (٩٥)، ص (٧٤-٥٥).
- ١٠- عبد الحسين، باسم وادي، ٢٠٢٢، القيادة الخيرة وتأثيرها في تحقيق السعادة في مكان العمل دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- ١١- عبد الهادي، محمد جمال محمد، ٢٠٢٤، أثر العلاقة التبادلية (القائد - العضو) على الإبداع الإداري لدى العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٤)، العدد (٤)، ص (٣٥-٥٩).
- ١٢- علي، أحمد عبد القادر، والسندوني، منى محمد، والأحول، نهال إبراهيم محمد، ٢٠٢٠، أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصوت الداعم للعاملين بتوسط الصداقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد (٩)، ص (٧٠٧-٧٤١).
- ١٣- فليح، حكمت محمد. (٢٠١٠). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٨٣)، ص (١٦٦-٢٠٠).
- ١٤- محمد، عبد الناصر طه إبراهيم، (٢٠٢٣)، دور الثقة التنظيمية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسبوط. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، المجلد (٤)، العدد (١) الجزء (٣)، ص (٨٤٣-٩١٢).
- ١٥- المنسي، محمود عبد العزيز. (٢٠١٨). أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الارتباط الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي (دراسة تطبيقية على هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة). مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (٥٥)، العدد (٢)، ص (١٦٢-١١٩).

### ثانياً: المصادر العربية مترجمة

- 1- Amidi, F. I. S., & Dawoda, R. N. M. (2024). The role of spiritual leadership in achieving workplace happiness: An exploratory study of the opinions of a sample of faculty members in colleges of administration and economics in a number of universities in the Kurdistan Region of Iraq. *Zakho Journal of Humanities*, 12(3), 527–547.
- 2- Al-Bajari, H. H. K. (2023). *The role of organizational trust in achieving job happiness: An exploratory study of the opinions of a sample of workers in Badoush Cement Factory* (Higher diploma thesis, unpublished). College of Administration and Economics, University of Mosul.
- 3- Al-Darbaq, A. M., & Abu Zuqia, A. (2015). Studying the relationship between faculty members and students using LMX theory. *Journal of Economic and Business Studies*, (1), 146–162.
- 4- Al-Mansi, M. A. (2018). The effect of leader–member exchange quality on job engagement: The mediating role of psychological capital (An applied study on nursing staff in hospitals and medical centers at Mansoura University). *Alexandria University Journal of Administrative Sciences*, 55(2), 119–162.

- 5- Ali, A. A., Al-Sandiyouni, M. M., & Al-Ahwal, N. I. M. (2020). The effect of leader–member exchange on employees’ promotive voice behavior: The mediating role of organizational friendship applied to governmental hospital employees in Gharbia Governorate. *Contemporary Commercial Studies Journal*, (9), 707–741.
- 6- Al-Shammari, I. A. J., & Abdulwahab, F. L. (2017). The impact of leader–member exchange theory on enhancing job satisfaction: An analytical study in Asia Cell Telecommunications Company. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 23(95), 55–74.
- 7- Ben Chehra, M. (2022). *Measuring the level of organizational trust and its impact on achieving job commitment among faculty members in higher education institutions in Algeria: A field study* (Doctoral dissertation). Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Ziane Achour University of Djelfa.
- 8- Bourassas, W. (2022). *The relationship between leader–member exchange and the psychological contract: A field study in the pedagogical departments at Oum El Bouaghi University* (Master’s thesis). Faculty of Humanities and Social Sciences, Larbi Ben M’hidi University.
- 9- Bouthina, M. (2020). *The impact of organizational trust in reducing organizational silence: A field study at the provincial agency for urban real estate management and regulation* (Master’s thesis). Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Mohamed Khider University of Biskra.
- 10-Flaih, H. M. (2010). Analyzing the relationship between organizational trust and organizational commitment: An exploratory study in the retirement and social welfare departments in Tikrit city. *Journal of Administration and Economics*, (83), 166–200.
- 11-Mohammed, A. N. T. I. (2023). The role of organizational trust as a moderating variable in the relationship between job characteristics and affective commitment: An applied study on employees in administrative positions at Assiut University. *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, 4(1, Part 3), 843–912.
- 12-Abdulhussein, B. W. (2022). *Benevolent leadership and its impact on achieving workplace happiness: An analytical exploratory study of the opinions of a sample of employees in private universities and colleges in Karbala* (Master’s thesis). College of Administration and Economics, University of Karbala.
- 13-Abdulhadi, M. J. M. (2024). The effect of leader–member exchange on administrative creativity among employees of the General Authority for Investment and Free Zones. *Arab Administrative Journal*, 44(4), 35–59.
- 14-Al-Silawi, A. F. J. (2023). Workplace happiness and its impact on improving job performance: An applied study of the opinions of a sample of employees in the Vocational Education Department in Najaf. *Al-Kulliya Al-Islamia University Journal*, (72, Part 2), 805–832.
- 15-Zaki, K. M., & Kashmiri, R. A. (2019). The quality of leader–member exchange and its impact on organizational excellence. *Journal of the Faculty of Education (Assiut)*, 35(9, Part 2), 261–287.

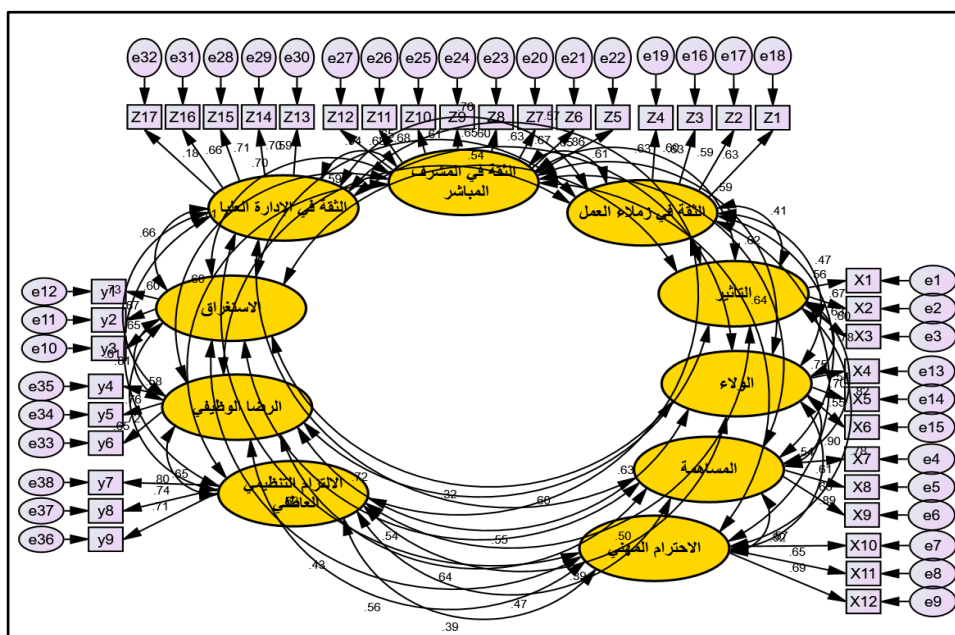
ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Allison, Brooke. B. (2016). An examination of leader-member exchange and team effectiveness, Dissertations, Clemson University.
- 2- Alshenaifi, N. I., (2016), Follower upward influence tactics and their relationships with job performance ratings: the importance of leader-member exchange (LMX) and leader/follower gender similarity, Doctoral dissertation, University of Southampton.
- 3- Al-Subaie, O., bin Abdullah (2021). Leading organizational trust in educational institutions: A proposed leadership model. *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. (24), Issue (6), pp.(٢٢-١) .
- 4- Altanchimeg, Z., Tsolmon, J., Solongo, N., Klementova, I., (2024). Analyzing the Impact of Organizational Trust on Job Engagement: A Mediating Role of Employee Loyalty. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Vol. (11), No. (4), pp.(١١٩-١٠٥) .
- 5- 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.(١٤) .
- 6- 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.(٢٥٣-٢٣٧) .
- 7- Barends, E., Wietrak, E. and Rousseau, D. (2024) Intra-organisational trust: An evidence review. Scientific summary. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). <https://n9.cl/gvg0r>
- 8- Bataineh, K. Adnan (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, Vol. (12), No. (2), pp.(١١٢-٩٩) .
- 9- Butt, R. S., Wen, X., Hussain, R. Y., & Pervaiz, S. (2021). Motivational Factors of Employees Job Satisfaction and Mediated Model of Happiness at Work: Evidence from the Telecom Sector of Pakistan. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, Vol. (8), No. (4), pp.(٢٣٦-٢١٣) .
- 10-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.
- 11-Ciranoğlu, Mehmet, (2022). The Effect Of Leader-Member Exchange On Employees'happiness: A Research On White Collar Employees. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, Vol. (21), No. (1), pp.(٢٨٢-٢٦٤)
- 12-Dean, D. J. (2020). Soulful Work for Happy Employees. In *The Routledge Companion to Happiness at Work*. Routledge. pp .(١٢٢-١١٠) .From Marques, J. (Ed.). (2020). *The Routledge Companion to Happiness at Work*. New York: Routledge.

- 13-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.(٩٠-٧٧)
- 14-Dharani, B. (2020). At the intersection of happiness and contentment at work. In *The Routledge companion to happiness at work*. Routledge. pp.(٧٥-٦١). From Marques, J. (Ed.). (2020). *The Routledge Companion to Happiness at Work*. New York: Routledge.
- 15-Evelyn, A. I. I., Obasi, E. I., Nwosinum, G. M., & Anochie, N. C. 2023, Organizational Trust And Employees' commitment .*Fedpolad Journal of Management (Fedpoladjm)*; Vol. (3), Issue (1), ISSN: 2786-9644
- 16-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.(٦٨-٥٧)
- 17-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.
- 18-Fisher, Cynthia D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, Vol. (12), No. (4), pp.(٤١٢-٣٨٤)
- 19-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.(١) .
- 20-Ghanem Atalla, A. D., & Abdelaal, N. H. (2019). Relationship between organizational trust and organizational citizenship behaviors: Staff nurses' perspective. *Journal of Nursing Education and Practice*, Vol. (9), No. (11), pp .(١٨-١٠)
- 21-Härenstam, A., Berntson, E., Björk, L., Corin, L., Fältén, R., & Bujacz, A. (2024). Measuring Trust in Public Sector Organizations–Research Note. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. (9), No. (1), pp .(٩-١)
- 22-<https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>
- 23-Jeong, J. G., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2022). A multilevel study of the relationship between csr promotion climate and happiness at work via organizational identification: Moderation effect of leader–followers value congruence. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. (19), No.(١١) .
- 24-Laka-Mathebula, M. R. (2004). Modelling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resources management practices and organizational trust, PhD thesis, University of Pretoria (South Africa).
- 25-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.(٧٢-٤٣) .
- 26-Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of applied psychology*, Vol, (86), No. (4), pp.(٧٠٨-٦٩٧)
- 27-McDonald RP & Ho MHR (٢٠٠٢) Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses . *Psychological Methods* .Vol. (7, No. (1), PUBMED .PP (64-82.(
- 28-Moin, M. F., Wei, F., Weng, Q., & Ahmad Bodla, A. (2021). Leader emotion regulation, leader-member exchange (LMX), and followers' task performance. *Scandinavian journal of psychology*, 62(3), 418-425.
- 29-Nienaber, A.-M.I., Holtgrave, M., Biron, M., Baumeister, V.M., Nayir, D.Z. & Schewe, G. (2023) Trickle-down effect of organizational trust on co-worker trust: The moderating role of cultural dissimilarity and relationship length. *European Management Review*, Vol. (20), No. (1), pp.(١١٢-٩٧) .
- 30-Özyilmaz, Adnan (2012). Antecedents Of Employees'trust In Supervisors, Management, And Organizations. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. (9), No. (18), pp.(٣٥٩-٣٢٣) .
- 31-Pandian, V., Awang, M., Ishak, R., & Ming, G. K. (2023). Validity and reliability of organizational trust instrument. *International Journal Of Academic Research In Progressive Education And Development*, Vol. (12), Issue (2), pp .(٩٠-٧٩)
- 32-Qamar, F., & Soomro, S. A. (2025). Linking LMX and happiness at work through symbolic interaction theory–The role of self-esteem and organizational embeddedness. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. (41), No. (3), pp.(٩١١-٨٩٨) .
- 33-Ralston, Ekaterina S., 2006, Structure of organizational trust in military-type and civilian organizations: Validation of the Organizational Trust Questionnaire, Doctoral dissertation, Iowa State University.
- 34-Sabry Fathy, A., Mohamed Adam, S., & Mohamed ElSayed, S. (2024). Relationship between Organizational Trust and Job Involvement among Staff Nurses. *Egyptian Journal of Health Care*, Vol. (15), No. (2), pp.(٢٠٢-١٩٢) .
- 35-Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). Organizational learning capability and organizational citizenship behaviour in the health sector: examining the role of happiness at work from a gender perspective. *The International journal of health planning and management*, Vol. (32), Issue (2), e137-e159.
- 36-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.(٤٨٠-٤٦٠) .
- 37-Sonnentag, S., & Pundt, A. (2016). Leader-member exchange from a job-stress perspective. *Oxford handbook of leader–member exchange*, 189-205
- 38-Srivastava, Urmila R., Mohaley, S., Jaiswal, A., & Singh, M. (2025). Development and validation of the leader–member exchange scale in the Indian context. *IIMT Journal of Management*, Vol. (2), N0. (1), pp.(٦٣-٤٥) .

39-Taştan, S., Küçük, B.A., & İşıaıçık, S. (2020). Towards Enhancing Happiness at Work with the Lenses of Positive Organizational Behavior: the Roles of Psychological Capital, Social Capital and Organizational Trust. Postmodern Openings, Vol. (11), Issue. (2), pp.(٢٢٥-١٩٢) .

الملحق رقم (١)



الشكل (٩): يوضح التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغيرات البحث  
المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS V.24) n=307

الملحق رقم (٢)

الجدول (٨): مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي

المؤشرات	القيمة	النتيجة
CMIN/DF	0.84	مطابق
GFI	0.97	مطابق
AGFI	0.96	مطابق
PGFI	0.81	مطابق
NFI	0.96	مطابق
RFI	0.96	مطابق
RMR	0.048	مطابق

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

الملحق رقم (٣)

الجدول (٩): أهم مؤشرات جودة المطابقة وحدود قبولها

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

من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصدر

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