

القيادة الجديرة بالثقة وانعكاساتها على الارتباط الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية

Trustworthy Leadership and its Implications for Employee Engagement in Industrial Companies

أ. رايه مسلم سهيل جداد*، أ.د. عمر درّه**

* ماجستير في قسم الإدارة، كلية التجارة والعلوم الإدارية، جامعة ظفار، صلالة، عُمان، r202311942@du.edo.om

** قسم الإدارة، كلية التجارة والعلوم الإدارية، جامعة ظفار، صلالة، سلطنة عُمان، odurrah@du.edu.om

تاريخ الاستلام: 3 أبريل 2026 | تاريخ القبول: 25 مايو 2026 | تاريخ النشر: 1 يونيو 2026

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة على الارتباط الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، سلطنة عمان. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في ثلاث من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار هي (شركة ريسوت للإسمنت، والشركة العمانية للزيوت، وشركة مطاحن صلالة) والبالغ عددهم (645) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (241) موظفاً، وتم توزيع الاستبيان على أفراد العينة وتم استرداد (190) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. تم استخدام برنامج Warp PLS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود مستوى مرتفع لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، توازن العمليات) في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار. أيضاً تبين وجود مستوى مرتفع للارتباط الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار. كما أظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، توازن العمليات) تؤثر إيجابياً على الارتباط الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الجديرة بالثقة، المنظور الأخلاقي، توازن العمليات الارتباط الوظيفي، الشركات الصناعية،

عُمان

Abstract

The study aimed to identify the impact of trustworthy leadership on job engagement in industrial companies in Dhofar Governorate, Oman. The study population consisted of employees working in three industrial companies in Dhofar Governorate, including: Raysut Cement Company, Oman Vegetable Oils Company, and Salalah Mills Company, with a total population of 645 employees. A simple random sample of 241 employees was selected. Questionnaires were distributed to the sample participants, and 190 valid responses were retrieved for analysis. WarpPLS software was used to analyze data and test the study hypotheses. The findings revealed a high level of trustworthy leadership dimensions, including self-awareness, relational transparency, internalized moral perspective, and balanced processing, within the industrial companies in Dhofar Governorate. The results also indicated a high level of job engagement among employees in these companies. Furthermore, the study demonstrated that all dimensions of trustworthy leadership (self-awareness, relational transparency, internalized moral perspective, and balanced processing) have a positive effect on job engagement.

Keywords: *Trustworthy Leadership, Internalized Moral Perspective, Balanced Processing, Job Engagement, Industrial Companies, Oman.*

1. المقدمة

تعتبر القيادة الجديرة بالثقة أحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، وقد ازداد الاهتمام فيها في الآونة الأخيرة لكونها نموذج إيجابي للقيادة يتحقق عندما يتصف القادة بالعديد من السمات التي من أهمها الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والقيم الأخلاقية، وتوفير معلومات متوازنة، وهذه السمات تساهم في إيجاد مناخ إيجابي بالمنظمة التي يعملون بها، وتحسن من الحالة النفسية للأفراد (العولقي، 2019). كما تتميز القيادة الجديرة بالثقة بالواقعية والصدق والثبات، والالتزام بالقيم والمبادئ التي تؤمن بها المنظمة، والانفتاح على الآخرين والمشاركة في تبادل المعلومات مع الآخرين، والقدرة على مواجهة المخاطر، وتقبل آراء المرؤوسين وتشجيعهم على التمسك بمواقفهم الراسخة دون التحيز لضغوط العمل (نجم وآخرون، 2015). وقد بينَ دسوقي (2021) أن القيادة الجديرة بالثقة أداة القائد في عمله لتكون سلوكاً أصيلاً في ممارسات القائد الإدارية، وتكمن أهميتها من خلال دورها في عملية الإدارة الذاتية، وتوجيه سلوك القائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفين، وأن مستقبل المؤسسة يتوقف على مدى التزام القادة الإداريين بمبادئ القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتعد القيادة الجديرة بالثقة نظاماً فكرياً قائماً على مجموع من القيم كالأمانة والعدالة والاستقامة وتحميل الآخرين المسؤولية.

ويتمثل الارتباط الوظيفي بالاهتمام بشكل فعلي بأداء مهام ومتطلبات الوظيفة بطريقة جيدة، فهو مفهوم يأخذ في الاعتبار المرونة والاستجابة للمتغيرات ولإكمال عملية التحسين المستمر في بيئة العمل، لذلك يتوجب على المنظمة القيام بتطوير الارتباط الوظيفي والعمل على تعزيزه وذلك بخلق العلاقة باتجاهين بين الموظف والمنظمة (العجمي، 2023). كما تعتبر المؤسسات المرتبطة وظيفياً مؤسسات قوية تمتلك القيم والمعتقدات الأصيلة ولديها الأدلة الواضحة المبنية على الثقة والاحترام وتحقيق العدالة بين الجميع، فالالتزامات والوعود تكون في اتجاهين بين الموظفين وأصحاب العمل، لذلك ينبغي فهمها والوفاء بالالتزامات المترتبة عليها لكون الموظفين الذي يرتبطون بأعمالهم هم أشخاص مشاركون بحرية ولديهم الاستعداد على تقديم الجهود المميزة باعتبارهم جزء لا يمكن تجزئته من الأعمال والنشاطات اليومية في العمل (الطائي والجميلي، 2023).

1.1 المشكلة البحثية

إن ارتباط الموظف بمؤسسته يزداد عندما تتميز المؤسسة بقيم أصيلة وثقة وعدالة قائمة على أساس الاحترام المتبادل حيث الالتزامات تكون متبادلة بين العاملين وأصحاب الأعمال فالموظف المرتبط بعمله هو الشخص الذي تتاح له فرصة المشاركة وإبداء الرأي بحرية مما يجعله على استعداد لبذل مزيد من الجهد

في العمل وأكثر ارتباطا (الشخاترة، 2022). ومن أهم العوامل التي تجعل الموظف مرتبط بوظيفته والمؤسسة التي يعمل بها هي القيادة الجديرة بالثقة التي تعد أحد الانماط القيادية التي ظهرت نتيجة عدم قدرة نظريات القيادة التقليدية في تنمية وتطوير قادة المستقبل وزيادة التحديات المجتمعية الأمر الذي أدى إلى ضرورة وجود قيادة تنظيمية إيجابية. حيث تعد القيادة الجديرة بالثقة أحد أهم الأدوات التطويرية التي تعمل على تنمية قيادات المنظمات المختلفة وهو الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي في تطوير تلك المنظمات وتحسين مستويات أدائها (نجم وآخرون، 2015). بناءً على ما سبق تبين لنا أن هناك نقص في الدراسات السابقة التي تتناول القيادة الجديرة بالثقة في البيئة العربية بشكل عام والبيئة الخليجية بشكل خاص، حيث تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تتناول القيادة الجديرة بالثقة، ولكن هذه الدراسات تم تناولها في بيئات مختلفة كدراسة (المشاركة، 2023) ودراسة (عبد القادر ومحمد، 2022)، كما أتضح أيضاً أن بعض المؤسسات التي تعمل في محافظة ظفار ليس لديها القدرة الكاملة على التنسيق بين بعض القيادات والعاملين مما يعوق ارتباط الموظفين بالمؤسسة. لذا حاولت هذه الدراسة سد هذه الفجوة البحثية. مما تقدم يمكن لنا بلورة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي: **ما أثر القيادة الجديرة بالثقة على الارتباط الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار؟**

1.2 أهمية البحث

الأهمية العلمية:

تبرز أهمية الدراسة العلمية من خلال الدور الفعال والأساسي الذي يمكن أن تؤديه القيادة الجديرة بالثقة في الارتباط الوظيفي حيث إنها قد تساعد على رفع مستويات الأداء حيث أصبحت ضرورة ملحة لجميع المؤسسات باختلاف توجهاتها وذلك للاحتفاظ بمواردها الكفاء حيث إن تبني موضوع القيادة الجديرة بالثقة يكمن في تعزيز الارتباط الوظيفي والذي له دور كبير في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحقيق النجاح والتطور والارتقاء بمستوى المؤسسات. كما أن القيادة الجديرة بالثقة تعتبر من الموضوعات المهمة التي تتوافق مع رؤية عمان 2040. كما تستمد الدراسة أهميتها العلمية من خلال سد الفجوة البحثية في الدراسات السابقة في سلطنة عمان.

الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية من أهمية الشركات الصناعية والدور الحيوي الذي يقوم به في خدمة المجتمع والاقتصاد الوطني. ومدى قدرة القيادة الجديرة بالثقة في تعزيز النمو في المؤسسات، وقد تسهم الدراسة في تنمية الوعي والإدراك بأهمية مثل هذه المفاهيم وتبسيط الضوء على القيادة الجديرة بالثقة باعتبارها من أهم

الاسباب في تحقيق النمو والتطور ووجود المنظمات واستمرارها في سوق العمل. وتأمل الباحثة أن تخرج الدراسة بنتائج وتوصيات يستفاد منها المؤسسة المبحوثة

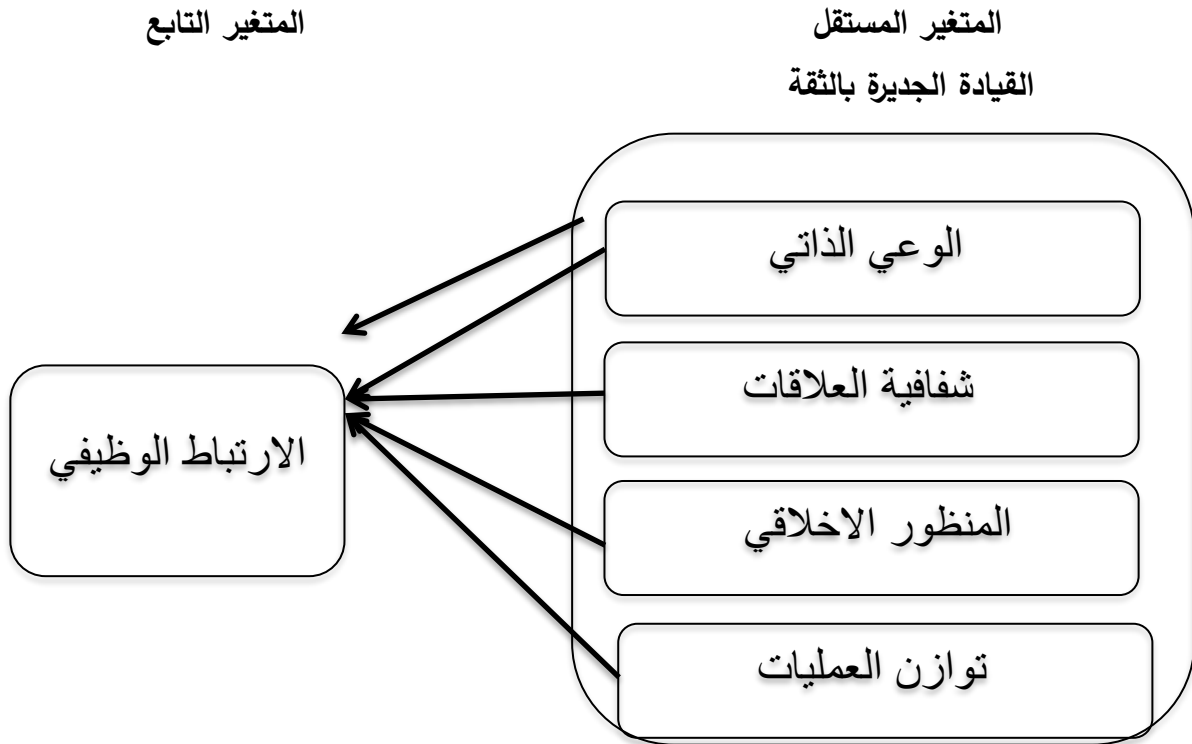
1.3 أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة على الارتباط الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار.
2. تحديد درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار.
3. قياس مستوى الارتباط الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار.

1.4 نموذج البحث

يوضح الشكل (1) نموذج البحث، بما في ذلك المتغير المستقل الذي يتمثل بالقيادة الجديرة بالثقة، والمتغير التابع الذي يتمثل بالارتباط الوظيفي.



الشكل 1: نموذج الدراسة

1.5 الدراسات السابقة

هدفت دراسة اسماعيل وفهمي (2024) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية، وكذلك تحديد تأثير القيادة الجديرة بالثقة على بعدي الاستكشاف والاستغلال في قطاع مناطق بريد مصر الوسطى وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين البراعة التنظيمية، حيث كان أقوى ارتباط بين المنظور الأخلاقي وبين البراعة التنظيمية بصورتها الكلية. كما سعت دراسة عبد الونيس (2024) التعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة على العقد النفسي، وذلك بالاعتماد على عينة من العاملين بقطاعي المنسوجات والسلع المعمرة المقيد بالبورصة المصرية. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والإطار الزمني، وأيضاً وجود علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والترتيبات المادية، كما توجد علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والنطاق، وأخيراً توجد علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والثبات بالشركات محل الدراسة. أيضاً في دراسة أخرى أجراها الحربي (2024) للوقوف على واقع القيادة الجديرة بالثقة (شفافية العلاقات- التشغيل المتوازن- صناعة الوعي-المنظور الأخلاقي الداخلي) وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والتماثل التنظيمي، حيث أشارت النتائج إلى أن واقع القيادة الجديرة بالثقة جاء مرتفعاً، كما تبين وجود علاقة إيجابية بين القيادة الجديرة بالثقة والتماثل التنظيمي.

وفي ذات السياق هدفت دراسة Khairy et al. (2024) إلى تقييم القيادة الجديرة بالثقة وعلاقتها بالأداء الإبداعي للممرضات. أُجريت الدراسة في مستشفى المحلة العام التابع لوزارة الصحة والسكان. وجدت الدراسة ارتباطاً إيجابياً ذو دلالة إحصائية بين إدراك الممرضات لمستوى القيادة الجديرة بالثقة لدى رئيسات الممرضات، وأداء الممرضات الإبداعي في مستشفى المحلة العام. وكشفت دراسة عشري وأل نزيان (2025) عن العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة) وأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، المرونة، التفاؤل)، مع تحديد درجة تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد رأس المال النفسي، وقد تم التوصل إلى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد رأس المال النفسي للعاملين بأمانة نجران بالمملكة العربية كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد رأس المال النفسي.

أيضاً وضحت دراسة الطحاوي وآخرون (2025) العلاقة والأثر بين القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها (القيم الاخلاقية والوعي الذاتي وتوفير معلومات متوازنة والشفافية) في الأداء المؤسسي لدى العاملين في شركات البترول المصرية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة وأثر موجب بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين الاداء المؤسسي. في حين استهدفت دراسة Mahmoud et al. (2024) استكشاف أثر الظلم التوزيعي على الارتباط الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار الدور المعدل للثقة في القيادة. ووجدت النتائج أن الظلم التوزيعي

يؤثر سلباً على الارتباط الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك، تؤثر الثقة في القيادة سلباً على إدراك الظلم التوزيعي، وتؤثر بشكل إيجابي على الارتباط الوظيفي، وتخفف من تأثير الظلم التوزيعي على الارتباط الوظيفي

2. الاطار النظري (مراجعة الأدبيات)

2.1 القيادة الجديرة بالثقة

تعتبر القيادة أساس العملية الإدارية في المؤسسات، وذلك لدورها لمهم في الإدارة وجعلها أكثر فاعلية باعتبارها أهم عناصر العملية الإدارية في تحقيق أهدافها وفي تطوير قدرات الأفراد وتمكينهم وتعزيز قدراتهم، وتعد القيادة الجديرة بالثقة امتداداً طبيعياً لنظريات القيادة الإيجابية، والتي تركز على وعي القائد وامتناله وتطبيقه للمعايير الأخلاقية والنزاهة بالقول والفعل وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية بين العاملين. وتمثل القيادة الجديرة بالثقة مورداً تنظيمياً مهماً وتأثيرها إيجابي في مواجهة صعوبات العمل والتوازن بين الحياة العملية والخاصة للقادة والعاملين والتي بدورها تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين (Braun & Peus, 2018). كما تمثل القيادة الجديرة بالثقة نمطاً لسلوك القائد الشفاف والأخلاقي الذي يشجع الانفتاح عند تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مع قبول مدخلات المرؤوسين حيث يعتمد على خلق مناخ إيجابي بالمؤسسة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة والحرص على تحقيق رفاهية المرؤوسين والمنظمة ككل (عبد القادر ومحمد، 2022). وإن القائد الجدير بالثقة يمتلك مجموعة من الصفات الإدارية التي تمكنه من إدارة المؤسسة بأسلوب يتناغم مع الموقف وظروفه الموضوعية، بما يسمح للعاملين بحرية التعبير، ويمنحهم التسهيلات اللازمة لتنفيذ مهامهم، ويشرف على تنفيذ الأعمال داخل مؤسسته بنفسه، ويجري عملية التقييم وفق معايير مهنية دقيقة ويشجعهم على الإنجاز والعمل بروح الفريق (محمود، 2019).

ويوفر القادة الجديرون بالثقة في المؤسسات محفزات لمرؤوسيه ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد الجدير بالثقة يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المؤسسة مكملة لأهدافهم (العولقي، 2019). وقد أشار فارس (2021) أن للقيادة الجديرة بالثقة تأثير إيجابي على العاملين في المؤسسات، فهي ترفع من معنويات الأفراد وتزيد من ثقتهم بقائدهم، وتعزز منظومة القيم والاتجاهات، وتثير دافعيتهم لإنجاز الأعمال والمهام، ومساعدة العاملين فيها على تحقيق الرضا لديهم من خلال تطوير قدراتهم وإمكاناتهم، مما يولد لديهم الدافعية للمشاركة بشكل أكبر في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التي يعملون فيها، واكتساب قناعة شخصية للعمل الجماعي، الذي تنعكس آثاره على إحداث التميز الوظيفي، والتغير الإيجابي، ورفع إنتاجية المؤسسات.

ويتحلى القائد الجدير بالثقة في المؤسسات بمجموعة من السمات والخصائص الشخصية التي تؤهله للتفاعل الإيجابي مع العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم، مثل العدالة في توزيع المهام المرؤوسين، والحديث الصادق الداعم لهم، والوفاء بالوعود والالتزامات نحوهم، وتحمل مسؤولية الأخطاء إن وجدت، كذلك تنفيذ العقوبات القانونية بحق من يخطئ، والعمل على رفع تقارير الأعمال بمسؤولية وشفافية (رضوان، 2018). وتسهم القيادة الجديرة بالثقة في تحسين أداء العاملين، وتحفيزهم على العمل الجماعي التعاوني، وتجعلهم لا يشعرون بالعزلة المهنية عن المؤسسة، بل تشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة، وتضع هذه القيادة معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية، وتجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وتشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة، وتساعدتهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام (المسدي، 2021).

إن القيادة الجديرة بالثقة تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على الإبداع والتميز، وتقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين بالمنظمة وتشركهم في صناعة قرارات المؤسسة، وتقدم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم، وتحقق حاجات العاملين والمتعاملين وتوسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير (ماجد وعلي، 2021). إن القيادة الجديرة بالثقة تشير إلى أولئك القادة الذين يفكرون بطريقة إيجابية، ويتصرفون بثقة عالية في المواقف الصعبة، ويفهمون البيئة التي يعملون بها، ويشعروا المرؤوسين بأنهم مهتمين بقيمتهم، وبمعرفة نواحي القوة الخاصة بهم كقادة، أو تلك بهم الخاصة بمرؤوسهم، ويهتمون ببناء الثقة الذاتية في نفوس المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة (الخالدي، 2020).

2.1.1 تعريف القيادة الجديرة بالثقة

يرى المسدي (2021) أن القيادة الجديرة بالثقة عبارة عن بناء نفسي واسع يمكن الاتجاهات العامة للفرد لكي يظهر ذاته في بيئة الاجتماعية ويتصرف وفقاً لقيمه الراسخة. ويعرف رضوان (2018) القيادة الجديرة بالثقة بأنها العملية التي تحدد من خلال القدرات النفسية والإيجابية والبناء التنظيمي مما يؤدي إلى تحقيق الوعي الذاتي، والتنظيم والتطوير الذاتي للسلوك الإيجابي بالنسبة للمديرين والأفراد. أما (Abrow 2020) فقد عرف القيادة الجديرة بالثقة بأنها سمة شخصية تستند على السلوكيات والقيم الأخلاقية الداخلية للفرد (كالشفافية، والوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي) بعيداً عن التهديدات الخارجية. وبين (2017).
 أن Walumbwa et al القيادة الجديرة بالثقة نمط من السلوك يحسن من الحالة النفسية للعاملين، وينمي

المناخ الأخلاقي الإيجابي في العمل، ويوفر معلومات متوازنة، ويحقق الشفافية في العلاقات بين القائد والمرؤوسين. وأشار Gardner, et al.(2011) أن القادة الجديرين بالثقة يتصرفون وفقاً للقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها، مما يساهم في إيجاد مناخاً إيجابياً بالمنظمة يعزز الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، والحرص على تحقيق الرفاهية للمرؤوسين والزلاء والمنظمة ككل. وقد ذكر العولقي (2019) أن القيادة الجديرة بالثقة هي النمط القيادي الذي يتميز بالصدق مع الآخرين والواقعية، انطلاقاً من القيم التي يؤمن بها القادة لخلق مناخ إيجابي في المؤسسة ولزيادة ثقة المرؤوسين بهم، من خلال الشفافية والوعي الذاتي والأخلاقيات التنظيمية. كما أشار الأبرو والنور (2017) أنها القيادة التي تهتم بزيادة الإبداع لدى العاملين، والولاء لمنظمتهم، وفهم أدوارهم، وأن ضعف الثقة في القيادة يترتب عليه زيادة في دوران العمل، وانخفاض الالتزام والرضا الوظيفي، والروح المعنوية. ووضح الخشاب والجوازنة (2019) بأنها القيادة التي تستند إلى الوعي الذاتي لقادتها ومعاييرهم الأخلاقية العالية في التعامل بشفافية مع موظفيهم، وأن اتخاذهم القرارات مبني على التوازن بين وجهات النظر المختلفة، والدعم النفسي الإيجابي من خلال السياق التنظيمي الذي تستمد منه هذه القيادة سلوكياتها، مع القدرة على التأثير في المرؤوسين والعمل على تحفيزهم.

2.1.2 أبعاد القيادة الجديرة بالثقة

- تتمثل أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في التالي كما ذكرها كل من (العولقي، 2019؛ دسوقي، 2021):
1. **شفافية العلاقة:** تشير إلى الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، وتبادل المعلومات ومشاركتها، وتعزيز مستوى الانفتاح مع الآخرين، أي الصدق في العلاقة لتنمية الثقة والالتزام. وكما ذكر الخالدي (2020) بأنها القدرة على تبادل المعلومات والثقة بين العاملين والقائد والانفتاح والنزاهة في التعامل فيما بينهم، اعتماد مبدأ الوضوح والصراحة مع الذات، والآخرين والابتعاد عن التعابير غير اللائقة فيما بينهم والإفصاح عن المعلومات لتعزيز العلاقة بين القائد والعاملين (حسانين وآخرون، 2016).
 2. **المنظور الأخلاقي:** يتضمن هذا المنظور المعايير والقيم الأخلاقية التي يتحلى بها القائد، ويعتبرها حدوداً في قرارته، وتظهر مدى تطابق سلوكياته كقائد وبين قيمه وأخلاقياته الخاصة. وهي تأثير القادة في الآخرين لتحفيزهم على تحقيق ما هو مطلوب منهم، من خلال ما يتميزون به من سمات أخلاقية تتمثل بالعدل والتسامح والإيثار والأمانة، وبالتالي تشجيع العاملين على التحلي بتلك الصفات (غالي وآخرون، 2022).
 3. **الوعي الذاتي:** ويشير إلى ثقة القائد في نفسه، وإدراكه نقاط القوة والضعف وفهم المتغيرات المحيطة، وقدرة القائد على فهم نقاط القوة والضعف من خلال تعامله مع العاملين؛ لكي يتعرف على انطباعات العاملين اتجاهه، وتمكنه من معرفة المتغيرات المحيطة به، مما يعزز ثقته في نفسه وثقة العاملين به (فارس، 2021).

4. توازن العمليات: ويشير إلى قدرة القائد على الاستماع لوجهات النظر المختلفة، وعدم التحيز لطرف على حساب الآخر، والتحليل الموضوعي للمعلومات واتخاذ القرار على أسس علمية، وقدرة القائد على تحليل البيانات بموضوعية لأجل اتخاذ أي قرار والتعامل مع المواقف اليومية بموضوعية دون دعم طرف على حساب الطرف الآخر والاستماع للآراء المختلفة (Joo & Jo, 2017).

2.2 الارتباط الوظيفي

يُعد الارتباط الوظيفي أحد المفاهيم المهمة والجوهرية لفهم السلوك التنظيمي في بيئة العمل، نظراً لدوره المحوري في ربط الإنتاجية بحاجات الموظف ونوعية حياته الوظيفية. فالارتباط الوظيفي يعكس أهمية الوظيفة في حياة العامل واستعداده للحفاظ عليها وبذل الجهد لتحقيق متطلباته الشخصية (Alrwili, 2022) كما أن هذا المفهوم يجمع بين الجوانب العقلية والعاطفية للموظف، مما يؤثر بشكل مباشر على سلوكياته. تظهر الآثار الإيجابية للارتباط الوظيفي في تعزيز مشاعر السعادة والرضا وتقدير الذات، بينما يؤدي انخفاض مستواه إلى مشاعر القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس (صوفان، 2020). يعتبر الارتباط الوظيفي أحد المفاهيم الإدارية والتنظيمية التي تعمل على تحفيز وتشجيع الموظفين والعاملين في المنظمات على أداء الأعمال المطلوبة منهم ضمن متطلبات الوظيفة المسندة إليهم، وهذا الارتباط يمثل علاقة إيجابية بين العامل والمنظمة التي يعمل بها، على اعتبار أن كل منهما يدرك حاجة الطرف الآخر ويقوم بدعمها بهدف استمرار العلاقة بينهما، وهذا يترتب عليه قبول أهداف وقيم المنظمة، والموقف أو السلوك الذي يبذل فيه الموظفون قصارى جهدهم للمنظمة (الحنيفات والحريزة، 2022).

وقد أشار العودات (2019) إلى أن الارتباط الوظيفي هو الوضع الذي يكون به الفرد ملتزماً ومرتبباً فكرياً وعاطفياً بالعمل داخل الشركة، ويعطي مجهود عمل إضافي، ويمتلك الرغبة المباشرة في بذل هذا الجهد لمنظمتها. وعرفها أرشيد وأبو دوله (2022) بأنها انخراط الموظف في وظيفته أو التوافق والاستجابة النفسية للعمل مما يؤدي إلى تحقيق ذات الفرد واهتمامه والتزامه لعمله. كما يعرف (Maslach 2021) الارتباط الوظيفي على أنه درجة ارتباط الموظف بالمنظمة ورغبته في البقاء والعمل فيه، وتبني قيمها وأهدافها والعمل على تحقيقها، بالإضافة إلى الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل فيها، فهو حالة نفسية تتمثل في بقاء واستمرار الفرد وتمسكه بالمنظمة التي يعمل فيها واقتناعه بالأهداف التي تسعى لتحقيقها؛ الأمر الذي ينعكس على سلوكياته وبذل قصارى الجهد والالتزام بذلك.

2.2.1 أبعاد الارتباط الوظيفي

1. الحيوية: يعتبر الموظفين في المنظمة الأساس في تحقيق النجاح، ويعود ذلك إلى حيويته وكفاءته ومهاراته في القيام بأداء المهام المطلوبة منهم، فالحيوية إحدى الصفات الإنسانية والتي تستند على تركيبة معقدة، تفرض على المنظمة اكتساب سلوكياته الإيجابية التي تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال زيادة

نشاطه وحيويته داخل المنظمة. وتوصف الحيوية بأنها مستويات مرتفعة من الطاقة المبذولة والجهد في العمل، فهي تعني الجهود والنشاط والمثابرة التي يبذلها العاملون لمواجهة المشكلات والصعوبات والضغط التي تظهر أثناء أداء العمل، والحيوية تشير إلى المرونة الذهنية والاستجابة التي تظهر أثناء أداء متطلبات الوظيفة (النوباني والطراونة 2021). فالحيوية تعني درجة الحماس الذي يتصف به الموظفين بالمنظمة وهي تعبر عن مستوى مرتفع من المرونة الذهنية والطاقة التي يمتلكونها أثناء قيامهم بأداء العمل، ومدى توافر الرغبة لديهم في استثمار جهودهم الشخصية على أكمل وجه في العمل والمثابرة في مواجهة التحديات والصعوبات، كذلك تعني الحيوية تكريس الفرد لجهوده واهتماماته بعمله وإحساسه بالحماس والإلهام والتحدى والفخر عند ممارسة مهام العمل، وهذا يزيد من الارتباط الوظيفي لدى الموظفين ويظهر ذلك أيضا في انهماكه في عمله (Bakker and Leiter, 2008).

2. التفاني: يعتبر التفاني الوظيفي بعدا مهما يرتبط بصورة وثيقة بالمهارات اللازمة لتوظيف الأشخاص وتطويرهم، ويهدف إلى تحقيق تطوير قدرات الموظفين وتعزيز التقدم الوظيفي، وإلى تحقيق أهداف الشركة التي ينتمون إليها، ويعد التفاني الوظيفي أحد العوامل المهمة التي تساعد على نجاح استراتيجيات المنظمة وتحقيق رؤيتها المستقبلية الزغول (2022). وقد عرف السليطي (2020) التفاني بأنها قوة مشاركة الموظف في أداء مهامه والشعور بأهمية الدور الذي يقوم به داخل الشركة التي يعمل بها، ويشتمل التفاني على الشعور بالفخر والتحدى الإيجابي عند اتمام مهامه الوظيفية. يشير مفهوم التفاني إلى بذل الجهود في أثناء أداء العمل وإنجازه والتضحية برغباته ومصالحه من أجل العمل، أي درجة احتواء الموظف بقوة في متطلبات الوظيفة الذي يؤديه، ومدى الإحساس والفخر بأهمية وقيمة ما يؤديه من مهام مسندة إليه، فهو يعبر عن الشعور بالإلهام والحماسة وقوة التحدي التي تفرضها عليه ممارسة مهام الوظيفة، فالتفاني بالعمل يعني الإخلاص والوفاء، ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل فيها الموظف بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكيونته (Tensay and Singh, 2020).

3. الانهماك في العمل (الاستغراق): الانهماك في العمل يشير إلى تركيز العاملين على أداء مهامهم في العمل والشعور بالاستمتاع والسعادة عند أداء مهامهم في العمل وشعورهم بمرور الوقت أثناء العمل بسرعة، وصعوبة فصلهم عن أداء العمل، (Oerlemans et al., 2014). وإن زيادة مستوى سعادة العاملين في العمل ينتج عنه زيادة الأداء في العمل، وزيادة في بذل مزيد من الجهد وتعزيز الأداء التنظيمي (Bakker and Demerouti, 2008). يعد الاستغراق هو من المصطلحات التي تصف الشعور الذي ينتاب الموظف عند ارتباطه العاطفي بالمنظمة وزملاء الآخرين، ويصف اهتمام الموظف بمستقبله ومدى استعداداته لاستثمار الجهود لمصلحتها، فالاستغراق أو الانهماك أو الانغماس يعني أن يكون الموظف منغمساً ومنغمساً بصورة متكاملة في كافة نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل فيها، فهو يعبر

عن حالة الاندماج الداخلي للموظف في العمل وانهماكه في أدائه، والشعور الذي ينتابه بأن الوقت في أثناء ممارسة العمل يمضي بسرعة (Raymond & Mjoli, 2013).

3. منهجية البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة موضوع البحث؛ حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة كما تظهر في الواقع العملي، ومن ثم تحليلها للكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في ثلاث من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار هي (شركة ريسوت للإسمنت، والشركة العمانية للزيوت، وشركة مطاحن صلالة) والبالغ عددهم (645) موظفاً. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (241) موظفاً وتم توزيع الاستبيان إلكترونياً على أفراد العينة وتم استرداد (190) استبانة صالحة بنسبة 78.83%.

أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي اعتمدت بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة. وقد صُممت الاستبانة لتغطي متغيرات الدراسة بشكل شامل، واشتملت على:

- البيانات الديموغرافية: ويضم مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي.
- القيادة الجديرة بالثقة (بأبعادها الأربعة): وتشمل 27 عبارة بالاستناد إلى دراسة (أبو اليزيد، 2022).
- الارتباط الوظيفي: ويشمل (14) وذلك بالاستناد إلى دراسة (رضوان، 2018).

وبذلك بلغ العدد الإجمالي لفقرات الاستبانة 41 فقرة موزعة على محاور الدراسة، إضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية. وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، بحيث تتراوح الاستجابات بين: (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة)، مما يتيح الحصول على بيانات كمية دقيقة تعكس اتجاهات المستجيبين.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل البيانات التي تم جمعها والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامجي SPSS & WarpPLS في إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات. وقد شملت الأساليب الإحصائية المستخدمة: التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الثبات (ألفا كرونباخ) وتحليل الصدق البنائي (الصدق التقاربي) والصدق التمايزي

(Discriminant Validity)، واعتمدت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM) باستخدام برنامج WarpPLS لاختبار الفرضيات.

الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

يُبين جدول رقم (1) التوزيع الديموغرافي والوظيفي لأفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (190) فرد، وذلك وفقاً لمجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية ذات الصلة ببيئة العمل في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار. حيث تشير البيانات إلى أن غالبية أفراد العينة من الإناث بواقع (154) ما نسبته %81.1، بينما بلغ عدد الذكور (36) بنسبة %18.9. ويعكس هذا التوزيع مشاركة واسعة من الموظفات العاملات في الشركات الصناعية، وهو ما قد يشير إلى حضورهن الفاعل في الأعمال الإدارية والفنية داخل هذه الشركات. كما تُظهر النتائج تنوعاً ملحوظاً في الفئات العمرية، حيث جاءت الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة في المرتبة الأولى بنسبة %36.8 (70)، تلتها الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة %35.3 (67). أما الفئة الأقل من 30 سنة فجاءت بنسبة %20.5 (39)، في حين بلغت نسبة من هم 50 سنة فأكثر نحو %7.4 (14). ويُشير هذا التوزيع إلى أن جزءاً كبيراً من العينة يقع في المدى العمري الأكثر إنتاجية وخبرة في بيئة العمل. أيضاً يتضح من البيانات أن أغلبية المستجيبين يشغلون وظائف موظف بنسبة %80 (152)، بينما بلغت نسبة رؤساء الأقسام %8.9، ونواب المديرين %5.3، في حين شكّل المديرين %5.8 من إجمالي العينة. ويمثل هذا التوزيع الهيكل الهرمي الطبيعي للمؤسسات الصناعية، حيث تسود الفئة التنفيذية من حيث العدد. أما من ناحية المؤهل العلمي فتُظهر النتائج أن أعلى نسبة من أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة %45.3 (86)، تليها مؤهلات الدبلوم بنسبة %19.5 والدبلوم العام بنسبة %18.9، بينما بلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا %16.3. ويُعد هذا التنوع مؤشراً على وجود كوادر بشرية مؤهلة تعليمياً داخل الشركات الصناعية. وبالنسبة لمتغير سنوات الخدمة فقد جاءت الفئة الأكثر خبرة، وهي 10 سنوات فأكثر، في المرتبة الأولى بنسبة %54.7 (104)، تليها فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة %26.3، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة %18.9. ويشير ذلك إلى أن معظم المشاركين يمتلكون خبرة عملية طويلة، مما يعزز من مصداقية إجاباتهم حول القيادة والارتباط الوظيفي. يُظهر التوزيع العام للعينة أن أفرادها يتمتعون بخبرة عملية جيدة ومستويات تعليمية مناسبة، وأن الغالبية يشغلون وظائف تنفيذية داخل الشركات الصناعية. ويسهم هذا التنوع في توفير بيانات تعكس واقع بيئة العمل الصناعية في محافظة ظفار، مما يعزز موثوقية النتائج المتعلقة بأثر القيادة الجديرة بالثقة على الارتباط الوظيفي.

جدول 1: توزيع افراد العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

| م | المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|----------------|------------------------|---------|----------------|
| 1 | النوع | ذكر | 36 | 18.9 |
| | | أنثى | 154 | 81.1 |
| 2 | العمر | اقل من 30 سنة | 39 | 20.5 |
| | | من 30 - أقل من 40 سنة | 67 | 35.3 |
| | | من 40 - أقل من 50 سنة | 70 | 36.8 |
| | | 50 سنة فأكثر | 14 | 7.4 |
| 3 | المسمى الوظيفي | مدير | 11 | 5.8 |
| | | نائب مدير | 10 | 5.3 |
| | | رئيس قسم | 17 | 8.9 |
| | | موظف | 152 | 80.0 |
| 4 | المؤهل العلمي | دبلوم عام | 36 | 18.9 |
| | | دبلوم | 37 | 19.5 |
| | | بكالوريوس | 86 | 45.3 |
| | | دراسات عليا | 31 | 16.3 |
| 5 | سنوات الخدمة | اقل من 5 سنوات | 36 | 18.9 |
| | | من 5 - أقل من 10 سنوات | 50 | 26.3 |
| | | 10 سنة فأكثر | 104 | 54.7 |
| المجموع | | | 190 | 100,00 |

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول 2: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

| المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| الوعي الذاتي | 3.98 | 0.645 | مرتفعة |
| شفافية العلاقات | 3.98 | 0.662 | مرتفعة |
| المنظور الأخلاقي | 3.94 | 0.604 | مرتفعة |
| توازن العمليات | 3.93 | 0.654 | مرتفعة |
| القيادة الجديرة بالثقة | 3.96 | 0.618 | مرتفعة |
| الارتباط الوظيفي | 3.92 | 0.526 | مرتفعة |

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2) إلى أن مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار جاء ضمن مستوى مرتفع؛ إذ بلغ المتوسط العام للمتغير (3.96)، كما أن

جميع الأبعاد الأربعة جاءت بتقدير مرتفع، وهو ما يعكس توافر ممارسات قيادية تتسم بالوعي الذاتي والشفافية والالتزام الأخلاقي والموضوعية في اتخاذ القرار. وقد حصل بُعد الوعي الذاتي وشفافية العلاقات على أعلى متوسطين (3.98)، بما يشير إلى أن القادة في الشركات الصناعية يولون اهتماماً واضحاً بإدراك تأثير سلوكهم على الآخرين، إضافة إلى التزامهم بالشفافية وتوفير المعلومات. بينما جاء بعد توازن العمليات في المرتبة الرابعة، رغم أنه ما يزال ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى إمكانية تعزيز ممارسات التحليل الموضوعي واتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة وإجراءات عادلة. كما تشير النتائج إلى أن مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الصناعية بمحافظه ظفار جاء ضمن مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.92).

تحليل نموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لقياس العلاقات بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة كمتغيرات مستقلة، وبين الارتباط الوظيفي كمتغير تابع. وتُعد هذه المنهجية من الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تسمح بفحص الأثر في نموذج واحد، مما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. بدأ التحليل بتحديد بنية النموذج المفترض استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة، وهو ما شكّل الأساس لصياغة الفرضيات المراد اختبارها.

نموذج القياس (Measurement Model)

يُعد تقييم نموذج القياس خطوة ضرورية للتأكد من جودة البيانات وسلامة الأداة البحثية قبل الانتقال لاختبار النموذج الهيكلي. وشمل التقييم الجوانب الآتية:

1. الصدق التقاربي (Convergent Validity): تم التحقق من الصدق التقاربي باستخدام متوسط التباين المستخرج (AVE)، حيث تشير القيم التي تزيد عن 0.50 إلى أن العبارات تُقاس بشكل جيد وتصب في البعد ذاته.
2. الصدق التمايزي (Discriminant Validity): يساعد على التأكد من أن كل بُعد يُقاس مفهوماً مختلفاً عن الأبعاد الأخرى.
3. الثبات (Reliability): تم تقييم الثبات باستخدام معيارين أساسيين: معامل كرونباخ ألفا (α)، الثبات المركب (CR) وتعد قيمة 0.70 الحد الأدنى المقبول للدلالة على اتساق داخلي.
4. فحص التعددية المفرطة (Multicollinearity): تم استخدام عامل تضخم التباين (VIF) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، حيث تُعد القيم الأقل من 5 مقبولة وتشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية مفرطة.

نتائج نموذج القياس

جدول 3: معاملات الثبات، الصدق التقاربي، وقيم VIF لأبعاد الدراسة

| الارتباط الوظيفي | توازن العمليات | المنظور الاخلاقي | شفافية العلاقات | الوعي الذاتي | المتغير |
|------------------|----------------|------------------|-----------------|--------------|---|
| 0.871 | 0.851 | 0.799 | 0.886 | 0.881 | Cronbach's Alpha (α) (معامل كرونباخ ألفا) |
| 0.898 | 0.892 | 0.855 | 0.912 | 0.910 | Composite Reliability (CR) (الثبات المركب) |
| 0.523 | 0.562 | 0.574 | 0.601 | 0.629 | AVE (معدل الثبات المستخرج) |
| 4.103 | 4.336 | 4.248 | 4.087 | 2.428 | VIF (عامل تضخم التباين) |

تشير النتائج في الجدول رقم (3) إلى أن:

- جميع قيم ألفا و CR تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، ما يدل على اتساق داخلي قوي.
- جميع قيم AVE كانت أعلى من (0.50)، مما يعكس صدقاً تقاربياً جيداً.
- قيم VIF كانت ضمن الحدود المقبولة أقل من (5)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة تعددية مفرطة بين المتغيرات.

وعليه، فإن نموذج القياس يتمتع بدرجة جيدة من الثبات والصدق، مما يسمح بالانتقال إلى اختبار النموذج الهيكلي وفرضيات الدراسة.

نسب الارتباطات غير المتجانسة إلى الأحادية HTMT ratios لنموذج الدراسة

إضافةً إلى معايير الثبات والصدق التقاربي التي تم التحقق منها سابقاً، تم استخدام نسب الارتباطات غير المتجانسة إلى الأحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio – HTMT) كمعيار متقدم لتقييم الصدق التمايزي بين متغيرات الدراسة. يُعد معيار HTMT من أكثر المؤشرات موثوقية في نماذج المعادلة الهيكلية، خاصة عند استخدام أسلوب PLS-SEM. وبحسب التوصيات تكون قيم HTMT مقبولة إذا كانت أقل من 0.90، بينما يُفضل أن تكون دون 0.85 لضمان مستوى أعلى من التمايز بين المتغيرات. وقد تم كذلك احتساب قيمة HTMT² التي تُعد صيغة بديلة أكثر محافظة في تقدير الصدق التمايزي. يوضح الجدول رقم (4) قيم HTMT و HTMT² بين المتغيرات الخمسة للدراسة. وتشير النتائج بوضوح إلى أن جميع القيم جاءت ضمن الحدود المقبولة، مما يدل على تميز كل متغير عن الآخر وارتفاع مستوى الصدق التمايزي للنموذج. وهذا يعزز الثقة في سلامة النموذج البنائي وقدرته على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة.

جدول 4: نسب الارتباطات غير المتجانسة إلى الأحادية (HTMT ratios) لنموذج الدراسة

| المتغيرات | الارتباط الوظيفي | توازن العمليات | المنظور الاخلاقي | شفافية العلاقات | الوعي الذاتي |
|--------------|------------------|----------------|------------------|-----------------|--------------|
| HTMT ratios | | | | | |
| 1 | | | | | |
| 2 | 0.731 | | | | |
| 3 | 0.598 | 0.820 | | | |
| 4 | 0.566 | 0.791 | 0.863 | | |
| 5 | 0.628 | 0.758 | 0.824 | 0.820 | |
| HTMT2 ratios | | | | | |
| 1 | | | | | |
| 2 | 0.728 | | | | |
| 3 | 0.554 | 0.801 | | | |
| 4 | 0.489 | 0.760 | 0.786 | | |
| 5 | 0.646 | 0.771 | 0.832 | 0.829 | |

تشير النتائج في الجدول رقم (4) إلى أن جميع قيم HTMT و HTMT2 جاءت أقل من (0.90) وأغلبها أقل من (0.85)، مما يمثل دليلاً قوياً على توفر الصدق التمايزي بين متغيرات الدراسة. وبالتالي يمكن تأكيد أن كل بُعد يقيس مفهوماً مستقلاً عن الأبعاد الأخرى، مما يسمح بالانتقال بثقة إلى اختبار النموذج الهيكلي وفرضيات الدراسة.

مؤشرات جودة وتطابق نموذج القياس (Measurement Model Fit)

تُعد مؤشرات جودة وتطابق النموذج من الخطوات الأساسية في تحليل نماذج المعادلة الهيكلية، إذ تُستخدم للتحقق من مدى ملاءمة النموذج المفترض نظرياً مع البيانات الميدانية. ويُسهم هذا التقييم في ضمان سلامة النموذج الإحصائي قبل الانتقال إلى اختبار الأثر بين المتغيرات.

في هذه الدراسة، تم الاعتماد على ثلاثة مؤشرات معتمدة على نطاق واسع في تحليل نماذج PLS-SEM، وهي:

1. متوسط معامل المسار (Average Path Coefficient – APC)
2. متوسط معامل الارتباط المفسر (Average R-squared – ARS)
3. متوسط التباين لمعامل التضخم (Average Variance Inflation Factor – AVIF)

وتُعتبر قيم APC وARS مقبولة عندما يكون مستوى الدلالة المصاحب لهما $P < 0.05$ ، مما يشير إلى تطابق جيد للنموذج. أما مؤشر AVIF فيُقبل إذا كان أقل من 5، وهو ما يعني عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات.

جدول 5: مؤشرات جودة وتطابق النموذج

| مؤشر القبول | P-value | القيمة | الرمز الإحصائي | المؤشر |
|-------------|-----------|--------|----------------|-----------------------------|
| $0,05 < P$ | $0,001 <$ | 0,238 | APC | متوسط معامل المسار |
| $0,05 < P$ | $0,001 <$ | 0,758 | ARS | متوسط معامل الارتباط |
| AVIF<5 | | 3,857 | AVIF | متوسط التباين لمعامل التضخم |

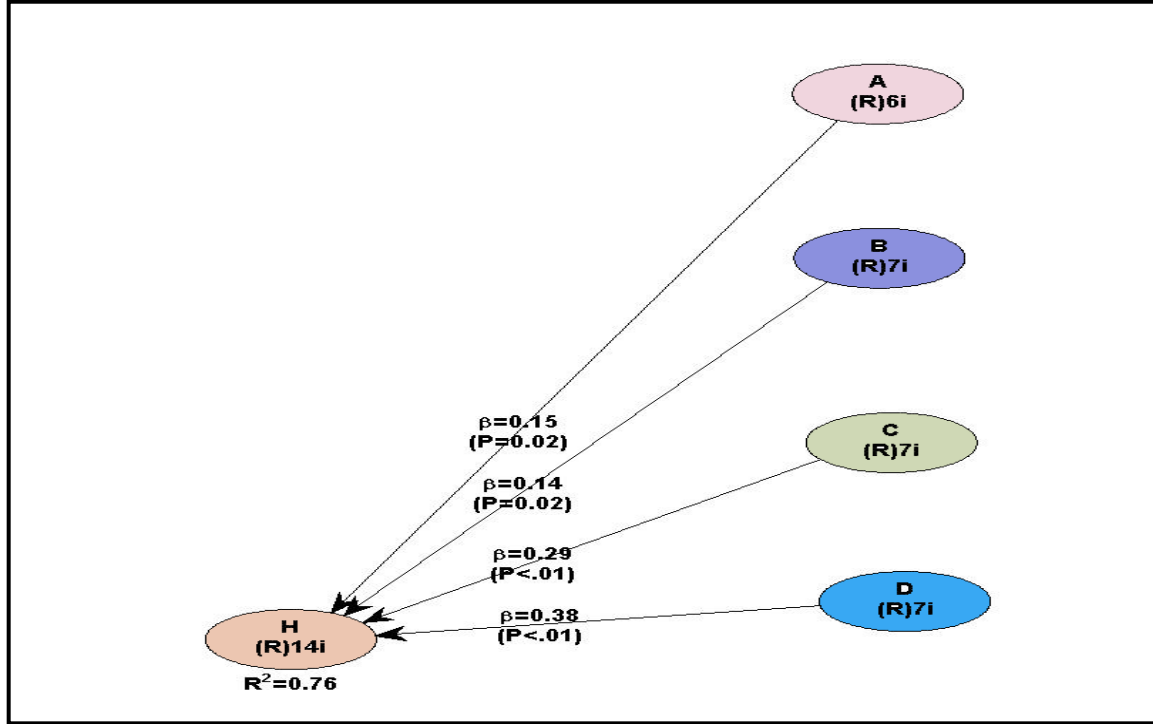
تُظهر النتائج أن قيم APC وARS جاءت دالة إحصائياً عند مستوى ($P < 0.001$)، وهو ما يشير إلى جودة تطابق النموذج البنائي. كما جاءت قيمة AVIF ضمن الحدود المقبولة، مما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات. وبذلك يمكن الانتقال بثقة إلى تحليل النموذج الهيكلي واختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية. وبناءً عليه، يمكن القول إن نموذج القياس يتمتع بجودة عالية وتطابق جيد مع البيانات الميدانية، مما يعزز من موثوقية النتائج التي تم التوصل إليها.

نتائج اختبار الفرضيات

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل المسار (Path Analysis) ضمن نموذج المعادلات الهيكلية بأسلوب الانحدار الجزئي للمربعات الصغرى (PLS-SEM) عبر برنامج WarpPLS 8.0. وقد أظهرت النتائج القيم الخاصة بمعاملات التأثير (β) والقيم الاحتمالية (P-value) كما هو موضح في الجدول رقم (6) والشكل رقم (2).

الجدول 6: نتائج معاملات المسار والقيم الاحتمالية وحجم التأثير لكل فرضية

| الفرضية | المتغير المستقل | معامل المسار | P-value | F ² | النتيجة |
|---------|------------------|--------------|---------|----------------|---------|
| ف1 | الوعي الذاتي | 0.151 | 0.017 | 0.103 | رفض |
| ف2 | شفافية العلاقات | 0.140 | 0.024 | 0.112 | رفض |
| ف3 | المنظور الأخلاقي | 0.286 | <0.001 | 0.233 | رفض |
| ف4 | توازن العمليات | 0.377 | <0.001 | 0.311 | رفض |



شكل 2: نموذج الدراسة المختبر

تشير نتائج اختبار الفرضيات الواردة في الجدول رقم (6) إلى أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تمارس تأثيراً مباشراً وذا دلالة إحصائية على الارتباط الوظيفي في الشركات الصناعية بمحاظفة ظفار. ويعكس ذلك الأهمية البالغة لدور القيادة الواعية والمتوازنة في ترسيخ التزام الموظفين وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، باعتبار القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وجودة العلاقات داخل بيئة العمل. وقد أظهرت النتائج أن بُعد توازن العمليات كان الأكثر تأثيراً على الارتباط الوظيفي، حيث بلغ معامل المسار (0.377). ويُشير هذا إلى أن قدرة القادة على اتخاذ قرارات موضوعية، وتقييم المعطيات بشكل متزن، والتعامل بعدالة مع الموظفين، تُعد عناصر حاسمة في تعزيز الثقة التنظيمية. فعندما يلمس العاملون وجود إجراءات مهنية واضحة وعادلة، يزداد شعورهم بالأمان الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على مستوى ارتباطهم بالمؤسسة. وجاء بُعد المنظور الأخلاقي في المرتبة الثانية من حيث حجم التأثير، إذ بلغ معامل المسار (0.286). وتُبرز هذه النتيجة الدور الحيوي للقيم الأخلاقية في بناء علاقة قوية بين القائد ومرؤوسيه. فالتزام القيادة بمعايير النزاهة والعدالة والشفافية يعزز الشعور بالثقة، ويخلق مناخاً تنظيمياً قائماً على الاحترام، وهو ما يدفع الموظفين إلى المزيد من الانتماء والالتزام، انسجاماً مع ما أكدته العديد من الأدبيات حول أهمية المناخ الأخلاقي في رفع مستويات الارتباط الوظيفي.

أما بالنسبة لبُعد الوعي الذاتي، فقد أظهر تأثيراً إيجابياً ودالاً على الارتباط الوظيفي بمعامل مسار بلغ (0.151). ويعكس هذا الأثر أهمية إدراك القائد لذاته، ووعيه بانفعالاته، وقدرته على ضبطها واتخاذ مواقف متوازنة. فالقائد الذي يمتلك وعياً ذاتياً مرتفعاً يكون أكثر قدرة على بناء علاقة مهنية مستقرة مع

موظفيه، الأمر الذي يعزز احترامهم له ويزيد من ارتباطهم بالعمل. كما بيّنت النتائج أن شفافية العلاقات لها تأثير إيجابي ودالّ إحصائيًا أيضًا، بمتوسط تأثير مقداره (0.140). وهذا يؤكد أن التواصل الصريح، وتبادل المعلومات بوضوح، والانفتاح بين القائد وفريقه، تُعد ممارسات أساسية في بناء الثقة داخل بيئة العمل. فكلما كانت العلاقات أكثر شفافية، زاد إحساس العاملين بالتقدير والمشاركة، وهو ما يدعم انتماءهم للمؤسسة.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الفرضيات الأربعة قد تم رفضها بالكامل، إذ أثبتت النتائج وجود أثر معنوي لجميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الارتباط الوظيفي. وتشير هذه المعطيات إلى أن تعزيز ممارسات القيادة الجديرة بالثقة داخل الشركات الصناعية يمثل إستراتيجية محورية لرفع مستوى الارتباط الوظيفي، وتحسين جودة الأداء التنظيمي، ودعم الاستقرار الوظيفي للعاملين على المدى الطويل.

4. نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي

- بينت نتائج التحليل الوصفي وجود مستوى مرتفع للوعي الذاتي، مما يعكس إدراك القادة لأهمية تقييم الذات وتطبيق السلوك القيادي الواعي والمسؤول، ويمكن تفسير هذه النتيجة المدير في الشركة يقوم بمراجعة نقاط القوة والضعف في أدائه كما يعمل على تعزيز التعاون وتبادل الخبرات مع العاملين وتحمل المسؤولية تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رضوان، 2018). من حيث ارتفاع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة.
- بينت النتائج وجود مستوى مرتفع لشفافية العلاقات ويشير إلى التزام المديرين بالوضوح، وتبادل المعلومات، وتشجيع حرية التعبير بين العاملين، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المدير يقوم بصفة دورية بتعريف العاملين بالتطورات التي تحدث في الشركة ويعرض على العاملين القرارات التي يتم اتخاذها ويوفر المعلومات لهم لسرعة إنجاز الأعمال، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخالدي، 2020).
- بينت النتائج وجود مستوى مرتفع للمنظور الأخلاقي ويعكس مدى التزام المديرين بالقيم الأخلاقية في اتخاذ القرارات وتعزيز النزاهة والعدالة في بيئة العمل، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المدير في الشركة دائماً ما تكون قراراته معتمدة على القيم والاعراف ويعمل على تعزيز قيم النزاهة والعدالة في توزيع المسؤوليات والأنشطة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسانين وآخرون، 2019).

• بينت النتائج وجود مستوى مرتفع لتوازن العمليات مما يدل على قدرة المديرين على التخطيط المنهجي، واستخدام الموارد والتقنيات بشكل فعال، وضمان العدالة وربط الحوافز بالأداء، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المدير يربط حوافز العاملين بالمؤسسة بمستويات أدائهم ويصغي باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى استنتاجات وقرارات، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رضوان، 2018).

• بينت نتائج التحليل الوصفي وجود مستوى مرتفع للارتباط الوظيفي لدى العاملين مما يعكس شعور الموظفين بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة، واستعدادهم لبذل الجهد لتحقيق أهدافها وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن العاملين يكرسون كل جهودهم في التركيز على أداء مهامهم بكفاءة والعمل على تحقيق أهداف الشركة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أل مسلط، 2023) من حيث مستويات الارتفاع في الارتباط الوظيفي المتشابه بين الدراستين ومدى وجود ارتباط وظيفي للعاملين بالمؤسسة المبحوثة.

• تعكس هذه النتائج أن القادة في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار يمارسون القيادة الجديرة بالثقة بدرجة مرتفعة، وأن العاملين يتمتعون بمستوى عالٍ من الارتباط الوظيفي، وهو ما يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين ويسهم إيجاباً في تحسين بيئة العمل وزيادة فعالية الأداء المؤسسي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثراً مباشراً ودالاً إحصائياً لتوازن العمليات على الارتباط الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار وتشير النتيجة إلى أن قدرة القادة على اتخاذ قرارات موضوعية، وتحليل المعلومات بعناية، والتعامل بعدالة مع العاملين، تسهم بقوة في رفع مستوى ارتباط الموظفين بوظائفهم. فعندما يشعر الموظفون بأن الإجراءات والقرارات تتسم بالتوازن والإنصاف، يرتفع مستوى الثقة بالقيادة وتزداد دافعيتهم للعمل تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رضوان، 2018) وكان التشابه يرجع لمدى التأثير الإيجابي لتوازن العمليات كأحد أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثراً مباشراً ودالاً إحصائياً للمنظور الأخلاقي على الارتباط الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، مما يعكس دور القيم الأخلاقية والنزاهة في تكوين بيئة عمل آمنة نفسياً ومحفزة. وتؤكد هذه النتيجة أن السلوك الأخلاقي للقادة مثل الالتزام بالعدل، والصدق، والشفافية يولد شعوراً أكبر بالثقة والانتماء، وهو ما يدعم الارتباط الوظيفي تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رضوان، 2018) ويرجع هذه التشابه في مدى أهمية ودور المنظور الاخلاقي في المؤسسة وتأثيره المباشر والذي يتشابه مع الدراسة السابقة.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثرًا مباشرًا ودالًا إحصائيًا للوعي الذاتي على الارتباط الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، ما يشير إلى أن إدراك القائد لذاته ولمشاعره ونقاط قوته وضعفه، وقدرته على إدارة سلوكه بشكل ناضج، ينعكس إيجابًا على جودة التفاعل مع الموظفين، وبالتالي يرفع مستوى ارتباطهم الوظيفي تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رضوان، 2018) ويرجع هذا التشابه لوجود تأثير إيجابي في كلا الدراستين للوعي الذاتي على مدى الارتباط الوظيفي.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثرًا مباشرًا ودالًا إحصائيًا لشفافية العلاقات على الارتباط الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، ما يدل على أن تواصل القائد بوضوح وانفتاح مع فريق العمل يسهم في بناء علاقات مهنية صحية، ويقلل من الغموض التنظيمي، وهو ما يؤدي إلى تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رضوان، 2018) ويرجع هذا الاتفاق إلى مدى ارتباط شفافية العلاقات بالارتباط الوظيفي في كلا الدراستين ومستويات التأثير

5. التوصيات

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالتالي:
- العمل على زيادة رفع مستويات شفافية العلاقات بين القيادة والعاملين من خلال الاستماع إلى آراء العاملين على كيفية تحسين الأداء وتشجيع المبادرات الإبداعية للعاملين.
 - تطوير قدرات القيادة من خلال تدريب القادة وتوفير الخبرة والمعرفة والموارد اللازمة لتنمية وتعزيز مهاراتهم القيادية والتواصل والتعاون بين القيادات والعاملين في الشركات من خلال تشجيع القادة على التواصل وفتح الحوار مع العاملين وتشجيعهم على المشاركة في عمليات صنع القرار.
 - تعزيز الثقة بين القيادة والعاملين من خلال التركيز على التواصل والتفاعل الإيجابي بين القيادة والعاملين، وتشجيع الشفافية والثقة فيما بينهم.
 - تطوير برامج تدريبية وورش عمل لكل من القادة والمرؤوسين في الشركات المبحوثة لتنمية الوعي بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وتنمية الوعي بأهمية الارتباط الوظيفي من خلال عقد مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل داخل وخارج العمل.
 - زيادة مستويات الوعي الذاتي لدى القادة حتى يمكن تعزيز الارتباط الوظيفي في الشركات ويتم ذلك من خلال عقد دورات تدريبية لتعزيز مفهوم الوعي الذاتي.
 - تعزيز توازن العمليات من خلال زيادة مستويات إصغاء القيادات لوجهات نظر العاملين والتعامل بموضوعية في عمليات تقييم الأداء وربط الحوافز بمستويات أداء العاملين

المراجع

المراجع العربية

- الأبرو، هادي والنور، حمزة (2017). أثر موضوع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 13(2)، 37-66.
- أبو اليزيد، أية (2022). أثر القيادة الأصلية في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 1(1)، 1105-1132.
- أرشيد، معاذ علي وأبو دولة جمال داود. (2022). *أثر القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية للجامعات الخاصة في الأردن الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط*. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد.
- إسماعيل، عمار وفهمي، حسام الدين (2024). أثر القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البريد المصري. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 3(10)، 55-84.
- آل مسلط، محمد (2023) الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد: دراسة ميدانية. *مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية*، 198(2)، 14-33.
- الحربي، ندى (2024). القيادة الجديرة بالثقة وعلاقتها بالتماثل التنظيمي في كلية التربية بجامعة الملك خالد: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 4(3)، 91-143.
- حسانين، جاد الرب، سلامة، أماني والنجار، حميدة (2016). علاقة القيادة الجديرة بالثقة بتمكين العاملين بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا دراسة تطبيقية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة*، 40(1)، 25-56.
- حسانين، جاد، محمود، منال والدريني، سارة (2019). أثر القيادة الجديرة بالثقة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة في محافظة الدقهلية، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، 39(2).
- الحنيفات، دانا والحرايزة، يزن (2022). الدعم التنظيمي المدرك وأثره على الارتباط الوظيفي: دراسة حالة في جامعة الطفيلة التقنية. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، 8(1).
- الخالدي، غانم (2020). القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 11(2).
- الخشاب، فهد والجوازنة، بهجت (2017). *أثر الرضا في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في رئاسة الوزراء لدولة الكويت*. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت المفرق، الأردن.
- دسوقي، دعاء (2021). تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة 6 أكتوبر على ضوء

- مدخل القيادة الجديرة بالثقة. *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج - كلية التربية، (89).
- رضوان، طارق (2018). الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية. *مجلة التجارة والتمويل*، (3)، 254 - 205.
- الزغول، عمر (2022). أثر ضغوط العمل في ارتباط العاملين في مستشفى الأمير حمزة الحكومي: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية عمان.
- السليطي، خالد حمد خميس. (2020). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تعزيز الارتباط الوظيفي: دراسة حالة شركة قطر فارما للصناعات الدوائية. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن.
- الشخاترة، تمارا (2022). أثر الارتباط التنظيمي على الدوران الوظيفي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة البلقاء، الأردن.
- صوفان، علي (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق. الأردن.
- الطائي، حامد والجميل، سري (2023). قياس الارتباط الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في قضاء الشرقاط. *مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية*، 30(1).
- الطحاوي، نهال، عطالله، عبير وحجازي، جمال (2025). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على شركات البترول في مصر. *مجلة البحوث التجارية*، 47(1)، 558-588.
- عبد القادر، محمد ومحمد، عبد الغفور (2022). القيادة الجديرة بالثقة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجمعة أسبوط. *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، 63(2).
- عبد الونيس، سعيد (2024). أثر القيادة الجديرة بالثقة على العقد النفسي: دراسة ميدانية على قطاعي المنسوجات والسلع المعمرة المصرية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (3).
- العجمي، عبد الله (2023). الارتباط بالعمل وأثره في تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين بشركات البترول الكويتية. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، (38).
- عشري، تامر وال ذيبان، تركي (2025). العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة ورأس المال النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين بأمانة نجران بالمملكة العربية السعودية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 4(12)، 82-111.
- العودات، معتصم (2019). أثر أخلاقيات الأعمال في تعزيز الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان.

- العولقي، عبد الله (2019). أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي - رأس المال النفسي كمتغير وسيط بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. *مجلة الاقتصاد والمال والأعمال*، معهد العلوم التجارية وعلوم التسيير، 3(2).
- غالي، عزة، أبو الوفا، جمال، رسمي، محمد وذكي، فاطمة (2022). أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الإدارات التعليمية بمصر. *مجلة بنها للعلوم الإنسانية*، 1(3).
- فارس، خليل (2017). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ماجد، هدى وعلي، عالية (2020). إمكانية تبني سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة لتحقيق التوجه الريادي بحث ميداني في وزارة الإسكان والأعمار والبلديات والأشغال العامة. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16(52)، 346-364.
- محمود، منال (2019). *أثر القيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة الدقهلية*. رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة المنصورة.
- المسدي، عادل، حسانين، مجدي ورضوان، طارق (2021) أثر القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا. *مجلة التجارة والتمويل*، 11(3)، 164-210.
- المشاركة، شفاء (2023) *درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
- نجم، عبد الحكيم، النجار، حميدة وعشري، تامر (2015). أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 39(4)، 139-187.
- النوباني، دينا والطراونة، إخلاص (2021). دور الارتباط الوظيفي كمتغير معدل العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين في شركات الشحن الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان.

المراجع الأجنبية

- Abrow, H, Ardakani, M, Harooni, A and Pour, H. (2020). "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education International. *Journal of Management Academy*, 1(1), 25-41.
- Alrwili, A. M. (2022). Impacts of leadership style on staff job satisfaction in primary health care organizations, primary health care centers in Al-Jouf, Saudi Arabia as case study. *Arab Journal of Management*, 42(1), 407-428.
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. *CareerDevelopment International*, 13 (3), 209-223.
- Braun, S. and Peus, C. (2018). Crossover of work-life balance perceptions: does authentic leadership matter? *Journal of business ethics*, 149(4), 875-893.

- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. and Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Joo, B. K. and Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 463-481.
- Khairy, H. A., Hussien, I. M. and Mahmoud, R. H. (2024). The Impact of Benevolent Leadership on Work Engagement in Hotels: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 8(1/1).
- Mahmoud, H. A. H., Hassan, A. H. A., Wahba, S. A. M. and Majeed, A. A. A. (2024). Distributive injustice and job engagement in travel agencies and hotels: The moderating role of trust in leadership. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 8(1/2), 22-47.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(2001), 397-422.
- Oerlemans, W. G., Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2014). How feeling happy during off-job activities helps successful recovery from work: A day reconstruction study. *Work & Stress*, 28(2), 198-216.
- Raymond, T. and Mjoli, T. Q. (2013). The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower-level employees at a motor-car manufacturing company in East London, South Africa. *Journal of Business and Economic Management*, 1(2), 25-35.
- Tensay, A. T. and Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon*, 6(6).
- Walumbwa, F, Avolio, B, Gardner, W, Wernsing, T. and Peterson, S. (2017). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure? *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Translated Arabic References

- Al-Abro, H. and Al-Nour, H. (2017). The Impact of Control and Relationship Quality on Deviant Work Behavior Through Trust in the Leader and Psychological Empowerment: An Applied Study on Employees in Basra Governmental Hospitals. *Jordanian Journal of Business Administration*, 13(2), 37-66 (In Arabic).
- Abu Al-Yazid, A. (2022). The Impact of Authentic Leadership on Job Engagement: A Field Study on the Egyptian Telecommunications Company. *Scientific Journal of Economics and Commerce*, (1), 1105-1132 (In Arabic).
- Arshid, M. A. and Abu Dawla, J. D. (2022). *The Impact of Transformational Leadership on Enhancing the Organizational Reputation of Private Universities in Jordan: Job Engagement as a Mediating Variable*. Master's Thesis, Yarmouk University, Irbid (In Arabic).
- Ismail, A. and Fahmi, H. A. (2024). The Impact of Trustworthy Leadership on Organizational Agility: A Case Study of the Egyptian Postal Authority, Raya International. *Journal of Business Sciences*, 3(10), 55-84 (In Arabic).
- Al-Musallat, M. (2023). Job Engagement Among Administrative Staff at King Khalid

- University: A Field Study. *Journal of Education*, Al-Azhar University - Faculty of Education, 198(2), 14-33 (In Arabic).
- Al-Harbi, N. (2024). Trustworthy Leadership and its Relationship to Organizational Identity at the College of Education, King Khalid University: A Field Study, Tabuk University. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(3), 91-143 (In Arabic).
 - Hassanin, G. A., Salama, A. and Al-Najjar, H. (2016). The Relationship Between Trustworthy Leadership and Employee Empowerment: A Case Study of Employees at the Egyptian Tax Authority in the North Delta Region. *Egyptian Journal of Business Studies*, Faculty of Commerce, Mansoura University, 40(1), 25-56 (In Arabic).
 - Hassanin, G., Mahmoud, M. and Al-Darini, S. (2019). The Impact of Trustworthy Leadership on Organizational Excellence: An Applied Study on Public Commercial Banks in Dakahlia Governorate. *Journal of Commercial Studies and Research*, 39(2) (In Arabic).
 - Al-Hanifat, D. and Al-Harayza, Y. (2022). Perceived Organizational Support and its Impact on Job Engagement: A Case Study at Tafila Technical University. *Journal of Al-Hussein Bin Talal University for Research*, 8(1) (In Arabic).
 - Al-Khalidi, G. (2020). Trustworthy Leadership and its Role in Reducing Organizational Collapse: An Application to the Public Institution for Social Security. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 11(2) (In Arabic).
 - Al-Khashab, F. and Al-Jawazneh, B. (2017). *The Impact of Job Satisfaction on Job Engagement among Employees in the Prime Ministry of the State of Kuwait*. Master's Thesis, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan (In Arabic).
 - Desouki, D. (2021). A Proposed Framework for Achieving Organizational Excellence at 6th of October University in Light of the Trustworthy Leadership Approach. *Educational Journal*, Sohag University - Faculty of Education, (89) (In Arabic).
 - Radwan, T. (2018). The Mediating Role of Organizational Identity in the Relationship Between Trustworthy Leadership and Employee Engagement: An Applied Study. *Journal of Commerce and Finance*, (3), 205-254 (In Arabic).
 - Al-Zaghouli, O. (2022). *The Impact of Work Stress on Employee Engagement at Prince Hamza Governmental Hospital: Organizational Commitment as a Mediating Variable*. Master's Thesis, Amman Arab University, Amman (In Arabic).
 - Al-Sulaiti, K. H. K. (2020). *Organizational Conflict Management Strategies and Their Impact on Enhancing Employee Engagement: A Case Study of Qatar Pharma Pharmaceutical Industries*. Master's Thesis, Mu'tah University, Mu'tah, Jordan (In Arabic).
 - Al-Shakhatra, T. (2022). *The Impact of Organizational Engagement on Employee Turnover: An Applied Study on Jordanian Commercial Banks*. Master's Thesis, Al-Balqa Applied University, Jordan (In Arabic).
 - Soufan, A. (2020). *The Impact of Electronic Human Resource Management Practices on Employee Engagement in Jordanian Telecommunications Companies*. Master's Thesis, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan (In Arabic).
 - Al-Ta'i, H. and Al-Jumaili, S. (2023). Measuring Job Engagement among Primary School Teachers in Al-Sharqat District. *Tikrit University Journal of Human Sciences*, 30(1) (In Arabic).
 - Al-Tahawi, N., Atallah, A. and Hijazi, J. (2025). The Impact of Trustworthy Leadership on Institutional Performance: A Field Study on Petroleum Companies in Egypt. *Journal of Commercial Research*, 47(1), 558-588 (In Arabic).
 - Abdel-Qader, M., and Muhammad, A. G. (2022). Trustworthy Leadership and its Relationship to Administrative Empowerment among Employees in Youth Welfare

- Departments at Assiut University. *Assiut Journal of Physical Education Sciences and Arts*, 63(2) (In Arabic).
- Abdel-Wanis, S. (2024). The Impact of Trustworthy Leadership on the Psychological Contract: A Field Study on the Egyptian Textile and Durable Goods Sectors. *Journal of Financial and Commercial Research*, (3) (In Arabic).
 - Al-Ajami, A. (2023). Job Engagement and its Impact on Enhancing the Innovative Behavior of Employees in Kuwaiti Petroleum Companies. *Wadi Al-Neel Journal for Human, Social, and Educational Studies and Research*, (38) (In Arabic).
 - Ashri, Tamer and Al-Dhiban, T. (2025). The Relationship Between Trustworthy Leadership and Psychological Capital: An Applied Study on Employees at the Najran Municipality in the Kingdom of Saudi Arabia. *Raya International Journal of Business Sciences*, 4(12), 82-111 (In Arabic).
 - Al-Awdat, M. (2019). *The Impact of Business Ethics on Enhancing Job Engagement: An Applied Study*. Master's Thesis, Amman Arab University, Amman (In Arabic).
 - Al-Awlaqi, A. (2019). The Impact of Trustworthy Leadership on Developing Creative Work Behavior – Psychological Capital as a Mediating Variable: An Application to the Public Telecommunications Corporation of Yemen. *Journal of Economics, Finance, and Business*, Institute of Commercial and Management Sciences, 3(2) (In Arabic).
 - Ghali, A., Abu Al-Wafa, G.I, Rasmi, M. and Zaki, F. (2022). Dimensions of Trustworthy Leadership in Educational Administrations in Egypt. *Benha Journal of Humanities*, 1(3).
 - Fares, K. (2017). *Modern School Administration: Its Theoretical Concepts and Practical Applications*. Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution (In Arabic).
 - Majed, H. and Ali, A. (2020). The Possibility of Adopting Trustworthy Leadership Behaviors to Achieve Entrepreneurial Orientation: A Field Study in the Ministry of Housing, Construction, Municipalities, and Public Works. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 16(52), 346-364 (In Arabic).
 - Mahmoud, M. (2019). *The Impact of Trustworthy Leadership on Organizational Excellence: An Applied Study on Commercial Banks in Dakahlia Governorate*. Master's Thesis, Faculty of Commerce, Mansoura University (In Arabic).
 - Al-Masdi, A., Hassanin, M. and Radwan, T. (2021). The Impact of Trustworthy Leadership on Organizational Agility: An Applied Study on Employees in Private Hospitals in Tanta City. *Journal of Trade and Finance*, 11(3), 164-210 (In Arabic).
 - Al-Masharfa, S. (2023). *The Degree of Trustworthy Leadership Practice Among School Principals in the Giza Governorate Education Directorate from the Teachers' Perspective*. Master's Thesis, Middle East University, Jordan (In Arabic).
 - Najm, A. H., Al-Najjar, H. and Ashri, T. (2015). The Impact of Trustworthy Leadership on Anti-Performance Behaviors: A Case Study of Multinational Industrial Companies in Egyptian Industrial Cities. *Egyptian Journal of Commercial Studies*, 39(4), 139-187 (In Arabic).
 - Al-Nubani, Dina and Al-Tarawneh, I. (2021). *The Role of Job Engagement as a Moderating Variable in the Relationship Between Incentives and Employee Performance in Jordanian Shipping Companies*. Master's Thesis, Amman Arab University, Amman (In Arabic).