

## أثر القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق

الباحث الأول: رضاب نصرت سليمان

جامعة عمان العربية، إدارة الاعمال، عمان، الأردن

أ.د. رشاد محمد الساعد

جامعة عمان العربية، قسم إدارة الاعمال، عمان، الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية المتمثلة بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز). في الثقة التنظيمية المتمثلة في أبعادها (الثقة بزلاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بإدارة المنظمة) لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة المنهج "الوصفي التحليلي"، من خلال مراجعة الأدبيات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وتجهيز أداة (استبانة) وتوزيعها على عينة اشتملت على القيادات (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى) في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق والبالغ عددهم (150) فرداً، واسترد منها (142) استبانة صالحة لاستخراج نتائج الدراسة بنسبة استرداد بلغت (95%) من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها، ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الاحصاء الوصفي المتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وتم استخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد لتحليل فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: أن هنالك أثر للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز) في الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بزلاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بأدارة المنظمة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها تطوير أساليب القيادة التحويلية لدى شركات الاتصالات كونها تعتبر من أهم اساليب القيادة الإدارية، واستمرار قيادة شركة زين للاتصالات في تعزيز الثقة التنظيمية بين العاملين والمشرفين وأدارة المنظمة، وضرورة ايجاد حلول فعالة لتطبيق اساليب الاستثارة الفكرية والتحفيز في شركات الاتصالات.

## **The Impact of Transformational Leadership on Enhancing the Organizational Trust among the Employees of Zain Mobile Telecommunications Company in Iraq**

**Redhab Nasrat Suleiman**

**Amman Arab University, Business Administration, Amman, Jordan**

**Prof. Rashad Mohammad Al-Sa'ed**

**Amman Arab University, Business Administration, Amman, Jordan**

This study aims to measure the impact of transformational leadership represented by its dimensions (ideal influence, individual legality, intellectual arousal, motivation) on organizational trust represented by its dimensions (trust in co-workers, trust in supervisors, and trust in the management of the organization) among Zain Mobile Communications Company in Iraq. To achieve the objectives of the study, the researcher adopted a "Descriptive-Analytical" method by reviewing previous literature related to the subject of the study and preparing a questionnaire distributed to a sample that included (150) leaders (top management, middle management) in Zain Mobile Communications Company in Iraq. (142) valid questionnaires were retrieved to extract the results of the study, with a recovery rate of (95%) of the total questionnaires that were distributed. In order to analyze the study data, the descriptive statistics represented by frequencies, percentages and arithmetic averages were used, and the multiple linear regression equation was used to analyze the study hypotheses.

The study found a number of results, the most important of which are: that there is an impact of transformational leadership with its dimensions (ideal influence, individual legality, intellectual arousal, motivation) on organizational trust with its dimensions (trust in co-workers, trust in supervisors, trust in organizational management) at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in Zain Mobile Communications Company in Iraq

The study reached a set of recommendations, the most important of which is the development of transformational leadership methods in telecommunications companies, as it is considered one of the most important methods of administrative leadership, and the continuation of the leadership of Zain Telecom in enhancing organizational confidence between employees, supervisors and management of the organization, and the need to find effective solutions to apply methods of intellectual arousal and motivation in telecommunications companies.

## المقدمة

نظراً للتغيرات الحاصلة على حجم المنظمات وطبيعة أنشطتها فقد أصبحت الحاجة ضرورية إلى قيادات تتحمل المسؤولية في تحقيق أهدافها وإنجاز عملها بكفاءة وفاعلية، إذ يتعدى الوصول إلى النتائج المتوقعة مع تعدد العلاقات داخلياً وخارجياً دون الإبتكار والتطوير في العملية الإدارية حيث تعتبر "الإدارة" (Management) من أكبر مجالات العلوم التي شهدت إهتماماً بالغاً من الإقتصاديين وتحولاً كبيراً من حيث المفاهيم والتطبيق، كما وتشكل "القيادة" (Leadership) محوراً هاماً تتركز عليه مختلف الأنشطة في المؤسسات الخاصة والحكومية (حمد وآخرون، 2016).

أن القيادة وظيفة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية في مختلف المستويات للقادة سواء أكانوا في الإدارة العليا، أو الوسطى، أو المباشرة حيث ينعكس ذلك إيجابياً أو سلباً على اتجاهات وتوقعات مرؤوسيههم، بالتشجيع وزيادة الولاء أو الإحباط. إذ أن "القائد" (The Leader) هو باعث الحياة في المنظمة، كما أنه المسؤول عن ضمان إستقرارها وتحقيق أهدافها (موصلي، 2013) وإن إجتماع القيادة مع الإدارة لدى المسؤول يطلق عليه مفهوم "القيادة الإدارية" (Administrative Leadership)، والذي يسهم في رفع كفاءات وقدرات العاملين من خلال السلوك التحفيزي لهم، فالنمط الديمقراطي للقائد الإداري هو أكثر تأثيراً في الجانب التنظيمي للعاملين من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرارات وتحفيزهم المستمر (المسلمي وآخرون، 2017).

كما أن نجاح أي منظمة واستمرار عملها في تحقيق غاياتها يكمن بما تمتلكه من موارد بشرية وتوفرها لبيئة عمل تحفز الموظفين على إنجاز المهام المطلوبة بشكل، ما يؤدي الى خلق ثقة متبادلة بين الموظفين وتجاه الشركة التي تسعى الى تحقيق ما يسمى "الثقة التنظيمية" (Organizational Trust) في جميع ممارسات الشركة (Abdullah & Faraj, 2019).

لذا، جاءت هذه الدراسة للتعرف على القيادة التحويلية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين لدى شركة الاتصالات المتنقلة زين - العراق.

## مشكلة الدراسة

منذ ظهور العولمة في ثمانينيات القرن الماضي بدأ الأفراد في المنظمات يشعرون بتأثير الاتجاهات والتقلبات وغيرها من العوامل ويضطرون للتكيف والبحث عن أساليب واستراتيجيات جديدة في العمل. وأصبح القادة يواجهون مهمةً صعبةً للغاية لإبقاء العاملين في عملهم، والتركيز على الدوافع لإبقاء النظرة الإيجابية لدى الموارد البشرية. وانطلاقاً من الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تنمية شخصية الرؤوسين بصورة إيجابية، كان لا بد من الوقوف بطريقة علمية على واقع الثقة التنظيمية في قطاع الاتصالات في جمهورية العراق بشكل خاص كونه من أكثر القطاعات نشاطاً، وكون الثقة التنظيمية من الأنماط القادرة على حفز الموظفين، واستثارة دافعيتهم، والارتقاء بمستوى الأداء لديهم.

وقد استندت الباحثة على مشكلة الدراسة من خلال مراجعة العديد من البحوث والدراسات السابقة منها العربية كدراسة (قوال، 2018)؛ (الخرابشة، 2014)؛ (الدليمي، 2019)؛ (خوين، 2015)؛ (سارة، 2019)؛ (موصلي، 2014). كما استعانت بالعديد من الدراسات الأجنبية مثل دراسة كل من (Li & Sajjad، 2019)؛ (Mahfuz، 2016)؛ (Abdullah & Faraj، 2019).

لذلك، فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال اجراء دراسة ميدانية على شركة الإتصالات المتنقلة (زين - العراق) وقياس ذلك الأثر من وجهة نظر العاملين لدى الشركة من مختلف المستويات الإدارية.

يتحقق غرض الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق؟

السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق الثقة التنظيمية لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق؟

السؤال الثالث: هل يوجد أثر للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الإعتبارية الفردية، الإستثارة الفكرية، التحفيز) في تعزيز الثقة التنظيمية بأبعادها

(الثقة بزلاء العمل، الثقة بالمشرفين والثقة بإدارة المنظمة) لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة السؤالات الفرعية التالية :

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر للقيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، الإعتبارية الفردية، الإستثارة الفكرية، التحفيز) في تعزيز الثقة بزلاء العمل لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للقيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، الإعتبارية الفردية، الإستثارة الفكرية، التحفيز) في تعزيز الثقة بالمشرفين لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للقيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، الإعتبارية الفردية، الإستثارة الفكرية، التحفيز) في تعزيز الثقة بإدارة المنظمة لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق؟

#### اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة للتعرف على القيادة التحويلية وأثرها في الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين لدى شركة الاتصالات المتنقلة (زين - العراق) من خلال :

الهدف الأول: التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

الهدف الثاني: التعرف على مستوى تطبيق الثقة التنظيمية لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

الهدف الثالث: التعرف على أثر القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، الإعتبارية الفردية، الإستثارة الفكرية، التحفيز) في تعزيز الثقة التنظيمية بإبعادها (الثقة بزلاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بإدارة المنظمة) لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق. ويتفرع عنه الأهداف التالية :

• التعرف على أثر القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، الإعتبارية الفردية، الإستثارة الفكرية، التحفيز) في تعزيز الثقة بزلاء العمل لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

- التعرف على أثر القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، الإعتبارية الفردية، الإستثارة الفكرية، التحفيز) في تعزيز الثقة بالمشرفين لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.
  - التعرف على أثر القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، الإعتبارية الفردية، الإستثارة الفكرية، التحفيز) في تعزيز الثقة بإدارة المنظمة لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.
- وفي ضوء ما تقدم يمكن تقسيم أهمية الدراسة الى:

#### أولاً: الأهمية النظرية

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تُمثل نقلةً نوعيةً في الدراسات الإدارية الحديثة، حيث تسعى لرفد المكتبة العلمية العربية بمعارف جديدة حول القيادة التحويلية والثقة التنظيمية، إذ تعتبر القيادة التحويلية الأسلوب الملائم لمرحلة التغيير والتطوير لما تشمل عليه من عناصر وخصائص ومهام تمكن القائد من إدارة التغيير في منظمته بنجاح ملبياً كافة الطموحات وموجهاً كافة التحديات المستجدة مما استوجب الحديث عنها بصورة تفصيلية. كما تسعى القيادة التنظيمية لتنظيم العلاقة القائمة بين المستويات المختلفة في المنظمة، حيث أن هذه الثقة تسهم في تعزيز الولاء والانتماء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية

إن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة تكمن في النتائج والتوصيات التي ستخرج بها، والتي تسهم في تحفيز القيادات العاملة لدى شركات الاتصالات المتنقلة للإستفادة منها مستقبلاً، كما أن التركيز على شركات الاتصالات المتنقلة يُسهم في تقييم الأساليب القيادية والإدارية المختلفة في هذه المنظمات كونها تخدم الدولة بشكل عام والمواطنين بشكل خاص، وأن تسليط الضوء على مثل هذه الأسس يساهم في تنبيه الإدارات ومتخذي القرارات وحتى المساهمين نحو أهميتها على تفعيل وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين العراقيين.

#### فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لاختبار الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية ( $H_{01}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أثر القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، الإعتبارية الفردية، الإستشارة الفكرية، التحفيز) في تعزيز الثقة التنظيمية بإبعادها (الثقة بزلاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بإدارة المنظمة) لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

وينبثق عنها مجموعة الفرضيات الفرعية التالية :

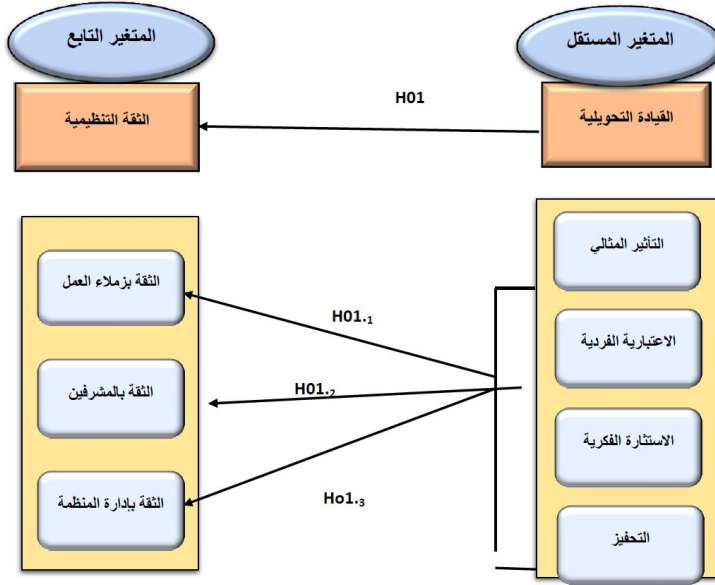
الفرضية الفرعية الصفرية الأولى ( $H_{01.1}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أثر القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، الإعتبارية الفردية، الإستشارة الفكرية، التحفيز) في تعزيز الثقة بزلاء العمل لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

الفرضية الفرعية الصفرية الثانية ( $H_{01.2}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أثر القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، الإعتبارية الفردية، الإستشارة الفكرية، التحفيز) في تعزيز الثقة بالمشرفين لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

الفرضية الفرعية الصفرية الثالثة ( $H_{01.3}$ ) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أثر القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، الإعتبارية الفردية، الإستشارة الفكرية، التحفيز) في تعزيز الثقة بإدارة المنظمة لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

#### انموذج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها قامت الباحثة بتطوير أنموذج للدراسة، لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقلة (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية) كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم (1)، أنموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع والدراسات المبينة في الجدول (1)

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

- القيادة التحويلية: هي أسلوب او استراتيجية تسعى الى تشكيل رغبة لدى الموظفين في نشاطهم اتجاه تحقيق هدف معين، وذلك عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم والقيم المختلفة بكافة اشكالها، والوصول الى مرتبة القيادة (قوال، 2021).
- وتعرف إجرائياً: هي تعزيز القدرات التعاونية في حل المشاكل التي تواجه الموظفين في العمل، مما ينعكس على المستوى الوظيفي لديهم، وتم قياسها من خلال الأبعاد التالية:
- التأثير المثالي: هو قدرة القائد او المرؤوس على اظهار المواهب الغير عادية واللجوء الى المخاطرة، من خلال خلق الأخلاص والتفاني بالهدف المشترك (الدليمي، 2019).
- ويعرف إجرائياً: هو القدرة التنظيمية المتميزة التي تمكن القائد من تحديد واستكشاف الموارد البشرية المتميزة، وتم قياس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة (5-1).

- الاعتبارية الفردية: ويقصد بها اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسية والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس رغباتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور (قوال، 2021).
- وتعرف إجرائياً: هي حصول القائد على المعلومات من خلال البحث عن الاحداث والعلاقات بالبيئة المحيطة والتي تمكن القائد من وضع الخطط والاجراءات التي تساعده على تنفيذ خطة المخطط لها، وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة (6-10).
- الاستشارة الفكرية: ويقصد بها البحث عن طرق لحل المشاكل التي تواجه الموظفين اثناء عملهم، واستخدام التفكير المنطقي قبل اتخاذ القرارات، حيث تشمل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالقناعة التي تحدثها القيادة التحويلية (الخرابشة، 2014).
- وتعرف إجرائياً: هي المولد الأساسي للنشاط والفاعلية في العمل، واستخدام أسرع الأساليب من اجل تحقيق الاهداف المستقبلية، ويعتبر أيضا الدافع الأساسي الذي يدفع الموظف على التميز والنجاح وتقديم أفضل ما لديه، وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة (11-15).
- التحفيز: هو مجموعة وسائل متعددة تستخدمها شركة الاتصالات، لكي تقدمها للموظفين من اجل تحفيزهم على العمل بشكل أفضل، ويهدف ذلك لتحفيز إرضاء الموظفي (Li & Sajjad , 2019).
- ويعرف إجرائياً: هو عملية اختيار القرار المناسبة من بين البدائل المتاحة، والتي تمكنه على المدى البعيد من تحقيق أفضل النتائج، وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة (16-20).
- الثقة التنظيمية: هي ايمان الموظف بالاهداف والقرارات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الموظفين العاملين معه في الشركة، مما يعكس الرضا والالتزام الموظف اتجاه الشركة (Mahfuz، 2016).
- وتعرف إجرائياً: هي الامكانيات التي تتمتع بها شركة الاتصالات، والوصول الى جميع الموارد المتاحة امامه للجمع تلك الموارد من اجل تحقيق أهداف شركة زين التي

تسعى اليها، حيث تعمل على اتحاد هذه القدرات للوصول الى للثقة التنظيمية والتميز في العمل، وتم قياسها من خلال الأبعاد التالية:

- الثقة بزملاء العمل: وهي عبارة عن علاقات تعاونية وتشاركية متبادلة والميل الى الموقف الإيجابي بين الموظفين داخل الشركة، حيث تعتمد على المشاركة في الأفكار والمعلومات بين جميع الأطراف والاقسام، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة (خوين، 2015).

وتعرف إجرائياً: هي اكتساب ثقة الموظفين داخل الشركة من خلال المشاركة في الأفكار والمعلومات والاتصالات، مما تجعل الموظف جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الآخرين، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (1-5).

- الثقة بالمشرفين: تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية للإدارة العليا اتجاه مشرفيهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة في العمل، حيث يكتسب المشرف ثقة الإدارة العليا، اذ ما كانت تتوافر فيه الكفاءة والفاعلية (سارة، 2019).

وتعرف إجرائياً: تعني جميع الانشطة والفعاليات التي تتميز المشرفين من خلال تحقيق اهداف الشركة المخططة لها، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (6-10).

- الثقة بإدارة المنظمة: وهي ان تكون المنظمة جديرة بثقة الموظفين العاملين في المنظمة من خلال تحديد احتياجاتهم ورغباتهم وتوفير الدعم المادي والمعنوي للموظفين (سارة، 2019).

وتعرف إجرائياً: هي ثقة الافراد العاملين في المنظمة من خلال توفير احتياجاتهم ورغباتهم، مما يؤدي الى رفع ثقة الافراد بالمنظمة وزيادة الولاء للمنظمة، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (11-15).

#### حدود الدراسة

قامت الباحثة باختيار الحدود البحثية التي تشتمل عليها الدراسة الحالية،

وهناك أربعة مجالات أساسية للبحث:

- أ. الحدود المكانية: وتتمثل في شركات الاتصالات في الجمهورية العراقية وقد تم اختيار شركة الاتصالات المتنقلة (زين).
- ب. الحدود البشرية: حُدَّت عينة عشوائية طبقية بواقع (150) موظفاً موزعة على المستويات الإدارية المختلفة (العليا، المتوسطة) في شركة زين - العراق .
- ج. الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة في العام الدراسي 2021/2022
- د. الحدود العلمية: إقتصرت الدراسة الحالية على دراسة أثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية في شركة الاتصالات المتنقلة (زين - العراق).

#### الدراسات السابقة ذات الصلة

دراسة قوال (2021)، هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) على تحقيق الالتزام التنظيمي. وللوصول إلى النتائج المتوقعة من الدراسة، تم اعتماد المنهج "الوصفي التحليلي" في عرض المعلومات وتحليلها وتفسيرها في هذه الدراسة، تم تطبيق الدراسة في جامعة تلمسان في الجزائر، وبلغ مجتمع الدراسة (80) فرداً من قيادات جامعة تلمسان، تم جمع البيانات باستخدام استبيان، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: أن القيادة التحويلية هي طريقة فعالة لتحقيق الالتزام التنظيمي من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية بما يؤدي إلى الحصول على معلومات متكاملة تساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية عالية الجودة والتي تساعد الجامعات على تحقيق منافسة عالمية خلال الفترة المقبلة. تم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد ابعاد المتغير المستقل للقيادة التحويلية، تشابهت هذه الدراسة من حيث المتغير المستقل وبعض الابعاد له واختلفت في المتغير التابع ومجتمع البحث.

دراسة (Abdullah and Faraj (2019)، هدفت الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز) على أداء الموظفين في عينة من الشركات في إقليم كردستان العراق. ولتحقيق النتائج المرجوة من الدراسة، تم اعتماد المنهج "الوصفي التحليلي" في عرض المعلومات وتحليلها وتفسيرها في هذه الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (252). وتوصلت الدراسة الى خلاصة من النتائج أهمها: أن القادة التحويليين يرتبطون بشكل إيجابي بأداء الموظف. ضعف تحفيز المديرين للموظفين من خلال التركيز على زيادة أدائهم في العمل. تم الاستفادة من هذه الدراسة في

تحديد ابعاد المتغير المستقل للقيادة التحويلية، تشابهت هذه الدراسة من حيث المتغير المستقل وبعض الابعاد له واختلفت في المتغير التابع ومجتمع البحث.

دراسة سارة (2019)، تناولت الدراسة معرفة مدى تأثير الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) على الأداء الوظيفي من خلال دراسة ميدانية في المديرية الجمهورية لقسم الإنتاج، تم تطبيق الدراسة على شركة سوناطراك حاسي مسعود، في الجزائر، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، وشملت عينة الدراسة (215) عاملاً، توصلت الدراسة الى هناك مستوى متوسط من الثقة التنظيمية اذ كانت ثقة العاملين تجاه الإدارة العليا وكذلك تجاه مشرفيهم متوسطة، اوصت الدراسة الى جعل العامل يشعر بالانتماء الذي يزيد من ثقته مما يؤدي الى تطور الأداء. تم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد ابعاد المتغير التابع للثقة التنظيمية، تشابهت هذه الدراسة من حيث المتغير المستقل وبعض الابعاد له واختلفت في المتغير المستقل ومجتمع البحث.

دراسة الحرتسي (2017)، تناولت الدراسة التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، طبقت الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمل الجزائري الجديد في المصبرات، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، وشملت عينة الدراسة (145) فرداً، توصلت الدراسة الى أن هناك اثراً ايجابياً لادراك الموظفين للعدالة والثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي، اوصت الدراسة الى الاهتمام بالثقة التنظيمية مما ينعكس في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. تشابهت هذه الدراسة من حيث المتغير المستقل وبعض الابعاد له واختلفت في المتغير المستقل ومجتمع البحث.

### منهجية الدراسة

قامت الباحثة باعتماد "المنهج الوصفي التحليلي" (A Descriptive Analytical Method) لاختبار أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز)، في الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بزلاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بأدارة المنظمة)، من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي ستغطي نتائج تحليلها.

## مجتمع الدراسة وعينتها

يشتمل مجتمع الدراسة الحالية على كافة العاملين في شركة الاتصالات المتنقلة (زين-العراق)، حيث تمثلت وحدة المعاينة بالقيادات الادارية وتشمل كل من (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى)، وقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (150) موظفاً من الادارات المذكورة في وحدة المعاينة حسب شروط الشركة ومن ثم توزيع 150 استبانة، وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بناءً على مقابلة مدير الموارد البشرية في الشركة. وقد تم استرجاع (142) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة بلغت (95%) من إجمالي الاستبانات الموزعة

## صدق أداة الدراسة

قامت الباحثة بتجهيز استبانة الدراسة من خلال اعتمادها على مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوعها وتحديد الأبعاد للمتغيرات لتشكل بصورة عامة بنوداً للإستبانة، ومن ثم تم تحكيمها من قبل مجموعة من الخبراء من الأساتذة المختصين في هذا المجال مع تعديلها والأخذ بكافة الملاحظات للتوصل إليها بصورتها النهائية.

## ثبات أداة الدراسة

ومن أجل التأكد من من صلاحية الإستبانة كأداة للدراسة وتحديد درجة صدقها، استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية لإختبار مدى الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة من خلال تطبيقها لمعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يعتمد على الإتساق في أداء المستجيب من فقرة لأخرى. وبعبارة أخرى، فإن المعامل كرونباخ (Cronbach's) يستخدم لقياس الإرتباط والتماسك بين الفقرات في المقياس كما ان المعامل ألفا (Alpha) يعطي قيمةً تقديرية للثبات، حيث ستطبق الباحثة هذه المعادلة على الدرجات لأفراد عينة الثبات (Tavakol & Dennick, 2011). أيضاً، وعلى الرغم من عدم وجود قياس معياري للثبات ألفا إلا انها ومن ناحية تطبيقية وعملية تعد مقبولة عندما تكون قيمتها  $(\text{Alpha} \geq 60/100)$  وفي بعض الدراسات تكون قيمتها مقبولة عند تكون قيمتها أكبر من 70% (حسن، 2006). والجدول رقم (6)، بين معامل الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة بمتغيراتها وأبعادها:

جدول رقم (6)، معامل الثبات كرونباخ ألفا لإدارة الدراسة

الصدق (الارتباط بين البعد والاستبانة ككل)	معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات والأبعاد	متغيرات وأبعاد الدراسة
0.748	0.822	التأثير المثالي
0.898	0.810	الاعتبارية الفردية
0.932	0.732	الاستئارة الفكرية
0.837	0.781	التحفيز
-	<b>0.919</b>	القيادة التحويلية
0.799	0.818	الثقة بزملاء العمل
0.882	0.849	الثقة بالمشرفين
0.877	0.806	الثقة بإدارة المنظمة
-	<b>0.903</b>	الثقة التنظيمية

يوضح الجدول (6)، أن قيم كرونباخ ألفا التي تراوحت بين ( 0.732 - 0.919 )،  
 لمتغيرات وأبعاد الدراسة، وهي أكبر من ( 0.70 )، وهذا يشير إلى تمتع المتغيرات والأبعاد  
 باتساق داخلي مناسب، وهذه النتائج تشير إلى أن مقياس الدراسة ( الاستبانة ) تمتع  
 بمستوى ثبات جيد، وهذا دليل على مدى الاتساق الداخلي له إضافة إلى ثبات فقراته،  
 ودليل على مدى إمكانية تكرار المقياس واعطاء النتائج نفسها، وبالتالي يمكن إجراء  
 الاختبارات الإحصائية الأخرى بناء على هذه النتائج، أما الصدق فهو الدرجة التي يقيس  
 بها المقياس الغرض المصمم من أجله أو الذي وضع من أجله إذ تشير النتائج في الجدول  
 (6)، أنها تراوحت بين ( 0.748 - 0.932 ) وهي نسبة جيدة.

الاساليب الاحصائية المستخدمة

1. استخدام التكرارات النسبية المئوية وذلك من أجل وصف الخصائص الوظيفية  
والديموغرافية لأفراد وحدة المعاينة.
2. مقاييس النزعة المركزية ومنها، الوسط الحسابي وذلك لوصف اراء عينة  
الدراسة حول متغيرات الدراسة ومستوى موافقتهم على مضمون الاستبانة،  
بالإضافة الى تحديد اهمية العبارات الواردة في الاستبانة.
3. مقاييس التشتت والمتمثلة في الانحراف المعياري لبيان تشتت الاجابات عن وسطا  
الحسابي.

4. اختبار كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) وذلك لاختبار مدى موثوقية اداة الدراسة.
5. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality test): للمتغير التابع (جودة الخدمات الإلكترونية)
6. معامل تضخم التباين (VIF) (Variance inflation Factory) وذلك لاختبار مدى وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة للدراسة.
7. معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Multiple Regression) وذلك لاختبار اثر المتغير المستقل بأبعاده على ابعاد المتغير التابع.

### نتائج تحليل الإحصاء الوصفي

للتعرف على تقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتقديرات المبحوثين لمستوى القيادة التحويلية، وذلك على مستوى كل بعد والبعد الكلي، والجدول (8) ، يوضح نتائج ذلك.

جدول (8)، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتقديرات المبحوثين لمستوى القيادة التحويلية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة بالنسبة للمتوسط
1	التأثير المثالي	4.16	15.33	الثاني	مرتفعة
2	الاعتبارية الفردية	3.71	18.17	الرابع	مرتفعة
3	الاستشارة الفكرية	3.99	14.91	الثالث	مرتفعة
4	التحفيز	4.18	14.20	الأول	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام للقيادة التحويلية	4.010			مرتفعة

يبين الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المبحوثين لمستوى القيادة التحويلية في شركة زين للإتصالات المتنقلة في العراق، جاءت على المستوى الكلي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ ( 4.010 )، وعلى مستوى الأبعاد فقد أحتل بعد "التحفيز" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وبدرجة مرتفعة، وجاء بالمرتبة الثانية بعد "التأثير المثالي" بمتوسط حسابي بلغ ( 4.16 ) وبدرجة مرتفعة، بينما جاء بالمرتبة الثالثة بعد "الاستشارة الفكرية" بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاء بالمرتبة الرابعة بعد "الاعتبارية الفردية"

بمتوسط حسابي بلغ ( 3.71 ) وبدرجة مرتفعة. وفيما يلي عرض تفصيلي لتقديرات  
المبحوثين لمستوى القيادة التحويلية على مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة كما يلي:  
بُعد التأثير المثالي

جدول (9)، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتقديرات المبحوثين لبُعد التأثير المثالي

الدرجة بالنسبة للمتوسط	النسبة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					الفقرات	ت	
				لا أتفق بشدة	لا أتفق	متوسط	أتفق	أتفق بشدة			
مرتفع	الأول	15.79	4.37	-	-	17	55	70	ت	1	يتم تجاوز القائد المصلحة الشخصية من أجل مصلحة العمل في الشركة.
				-	-	12	38.70	49.30	%		
مرتفع	الثاني	17.08	4.20	-	5	10	79	48	ت	2	يبدى القائد إحساساً بالثقة مع الموظفين في مجال العمل.
				-	3.5	7	55.60	33.80	%		
مرتفع	الرابع	19.49	4.06	-	6	22	71	43	ت	3	يتم الأخذ بالنتائج الأخلاقية في تحديد قرارات العمل.
				-	4.20	15.50	50	30.30	%		
مرتفع	الثالث	21.76	4.13	2	6	19	60	55	ت	4	يتصرف القائد بطريقة تعزز احترام العاملين له.
				1.40	4.20	13.40	42.30	38.70	%		
مرتفع	الخامس	23.03	4.05	3	5	25	58	51	ت	5	يقترح القائد طرقاً جديدة للنظر في كيفية اكمال الواجبات.
				2.10	3.50	17.60	40.80	35.90	%		
مرتفع			4.16	المتوسط الحسابي العام لبُعد التأثير المثالي							

يظهر من خلال الجدول (9) أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المبحوثين لبعد التأثير المثالي في شركة زين للإتصالات المتنقلة في العراق، إذ جاءت على المستوى الكلي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، أما على مستوى الفقرات فقد احتلت الفقرة رقم (1)، والتي نصها "يتم تجاوز القائد المصلحة الشخصية من أجل مصلحة العمل في الشركة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.37)، وإذ بلغ الانحراف المعياري (15.79)، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (5)، والتي نصها "يقترح القائد طرقاً جديدة للنظر في كيفية اكمال الواجبات" في المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وإذ بلغ الانحراف المعياري (23.03)، وبدرجة مرتفعة.

**بُعد الاعتبارية الفردية**

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتقديرات المبحوثين لبُعد الاعتبارية الفردية

ت	الفقرات	المقياس					الدرجة بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	النسبية الأهمية
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة			
1	يعتبر القائد موظفيه كأشخاص لديهم احتياجات مختلفة.	ت	44	63	29	6	0	4.02	الأول
		%	31.00	44.40	20.40	4.20	0.00		
2	يقضي القائد الوقت الكافي في تدريب الموظفين.	ت	27	45	36	29	5	3.42	الخامس
		%	19.00	31.70	25.40	20.40	3.50		
3	يساعد القائد موظفيه في تطوير جوانب القوة لديهم.	ت	28	56	42	14	2	3.66	الثالث
		%	19.70	39.40	29.60	9.90	1.40		
4	يراعي القائد الخصائص المتميزة في موظفيه.	ت	38	62	29	8	5	3.85	الثاني
		%	26.80	43.70	20.40	5.60	3.50		
5	يركز القائد في مجال العمل على رضا الموظفين مثل تقبل ظروفهم الخاصة.	ت	23	56	48	10	5	3.58	الرابع
		%	16.20	39.40	33.80	7.00	3.50		
مرتفع			المتوسط الحسابي العام لبُعد الاعتبارية الفردية					3.71	

يظهر من خلال الجدول (10) أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المبحوثين لبُعد الاعتبارية الفردية في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، إذ جاءت على المستوى الكلي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، أما على مستوى الفقرات فقد أحتلت الفقرة رقم (1) ، والتي نصها "يعتبر القائد موظفيه كأشخاص لديهم احتياجات مختلفة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02) ، وإذ بلغ الانحراف المعياري (20.62) ، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (2) ، والتي نصها " يقضي القائد الوقت الكافي في تدريب الموظفين." في المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وإذ بلغ الانحراف المعياري (32.70) ، وبدرجة متوسطة.

بُعد الاستشارة الفكرية

جدول (11)، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتقديرات المبحوثين لبُعد الاستشارة الفكرية

الدرجة النسبية للمتوسط	النسبة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					الفقرات	ت	
				لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة			
مرتفع	الثاني	22.30	4.12	3	3	25	54	57	ت	يجعل القائد موظفيه ينظرون في المشكلات من زوايا مختلفة.	1
				2.10	2.10	17.60	38.00	40.10	%		
مرتفع	الرابع	27.99	3.72	3	16	36	50	37	ت	يسعى القائد للحصول على وجهات نظر متعددة عند حل المشكلات.	2
				2.10	11.30	25.40	35.20	26.10	%		
مرتفع	الرابع	28.35	3.72	3	19	29	55	36	ت	يقترح القائد على موظفيه طرقاً جديدة في اتمام الواجبات والمهام الموكلة اليهم.	3
				2.10	13.40	20.40	38.70	25.40	%		
مرتفع	الأول	15.40	4.49		2	10	46	84	ت	يعيد القائد فحص الافتراضات الناقدّة للتأكد من ملائمتها.	4
					1.40	7.00	32.40	59.20	%		
مرتفع	الثالث	24.22	3.89	2	9	32	58	41	ت	يستخدم القائد سياسات أقل تعقيداً في التعامل مع العملاء وينقل هذه المعارف إلى موظفيه.	5
				1.40	6.30	22.50	40.80	28.90	%		
مرتفع			3.99	المتوسط الحسابي العام لبُعد الاستشارة الفكرية							

يظهر من خلال الجدول (11) أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المبحوثين لبُعد الاستشارة الفكرية في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، إذ جاءت على المستوى الكلي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، أما على مستوى الفقرات فقد أحتلت الفقرة رقم (4) ، والتي نصها " يعيد القائد فحص الافتراضات الناقدّة للتأكد من ملائمتها " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ( 4.49 )، واذ بلغ الانحراف المعياري ( 15.40 )، ودرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم ( 2 ) ، والتي نصها " يسعى القائد للحصول على وجهات نظر متعددة عند حل المشكلات " والفقرة رقم

(3) والتي نصها " يقترح القائد على موظفيه طرقا جديدة في أتمام الواجبات والمهام الموكلة إليهم" في المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.72) لكليهما، واذ بلغ الانحراف المعياري (27.99، 28.35) على التوالي، وبدرجة مرتفعة لكليهما.

بُعد التحفيز

جدول (12)، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتقديرات المبحوثين لبُعد التحفيز

الدرجة بالنسبة للمتوسط	التسوية الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					الفقرات	ت	
				لا أتفق بشدة	لا أتفق	متوسط	أتفق	أتفق بشدة			
مرتفع	الخامس	21.09	3.94	2	3	32	69	36	ت	يقوم القائد بمراعات قيم الأفراد في الشركة ويلهمهم عبر توضيح الوجهة التي يقودهم نحوها وسبب اختياره لهذه الوجهة.	1
				1.40	2.10	22.50	48.60	25.40	%		
مرتفع	الثاني	16.66	4.33	0	2	15	59	66	ت	يقوم القائد بتقدير التأثير الإيجابي لروية الموظفين في العملاء لنقل الرويا المؤسسية بشكل مناسب.	2
				0	1.40	10.60	41.50	46.50	%		
مرتفع	الرابع	23.47	3.98	3	6	27	61	45	ت	يظهر القائد للموظفين انه لا يمكن إتمام المهام بدونهم وإظهار التقدير والاعتراز بهم.	3
				2.10	4.20	19.00	43.00	31.70	%		
مرتفع	الثالث	15.98	4.26	0	3	10	76	53	ت	يستخدم القائد كافة أنواع التحفيز في ترغيب الموظفين في أنشطة العمل.	4
				0	2.10	7.00	53.50	37.30	%		
مرتفع	الأول	17.33	4.41	2	0	12	52	76	ت	يترك القائد مجال للمرونة خلال ساعات العمل لكي يشعرهم بالتحفيز وعدم الجمود.	5
				1.40	0	8.50	36.60	53.50	%		
مرتفع			4.18	المتوسط الحسابي العام لبُعد التحفيز							

يظهر من خلال الجدول (12) أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المبحوثين لبُعد التحفيز في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، إذ جاءت على المستوى الكلي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، أما على مستوى الفقرات فقد أحتلت الفقرة رقم (5) ، والتي نصها " يترك القائد مجال للمرونة خلال ساعات العمل لكي يشعرهم بالتحفيز وعدم الجمود" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ( 4.41 )، واذ بلغ الانحراف المعياري ( 17.33 )، ويدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم ( 1 )، والتي نصها " يقوم القائد بمراعات قيم الأفراد في الشركة ويلهمهم عبر توضيح الوجهة التي يقودهم نحوها وسبب اختياره لهذه الوجهة" في المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا

البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، واذ بلغ الانحراف المعياري ( 21.09 ) ، وبدرجة مرتفعة.

كما تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتقديرات المبحوثين لمستوى الثقة التنظيمية، وذلك على مستوى كل بعد والبعد الكلي، والجدول (13) ، يوضح نتائج ذلك.

جدول (13)، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتقديرات المبحوثين لمستوى الثقة

#### التنظيمية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة بالنسبة للمتوسط
1	الثقة بزلاء العمل	4.26	13.21	الأول	مرتفعة
2	الثقة بالمشرفين	4.06	16.40	الثاني	مرتفعة
3	الثقة بإدارة المنظمة	3.77	16.60	الثالث	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام للثقة التنظيمية	4.030			مرتفعة

يبين الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المبحوثين لمستوى الثقة التنظيمية في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، جاءت على المستوى الكلي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ ( 4.030 )، وعلى مستوى الأبعاد فقد احتل بعد " الثقة بزلاء العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وبدرجة مرتفعة، وجاء بالمرتبة الثانية بعد "الثقة بالمشرفين" بمتوسط حسابي بلغ ( 4.06 ) وبدرجة مرتفعة، بينما جاء بالمرتبة الثالثة بعد " الثقة بإدارة المنظمة " بمتوسط حسابي بلغ ( 3.77 ) وبدرجة مرتفعة، وفيما يلي عرض تفصيلي لتقديرات المبحوثين لمستوى الثقة التنظيمية على مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة كما يلي:

**بُعد الثقة بزلاء العمل**

**جدول (14)، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لبعد الثقة بزلاء العمل**

الدرجة بالنسبة للمتوسط	النسبة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					الفقرات	ت
				لا تتفق بشدة	لا تتفق	محايد	تتفق	تتفق بشدة		
مرتفع	الرابع	19.82	4.18	2	4	14	69	53	ت	يمكن الاعتماد على زملاء العمل لتنوع مهاراتهم.
				1.40	2.80	9.90	48.60	37.30	%	
مرتفع	الأول	14.51	4.54		2	7	45	88	ت	اختصاص ومعرفة زملاء العمل بدقائق الأمور في عملهم تجعلني أثق بهم.
					1.40	4.90	31.70	62.00	%	
مرتفع	الثاني	16.66	4.33		2	15	59	66	ت	زملائي في العمل قادرين على إنجاز أعمالهم في مختلف الظروف.
					1.40	10.60	41.50	46.50	%	
مرتفع	الخامس	23.47	3.98	3	6	27	61	45	ت	زملائي في العمل يقدمون لي العون والأسناد بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي.
				2.10	4.20	19.00	43.00	31.70	%	
مرتفع	الثالث	15.98	4.26		3	10	76	53	ت	زملاء العمل يحبون الآخرين ما يحبونه لأنفسهم.
					2.10	7.00	53.50	37.30	%	
مرتفع			4.26	المتوسط الحسابي العام لبُعد الثقة بزلاء العمل						

يظهر من خلال الجدول (14) أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المبحوثين لبعد الثقة بزلاء العمل في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، إذ جاءت على المستوى الكلي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، أما على مستوى الفقرات فقد أحتلت الفقرة رقم ( 2 ) ، والتي نصها " اختصاص ومعرفة زملاء العمل بدقائق الأمور في عملهم تجعلني أثق بهم" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ( 4.54 ) واذ بلغ الانحراف المعياري (14.51)، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (4) ، والتي نصها " زملائي في العمل يقدمون لي العون والأسناد بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي " في المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، واذ بلغ الانحراف المعياري (23.47) وبدرجة مرتفعة.

بُعد الثقة بالمشرفين

جدول (15)، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتقديرات المبحوثين لبُعد الثقة بالمشرفين

الدرجة بالنسبة للمتوسط	النسبة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					الفقرات	ت
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	متوسط	اتفق	اتفق بشدة		
مرتفع	الثالث	28.35	3.72	3	19	29	55	36	ت	مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكناً من أداء عمله.
				2.10	13.40	20.40	38.70	25.40	%	
مرتفع	الأول	15.40	4.49		2	10	46	84	ت	اختصاص المشرف بدقائق الأمور يجعلني أثق بقراراته.
					1.40	7.00	32.40	59.20	%	
مرتفع	الثاني	24.22	3.89	2	9	32	58	41	ت	يعتبر مشرفي مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها الاهتمام.
				1.40	6.30	22.50	40.80	28.90	%	
مرتفع	الثالث	28.35	3.72	3	19	29	55	36	ت	يسعى المشرف للتوافق في نطاق العمل دون تغليب مصلحته الشخصية
				2.10	13.40	20.40	38.70	25.40	%	
مرتفع	الأول	15.40	4.49		2	10	46	84	ت	يسعى مشرفي على تعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف.
					1.40	7.00	32.40	59.20	%	
مرتفع			4.06	المتوسط الحسابي العام لبُعد الثقة بالمشرفين						

يظهر من خلال الجدول (15) أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المبحوثين لبُعد الثقة بالمشرفين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، إذ جاءت على المستوى الكلي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، أما على مستوى الفقرات فقد احتلت الفقرة رقم (2)، والتي نصها " اختصاص المشرف بدقائق الأمور يجعلني أثق بقراراته" والفقرة رقم (5) والتي نصها " يسعى مشرفي على تعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف" في المرتبة الأولى بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (4.49) لكليهما، واذ بلغ الانحراف المعياري (15.40) لكليهما، وبدرجة مرتفعة لكليهما، في حين جاءت الفقرة رقم (1)، والتي نصها " مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكناً من أداء عمله" والفقرة رقم (4) والتي نصها " يسعى المشرف للتوافق في نطاق العمل دون تغليب مصلحته الشخصية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.72) لكليهما، واذ بلغ الانحراف المعياري (28.35) لكليهما، وبدرجة مرتفعة لكليهما.

**بُعد الثقة بإدارة المنظمة**

جدول (16)، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتقديرات المبحوثين لبُعد الثقة بإدارة

**المنظمة**

الدرجة بالنسبة للمتوسط	النسبة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					الفقرات	ت
				لا تتفق بشدة	لا تتفق	محايد	تتفق	تتفق بشدة		
مرتفع	الأول	23.03	4.05	3	5	25	58	51	ت	إدارة المنظمة قادرة على انجاز عملها في كافة الظروف.
				2.10	3.50	17.60	40.80	35.90	%	
مرتفع	الثاني	20.62	4.02	0	6	29	63	44	ت	سلوك الإدارة يشجع الموظفين الدفاع عن أنفسهم.
				0	4.20	20.40	44.40	31.00	%	
متوسط	الخامس	33.10	3.33	5	33	36	46	22	ت	تنظر إدارة المنظمة في الجوانب الإيجابية في شخصية الموظفين.
				3.50	23.20	25.40	32.40	15.50	%	
متوسط	الرابع	26.56	3.59	2	17	42	57	24	ت	تسعى إدارة المنظمة لتوسيع الاتصال المشترك بين جميع الموظفين سعياً للفهم المشترك.
				1.40	12.00	29.60	40.10	16.90	%	
مرتفع	الثالث	25.86	3.85	5	8	28	63	38	ت	تبادر الإدارة المنظمة في تقديم المساعدة والعون للموظفين دون طلبها منهم.
				3.50	5.60	19.70	44.40	26.80	%	
مرتفع			3.77	المتوسط الحسابي العام لبُعد الثقة بإدارة المنظمة						

يظهر من خلال الجدول (16) أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المبحوثين لبُعد الثقة بإدارة المنظمة في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، إذ جاءت على المستوى الكلي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ ( 3.77 )، أما على مستوى الفقرات فقد احتلت الفقرة رقم ( 1 ) ، والتي نصها " إدارة المنظمة قادرة على انجاز عملها في كافة الظروف" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ( 4.05 ) واذ بلغ الانحراف المعياري ( 23.03 )، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (3) ، والتي نصها " تنظر إدارة المنظمة في الجوانب الإيجابية في شخصية الموظفين" في المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ ( 3.33 )، واذ بلغ الانحراف المعياري ( 33.10 ) وبدرجة متوسطة.

### اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في اختبار الفرضيات تم اجراء بعض الاختبارات وذلك من اجل التأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، اذ يتم الاختبار في حال وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وباستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Factory Inflation)، وكذلك اختبار التباين المسموح (Tolerance)، لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين ( VIF ) للقيمة (10)، وكذلك قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) ، اكثر من ( 0.05 )، وايضا تم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ( Normal Distribution )، باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، مع مراعاة ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي في حال كانت قيمة الالتواء تقترب من ( 0 )، اما الجدول (17)، يبين نتائج هذه الاختبارات:

جدول (17)، اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

ت	أبعاد المتغير المستقل	معامل تضخم التباين	التباين المسموح به	معامل الالتواء
1	التأثير المناخي	1.63	0.615	-0.621
2	الاعتبارية الفردية	1.92	0.521	-0.133
3	الاستشارة الفكرية	2.69	0.372	-0.017
4	التحفيز	2.24	0.446	-0.439

تبين من الجدول (17) ان اختبار معامل تضخم التباين ( VIF )، لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين ( 1.63 – 2.69 )، وايضا ان اختبار التباين المسموح ( Tolerance ) تراوحت بين ( 0.615 – 0.372 )، ويعد هذا مؤشر على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة ( Multicollinearity )، وايضا تم التأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء ( Skewness )، حيث يتبين ان قيمة معامل الالتواء اندرجت ضمن المدى الطبيعي لمعاملات الالتواء (-3 إلى +3).

### اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

لا بد التأكد أولاً من ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً قبل إجراء عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات كون ان جميع الاختبارات المعلمية مثل ارتباط بيرسون أو الانحدار الخطي البسيط أو الانحدار المتعدد يشترط بان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً

وفي حالة كون البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً فهناك خياران أمام الباحث هما إما استخدام نماذج الاختبارات اللامعلمية، وهي أقل قوة في التحليل، أو استخدام التحويلات الرياضية المختلفة على بيانات المتغيرات بهدف تحسين مستوى التوزيع الطبيعي ومن ثم إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية، إذ تم اختبار البيانات بالاعتماد على اختبار (Kolmogorov - Smirnov) ، وكما هو مبين في الجدول رقم (16) .

جدول رقم (18)، اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع

Kolmogorov – Smirnov			نوع ومعالم الاختبار
Sig.	Df	Statistic	الابعاد
0.09	142	0.140	الثقة بزلاء العمل
0.10	142	0.128	الثقة بالمشرفين
0.072	142	0.114	الثقة بإدارة المنظمة

### اختبار الارتباط الخطي المتعدد

تهدف هذا الفقرة إلى اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات وأبعاد الدراسة المتمثلة في القيادة التحويلية كمتغير مستقل وأبعاده (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التحفيز)، وبين الثقة التنظيمية كمتغير معتمد أو مستجيب وأبعادها (الثقة بزلاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بإدارة المنظمة)، وسيجري اختبار فرضيات التأثير عن طريق تحليل الانحدار المتعدد، لغرض تحديد إمكانية الحكم بقبول الفرضية أو رفضها، وكما يلي:

الفرضية الرئيسية للدراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، للقيادة التحويلية بأبعاده ( التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التحفيز)، في الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بزلاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بإدارة المنظمة)، لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

جدول رقم (19)، ملخص النموذج لأثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
1	0.960	0.921	0.919	0.143

يوضح الجدول (19) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (القيادة التحويلية)، والمتغير التابع (الثقة التنظيمية)، مجتمعة بلغت ( 0.960 )، وبلغت قيمة معامل التحديد ( R<sup>2</sup> )، (0.921)، أي أن النموذج فسر (92.1 %)، من التباين الكلي في (الثقة التنظيمية )، أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في الثقة

التنظيمية ANOVA

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig.
1	الانحدار	32.70	4	8.17	398.56	0.00
	الخطأ	2.81	137	0.02		
	المجموع	35.51	141			

يوضح الجدول (20)، تحليل تباين الانحدار لأثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية إذ يظهر قيمة F المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار وان العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع حيث بلغت ( 398.56 )، عند مستوى دلالة (0.000)، وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( sig )، أقل من ( 0.05 )، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  )، للقيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز)، في الثقة التنظيمية بأبعاده (الثقة بزلاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بإدارة المنظمة)، في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

جدول رقم (21)، نتائج المعاملات لأثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		النموذج
		B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	
0.063	1.871		0.101		0.190	الثابت
0.004	2.949	0.090	0.024		0.071	التأثير المثالي
0.000	10.780	0.359	0.025		0.268	الاعتبارية الفردية
0.000	10.157	0.400	0.033		0.338	الاستثارة الفكرية
0.000	9.486	0.341	0.030		0.288	التحفيز

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21)، أن قيم الدلالة المعنوية بلغت (0.063 ، 0.004 ، 0.00 ، 0.00 ، 0.000)، بالتتابع، حيث اظهرت النتائج ان لجميع الأبعاد ( التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز)، كان لها اثرا معنويا في الثقة التنظيمية في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق. ويبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيرا في الثقة التنظيمية في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق كان بعد ( الاستثارة الفكرية) ، وبلغت قيمة Beta ( 0.400 )، تلاه بعد (الاعتبارية الفردية) ، حيث بلغت قيمة Beta ( 0.359 ) ثم (التحفيز) حيث بلغت قيمة Beta ( 0.341 ) وأخيرا جاء بعد (التأثير المثالي) حيث بلغت قيمة Beta ( 0.090 ).  
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، للقيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز)، في الثقة بزلاء العمل، لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

جدول رقم (22)، ملخص النموذج لأثر القيادة التحويلية في بُعد الثقة بزلاء العمل

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
1	0.941	0.885	0.881	0.194

يوضح الجدول (22) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) ، والمتغير التابع (بُعد الثقة بزلاء العمل) ، مجتمعة بلغت ( 0.941 )، وبلغت

قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.885)، أي أن النموذج فسر ( 88.5 % )، من التباين الكلي في ( بُعد الثقة بزملاء العمل)، أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول رقم (23)، نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في بُعد الثقة

ANOVA زملاء العمل

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig.
1	الانحدار	39.470	4	9.87	263.20	0.000
	الخطأ	5.136	137	0.04		
	المجموع	44.606	141			

يوضح الجدول (23)، تحليل تباين الانحدار لأثر القيادة التحويلية في بُعد الثقة بزملاء العمل إذ يظهر قيمة F المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار وان العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع حيث بلغت ( 263.20 ) ، عند مستوى دلالة ( 0.000 )، وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( sig )، أقل من (0.05)، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، للقيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستنارة الفكرية، التحفيز)، في بُعد الثقة بزملاء العمل، في شركة زين للإتصالات المتنقلة في العراق.

جدول رقم (24)، نتائج المعاملات لأثر القيادة التحويلية في بُعد الثقة بزملاء العمل

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
	B	الخطأ المعياري			
1	الثابت	0.480	0.14	3.51	0.001
	التأثير المثالي	-0.0190	0.03	-0.570	0.570
	الاعتبارية الفردية	0.061	0.03	1.83	0.070
	الاستنارة الفكرية	-0.0420	0.05	-0.943	0.348
	التحفيز	0.907	0.04	22.08	0.000

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24)، أن قيم الدلالة المعنوية بلغت (0.001 ، 0.570 ، 0.070 ، 0.348 ، 0.000)، بالتتابع، حيث اظهرت النتائج انه لا يوجد أثرا معنويا لأبعاد (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية)، وهذا يظهر أن هنالك مشكلة بخصوص تأثير هذه الأبعاد في الثقة بزلاء العمل في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق حيث بلغت قيمة Beta (0.958).  
الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، للقيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز)، في الثقة بالمشرفين لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

جدول رقم (25)، ملخص النموذج لأثر القيادة التحويلية في بُعد الثقة بالمشرفين

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
1	0.910	0.828	0.823	0.280

يوضح الجدول (25) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل ( القيادة التحويلية ) ، والمتغير التابع ( بُعد الثقة بالمشرفين ) ، مجتمعة بلغت ( 0.910 ) ، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، (0.828)، أي أن النموذج فسر ( 82.8 % )، من التباين الكلي في ( بُعد الثقة بالمشرفين )، أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول رقم (26)، نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في بُعد الثقة

#### ANOVA بالمشرفين

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig.
1	الانحدار	51.835	4	12.959	165.08	0.000
	الخطأ	10.7540	137	0.078		
	المجموع	62.590	141			

يوضح الجدول (26)، تحليل تباين الانحدار لأثر القيادة التحويلية في بُعد الثقة بالمشرفين اذ يظهر قيمة F المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار

الانحدار وان العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع حيث بلغت ( 165.08 ) ، عند مستوى دلالة ( 0.000 )، وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( sig )، أقل من ( 0.05 )، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، للقيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز)، في بُعد الثقة بالمشرفين، في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

جدول رقم (27)، نتائج المعاملات لأثر القيادة التحويلية في بُعد الثقة بالمشرفين

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.366	0.907		0.20	0.180	الثابت
0.059	1.901-	0.086-	0.05	0.0900-	التأثير المثالي
0.855	0.183-	0.009-	0.05	0.009-	الاعتبارية الفردية
0.000	15.984	0.928	0.07	1.0400	الاستثارة الفكرية
0.567	0.57	0.030	0.06	0.034	التحفيز

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (27)، أن قيم الدلالة المعنوية بلغت ( 0.336 ، 0.059 ، 0.855 ، 0.00 ، 0.567 )، بالتتابع، حيث اظهرت النتائج انه لا يوجد أثراً معنوياً لأبعاد (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، التحفيز) في حين تبين لبُعد الاستثارة الفكرية اثراً معنوياً في بُعد الثقة بالمشرفين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق حيث بلغت قيمة Beta (0.928).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، للقيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز)، في الثقة بإدارة المنظمة لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

جدول رقم (28)، ملخص النموذج لأثر القيادة التحويلية في بُعد الثقة بإدارة المنظمة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
1	0.941	0.885	0.882	0.215

يوضح الجدول (28) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل ( القيادة التحويلية )، والمتغير التابع (بُعد الثقة بإدارة المنظمة)، مجتمعة بلغت ( 0.941 )، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، (0.885)، أي أن النموذج فسر ( 88.5 % )، من التباين الكلي في (بُعد الثقة بإدارة المنظمة )، أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول رقم (29)، نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في بُعد الثقة

إدارة المنظمة ANOVA

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig.
1	الانحدار	48.881	4	12.220	263.954	0.000
	الخطأ	6.3430	137	0.046		
	المجموع	55.224	141			

يوضح الجدول (29)، تحليل تباين الانحدار لأثر القيادة التحويلية في بُعد الثقة بإدارة المنظمة إذ يظهر قيمة F المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار وان العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع حيث بلغت (263.95)، عند مستوى دلالة ( 0.000 )، وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( sig )، أقل من ( 0.05 )، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، للقيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التحفيز)، في بُعد الثقة بإدارة المنظمة، في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

جدول رقم (30)، نتائج المعاملات لأثر القيادة التحويلية في بُعد الثقة بإدارة المنظمة

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		قيمة T	مستوى الدلالة Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta			
1	0.091-	0.152			0.600-	0.550
	0.3210	0.036	0.328		8.875	0.000
	0.750	0.037	0.807		20.118	0.000
	0.0160	0.050	0.015		0.317	0.752
	0.077-	0.046	0.073-		1.68-	0.096

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (30)، أن قيم الدلالة المعنوية بلغت ( 0.550 ، 0.00 ، 0.00 ، 0.00 ، 0.096 )، بالتتابع، حيث اظهرت

النتائج انه يوجد أثرا معنويا لبُعدي (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية) في بُعد الثقة بإدارة المنظمة، في حين تبين عدم وجود اثرا معنويا لبُعدي الاستثارة الفكرية والتحفيز في بُعد الثقة بإدارة المنظمة في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق. ويبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيرا في الثقة بإدارة المنظمة في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق كان بعد ( الاعتبارية الفردية ) ، وبلغت قيمة Beta ( 0.807 ) ، تلاه بعد ( التأثير المثالي ) ، حيث بلغت قيمة Beta ( 0.328 ) .

### النتائج

#### أولاً: الاحصاء الوصفي

- أظهرت نتائج الاحصاء الوصفي أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) كان المتوسط الحسابي للاستجابات على فقراته بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.010)، وأن أعلى متوسط حسابي على مستوى الأبعاد كان لبعد "التحفيز" حيث بلغ (4.18) وبدرجة مرتفعة، تلاه بعد "التأثير المثالي" بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وبدرجة مرتفعة، ثم جاء بعد "الاستثارة الفكرية" بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاء بعد "الاعتبارية الفردية" في الرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبدرجة مرتفعة.
- أظهرت نتائج الاحصاء الوصفي أن المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، جاءت على المستوى الكلي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.030)، وأن أعلى متوسط حسابي على مستوى الأبعاد كان لبعد "الثقة بزلاء العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وبدرجة مرتفعة، تلاه بعد "الثقة بالمشرفين" بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبدرجة مرتفعة، ثم جاء بعد "الثقة بإدارة المنظمة" بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبدرجة مرتفعة.

#### ثانياً: نتائج تحليل الفرضيات

1. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وبشكل عام أن هنالك أثر للقيادة التحويلية في الثقة التنظيمية في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، وأن لجميع الأبعاد (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية،

التحفيز)، كان لها أثراً معنوياً في الثقة التنظيمية في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في الثقة التنظيمية كان بعد "الاستشارة الفكرية"، تلاه بعد "الاعتبارية الفردية"، ثم بعد "التحفيز" وأخيراً جاء بعد "التأثير المثالي".

2. بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، للقيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التحفيز)، في بُعد "الثقة بزلاء العمل"، في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، كما بينت عدم وجود أثر معنوي لأبعاد (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية) في الثقة بزلاء العمل، وتبين لبعد "التحفيز" أثراً معنوياً في بُعد "الثقة بزلاء العمل" في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

3. بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التحفيز)، في بُعد "الثقة بالمشرفين"، في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر معنوي لأبعاد (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، التحفيز) في الثقة بالمشرفين في حين تبين لبعد الاستشارة الفكرية أثر معنوي في بُعد "الثقة بالمشرفين" في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

4. بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التحفيز)، في بُعد "الثقة بإدارة المنظمة"، في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، كما بينت وجود أثر معنوي لبعد (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية) في بُعد "الثقة بإدارة المنظمة"، في حين تبين عدم وجود أثر معنوي لبعد "الاستشارة الفكرية" والتحفيز في بُعد "الثقة بإدارة المنظمة" في شركة زين

للاتصالات المتنقلة في العراق، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في الثقة بإدارة المنظمة في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق كان بعد "الاعتبارية الفردية"، تلاه بعد "التأثير المثالي".

### التوصيات

1. توصي الباحثة بتطوير أساليب القيادة التحويلية لدى شركات الاتصالات كونها تعتبر من أهم أساليب القيادة الإدارية.
2. توصي الباحثة باستمرار قيادة شركة زين للاتصالات في تعزيز الثقة التنظيمية بين العاملين والمشرفين وأدارة المنظمة .
3. توصي الباحثة على ضرورة متابعة وتحسين تطبيق أبعاد القيادة التحويلية واستغلالها الاستغلال الامثل في التأثير على الثقة التنظيمية حيث بينت النتائج قصوراً في تأثير البعض من هذه الابعاد (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في الثقة التنظيمية .
4. توصي الباحثة بضرورة ايجاد حلول فعالة لتطبيق اساليب الاستثارة الفكرية والتحفيز في شركات الاتصالات.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- حرتسي، سرير (2017). التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 7 (2)، 26-48.
- حمد، يوسف عبد الله وعلي، الطاهر احمد وعلي، برعي بابكر (2016). أثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بشركة زين للهاتف، *مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين*، 7 (28)، 1858-6228.
- خرابشة، عمر (2014). إثر تطبيق القيادة التحويلية على الابداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان-الأردن.
- خوين، سندس (2015). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الافراد - بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، *مجلة كلية الرافدين، الجامعة للعلوم، بغداد، العراق*.
- دليمي، باسم (2019). أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الاعمال-دراسة ميدانية في الكليات الاهلية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- سارة، صياغ (2019). أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية في المديرية الجمهورية لقسم الإنتاج بقاعدة ارارة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، الجزائر.
- قوال، فاطمة (2021). القيادة التحويلة وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، جامعة تلمسان، *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، (1)، 260-271، الجزائر.
- مسلمي، فاطمة صقر وأسماء، عبد الرحمن وبن سامة، روسني (2017). دور القيادة الإدارية الإبداعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية، *مجلة الأعمال العالمية وريادة الأعمال الاجتماعية*، 3 (2)، 196-207.

موصلي، محمد أحمد (2013). أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية: دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، 57.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

Abdullah & Faraj (2019). Transformational Leadership Impact on Employees Performance, *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, Doi: 10.23918.

Li, H, Sajjad, N, Wang, Q., (2019). **Influence of Transformational Leadership on Employees Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes**, January, Sustainability, DOI: 10.3390/su11061594.

Mahfuz J, (2016). The Influence of Organizational Trust on Job Performance: Mediating Role of Employee Engagement, *international journal of business research*, 16, Issue 5.

Tavakol, M. and Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha, *International Journal of Medical Education*, (2), 53-55.