

## دور القيادة عبر الصومعة في تعزيز التألق التنظيمي-

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات العراقية

### The role of leadership across the silo in promoting organizational An exploratory study of the opinions of a sample of -brilliance administrative leaderships in Iraqi telecommunications companies

ا.د ناجي عبدالستار محمود<sup>1</sup> ، م. يوسف عبيد حمه أمين<sup>2</sup> ، اسراء محمد كريم<sup>3</sup>

Prof.. Naji Abdel Sattar Mahmoud 1, M. Youssef Obaid Hama Amin 2, Israa Muhammad Karim 3

<sup>1</sup>قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة تكريت

<sup>2</sup> قسم ادارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة التنمية البشرية

<sup>3</sup>قسم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت

naje.abdulsattar@tu.edu.iq

yousif.obed@uhd.edu.iq

rujm701@g mail.com

**المستخلص.** تهدف الدراسة الحالية الى تحديد مستوى تأثير القيادة عبر الصومعة بابعادها في التألق التنظيمي المتمثل بأبعاده الثلاث ( التألق بالقيادة ، التألق بالخدمة والابتكار، التألق بالمعرفة) للقيادات في أقسام شركات الاتصال العراقية (اسيا سيل ، زين عراق، كورك) ولمعرفة مستوى تعاضم التغيير في هذا التأثير، فقد اعتمده الباحثين المنهج الوصفي والتحليلي ، و استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات التي تم تطويرها من قبل الباحثين بالاعتماد على ادبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة ، تم استلام (210) استبانة ، صالحة للتحليلي الأحصائي. ولغرض تحقيق اهداف الدراسة تم صياغة عدة فرضيات ما بين متغيرات الدراسة ، تم إختبارها بواسطة وسائل احصائية متعددة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها بأن لدى شركات الاتصالات التصور الكافي عن ما تمتلكه من قدرات أبداعية؛ مما يجعلها متميزة في ادائها ومتألقة ، ولكن هناك ضعف بالاهتمام لدى الشركات في التألق في القيادة ، مما يؤثر بشكل عام على تألقها التنظيمي مع منافسيها من شركات الاتصالات في السوق، تم تقديم مجموعة من التوصيات ابرزها ضرورة اهتمام ادارات الشركات في العمل بنمط القيادة عبر الصومعة في أطارها الاستراتيجي ، خاصة ما يتعلق بمراعاة العوامل الخارجية التي افرزها الوضع الاقتصادي العام للعراق

**الكلمات المفتاحية:** القيادة عبر الصومعة ، التألق التنظيمي ، شركات الاتصالات

An exploratory study of the -The role of leadership across the silo in promoting organizational brilliance  
opinions of a sample of  
administrative leaderships in Iraqi telecommunications companies

**Abstract.**The present study aimed to determine the level of leadership influence through the silo with its dimensions in the organizational brilliance represented by its three dimensions (brilliance in leadership, brilliance in service and innovation, brilliance with knowledge) for leaders in the departments of Iraqi telecommunications companies (Asia Cell, Zain Iraq, Korek), and to know the level of increasing change in this The effect, the researcher adopted the descriptive and analytical approach, and the questionnaire was used as a main tool for data collection, which was developed by the researcher based on the literature of the current study and previous studies and was subjected to validity and reliability tests, where the questionnaire was formulated electronically and is answered by the sample members of the research community. (210) questionnaires were received, valid for statistical analysis. In order to achieve the objectives of the study, several hypotheses were formulated among the study variables, which were tested by various statistical means, and the study reached a set of conclusions, the most prominent of which is that telecommunications companies have sufficient perceptions of their creativity; This makes it distinguished in its performance and brilliant, but there is a lack of interest among companies in the brilliance of leadership, which generally affects its organizational brilliance with its competitors from the telecommunications companies in the market. Its strategic framework, especially with regard to taking into account the external factors produced by the general economic situation of Iraq.

**Key words:** leadership through the silo, organizational brilliance

تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر وخاصة شركات الاتصالات العراقية تحديات كبيرة ، بسبب ظهور الازمات التي يمر بها البلد وغياب التآلق التنظيمي، حيث تقف هذه التحديات المتسارعة والكبيرة حاجزاً أمام تلك المنظمات وبالشكل الذي يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها ، مما انعكس سلباً على نوعية وجودة الخدمات المقدمة الى المجتمع ككل ، فاصبحت هذه التحديات تشكل ضغطاً كبيراً على هذه المنظمات ، مما يخلق عقبات خطيرة أمامها في ممارسة عملياتها اليومية المتمثلة بتقديم خدمات الاتصالات من ناحية الكم والنوع للمجتمع ككل ، باعتبارها منظمات خدمية زاد الاهتمام بخدماتها وخصوصاً مع تزايد حاجات وأعداد المجتمع وظهور اوبئة جديد التي خلقتها الحروب والأوضاع الاقتصادية المتردية مما داعى الى تبني انماط واساليب جديدة في القيادة قادرة على العمل في البيئات المضطربة والتغيرات المتسارعة ومن هذه الأنماط هي القيادة عبر الصومعة والتي تركز بشكل مبسط على بقاء العمل في المسار الصحيح حتى يتم تحقيق الهدف ، وصولاً الى في تعزيز التآلق التنظيمي في ديمومة مسارات العمل.

## 2. الإطار المنهجي للدراسة

### 1.2 مشكلة الدراسة

أوضحت المنظمات الانتاجية بشكل عام والخدمية منها بشكل خاص تواجه العديد من التطورات والتحديات المتسارعة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وخصوصاً في البيئة العراقية والتي فرض على تلك المنظمات ضرورة العمل على عملية التغيير والتطوير المنظمي في مختلف أعمالها وأنشطتها لمواكبة تلك التطورات ، فضلاً عن شدة المنافسة بين المنظمات ، وسعيها الكبير لتحقيق اعلى مستويات التآلق التنظيمي في الأداء ، وفي ظل تلك التحديات أجبرت المنظمات على تبني العديد من المفاهيم القيادية الاستراتيجية الحديثة والتي تكون قادرة على صياغة وتنفيذ مختلف التوجهات الاستراتيجية من أجل الوصول الى اعلى مراتب التميز والتفرد في الاداء على المنافسين ، وبموجب ذلك فإن المشكلة المعرفية للدراسة تتمحور في:

تمثيل اعتماد القيادة عبر الصومعة كوسيلة حتمية لتطوير وتعزيز مستويات التآلق التنظيمي وبشكل أفضل من المنافسين لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأنشطة والعمليات من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم وتوسيع رؤيتهم من خلال الآخرين ، فضلاً عن نشر وتطوير الوسطاء الثقافيين لتعزيز العمليات الإبداعية والابتكارية وتوظيفها في ممارسات وعمليات المنظمة تلكي تسهم في اعطاء قيمة للمنظمة والعاملين معاً ، وذلك لأجل تحقيق التميز والإبداع في خدمة الزبائن ، ومما تقدم يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي والذي مفاده : ما هو دور القيادة عبر الصومعة في تعزيز التآلق التنظيمي ؟ ومن هذا المنطلق فإن الدراسة تطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المعبرة عن مشكلة الدراسة في المنظمات المبحوثة وكالاتي :-

1. ماهي إتجاهات الافراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة في المنظمات المبحوثة ؟
2. ما مدى توافر جميع أبعاد القيادة عبر الصومعة في المنظمات المبحوثة ؟
3. هل هناك أبعاد إيجابية على تحقيق التآلق التنظيمي في المنظمات المبحوثة؟
4. هل تؤثر جميع أبعاد القيادة عبر الصومعة في تعزيز التآلق التنظيمي ؟

### 2.2 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال أهمية متغيرات الدراسة الحالية ، والموضوع الذي تعالجه والموقع المختار لها والمتمثل بشركات الاتصالات زين ، اسيا سيل وكورك ، و تجسدت الأهمية في جانبين معرفي والميداني وكالاتي :

1. الجانب المعرفي ندرة الدراسات ومحدوديتها التي اهتمت بدراسة متغيرات وابعاد الدراسة والعلاقة فيما بينها فعلى وفق اطلاع الباحثين لا توجد اي دراسة على المستوى المحلي او العربي أو الاجنبي سابقاً تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها في مخطط فرضي واحد. تتجسد أهمية الدراسة الحالية من خلال بناء إطار نظري معرفي لمتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة ب (القيادة عبر الصومعة ، والتآلق التنظيمي) فضلاً عن تقديم تراكم معرفي يعد نقطة بداية وباعثاً لباحثين اخرين في اغناء هذا الموضوع .

2. الجانب الميداني محاولة البحث لقياس وتشخيص واقع متغيرات وأبعاد الدراسة باعتبارها من الضروريات التي تحتم على شركات الاتصال معرفتها وقياسها من خلال عرض اتجاهات اجابات الأفراد المبحوثين في شركات الاتصال ( اسيا سيل وكورك وزين). وامكانية الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في تطوير مسارات عمل المنظمات المبحوثة .

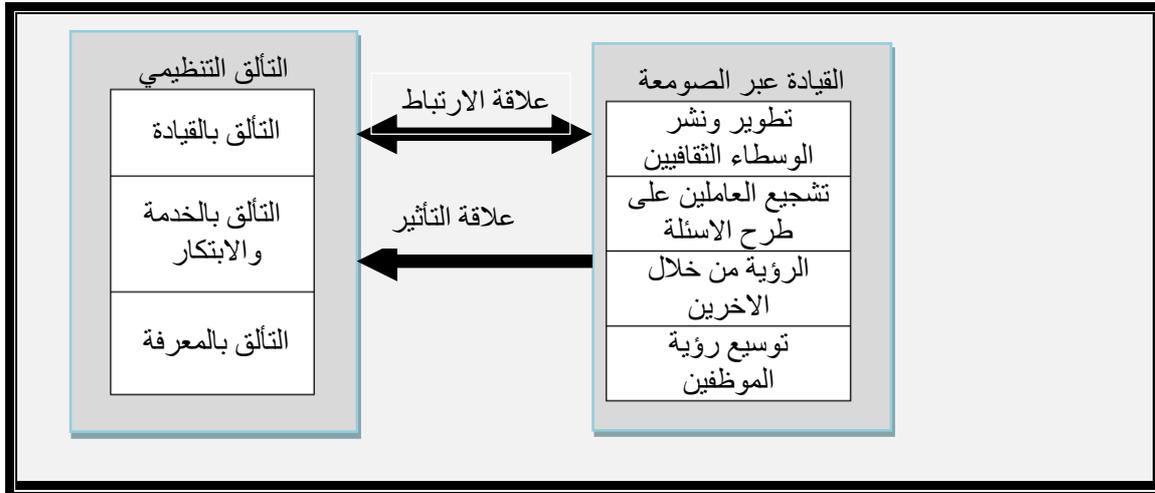
### 3.2 أهداف الدراسة

من خلال التعرف على مشكلة الدراسة الحالية وقلة الدراسات التي تربط بين المتغيرات المبحوثة وأهميتها يمكن توضيح الهدف الرئيس لهذه الدراسة والذي يتمثل باختبار العلاقة بين المتغيرات المتمثلة بالقيادة عبر الصومعة والتآلق التنظيمي ، فضلاً عن تحقيق مجموعة من الأهداف وعلى النحو الآتي :

1. التعرف على مدى توافر ابعاد القيادة عبر الصومعة في المنظمات المبحوثة ومدى تحقيق لتألق التنظيمي فيها.
2. التعرف على اتجاهات العلاقات وطبيعتها التي تربط بين المتغيرات المبحوثة وابعادها الفرعية في شركات الاتصالات العراقية (اسيا سيل ، كورك ، زين العراق).
3. التعرف على مستويات التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات المبحوثة وابعادها الفرعية في شركات الاتصالات العراقية (اسيا سيل، كورك، زين العراق).

#### 4.2 مخطط وفرضيات الدراسة .

يفسر مخطط الدراسة بانه تركيبية متناغمة من المسارات المقترحة للدراسة الحالية لحل مشكلة ما ، ومن هنا وعلى وفق مشكلة واهداف ومحددات دراستنا الحالية ومن خلال المسح الشامل للادبيات ذات الصلة بأهتمامات الدراسة تم تطوير النموذج الفرضي للدراسة الذي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة المبحوثة، ويكمن توضيح ذلك بالشكل (1) الآتي:



المصدر: اعداد الباحثين شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

وفي اطار مخطط الدراسة تنبثق اهم الفرضيات التي تم بناؤها وعلى النحو الآتي :  
 الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل القيادة عبر الصومعة بأبعاده الاربعة والمتغير المعتمد التألق التنظيمي في شركات الاتصالات العراقية.  
 الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل القيادة عبر الصومعة بأبعاده الاربعة والمتغير المعتمد التألق التنظيمي في شركات الاتصالات العراقية.

#### 5.2 حدود الدراسة

1. الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية بواقع (210) فرداً مستجيباً والذين يمثلون القيادات العليا والوسطى في المنظمات المبحوثة.
2. الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية للدراسة بشركة اسيا سيل وشركة زين العراق وشركة كورك للاتصالات
3. الحدود المعرفية : تكونت الحدود المعرفية للدراسة في ثلاثة متغيرات هي (القيادة عبر الصومعة ، التألق التنظيمي) بما تتضمنه من أبعاد فرعية .
4. الحدود الزمانية : انحصرت الحدود الزمانية للدراسة في المدة التي اجريت بها للفترة من 2020/10/1 ولغاية 2021/3/1.

#### 6.2 ثبات فقرات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

من اجل تسهيل عملية تحليل النتائج ، ومن ثم قياس ثبات فقرات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ ؛ من اجل معرفة الإتساق الداخلي للفقرات ، حيث تكون قيمته المعتمدة بين (صفر-1) وان القيمة المقبولة إحصائياً هي (0.60) فأكثر (Sekaran,2010). وفي حالة ما اذا كان المعامل أقل من المتوسط المعتمد فمن خلال البرنامج الإحصائي المتبع يمكن تحديد اي الفقرات كانت سبباً في هذا الاختلال لإزالتها ، وقام الباحثين وفق هذا المعامل بحساب معامل الثبات لكل متغيرات الدراسة مع ابعادها، وتحديد الثبات الكلي للاستبانة، والجدول (1) يوضح ذلك.  
 الجدول (1) إختبار ثبات فقرات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

ت	المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة الفا-كرونباخ
1	القيادة عبر الصومعة	تطوير ونشر الوطاء الثقافيين	7	0.861
		تشجيع العاملين على طرح الأسئلة	7	0.861
		الرؤية من خلال الآخرين	7	0.858
		توسيع رؤية الموظفين	7	0.859
2	التألق التنظيمي	التألق في القيادة	6	0.864
		التألق في الخدمة والابتكار	6	0.860
		التألق في المعرفة	6	0.858

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات (SPSS V.18)

يتضح من الجدول (1) ان معامل الثبات العام للاستبيان الكلي لاجمالي الفقرات بلغ (0.864) مما يشير الى أن درجة الثبات قوية جدا فيما يخص فقرات الاستبانة ككل ، وهذا تم تأكيده من خلال حساب معامل ثبات متغيرات الدراسة وابعادها، حيث أن ثبات المتغيرات الثلاث تراوح ما بين (0.858-0.864) مما يشير إلى درجة موثوقية ممتازة ، هذا يدل على ان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والتي من خلالها يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

## 7.2 وصف مجتمع الدراسة

في ضوء المشكلة الخاصة بالدراسة والوصول الى اختبار وتطبيق الفرضيات الخاصة بها وتحقيق اهداف الدراسة التحليلية تم اختيار شركات الاتصالات العاملة في العراق ميداناً لتجسيد مشكلة الدراسة والبحث في إيجاد الحلول لها ، ومن هنا يتمثل اطار مجتمع الدراسة في شركات الاتصالات وهي (شركة كورك ، شركة اسيا سيل، شركة زين).

شركة زين العراق: نشأت شركة زين العراق عن اندماج شركتين ، وفي 2008/1/5 اعلن رسمياً عن دمج شركتي عراقنا للاتصالات التابعة لشركة (OrascomTelecom) وكذلك شركة اثير التابعة لشركة (Mobile Telecommunications Compame) في اطار مجموعة زين الكويتية العاملة في الشرق الاوسط وافريقيا لتؤسس بذلك أقوى شركة اتصالات متنقلة في البلد العراقي وفي منطقة الشرق الأوسط، وشركة اسيا سيل: وتأسست شركة اسيا سيل في سنة (1999)، وبعدها تم تأسيس الشبكة في سنة (2000)، بدأت الشركة بطرح خطوطها تجارياً في الأسواق منذ 2001/2/6 وحازت على رخصة العمل في انحاء العراق بدءاً من الشمال في السنة 2003، تمتد شبكة شركة اسيا سيل الآن لتغطي معظم ارجاء العراق من الموصل شمالاً إلى البصرة جنوباً، شركة كورك: وتعد شركة كورك للاتصالات في العراق من الشركات الكبيرة التي تضم عدد كبير من العاملين ممن يحملون مؤهلات اكاديمية ومهنية عالية. وتعمل الشركة في جميع محافظات العراق وتمتلك القدرة على المنافسة واستخدام التقنيات الحديثة. تأسست الشركة سنة (2000)، تعدّ مشغل الهواتف النقالة الاسرع نمواً في العراق.

## 8.2 وصف مجتمع الدراسة

في ضوء المشكلة الخاصة بالدراسة والوصول الى اختبار وتطبيق الفرضيات الخاصة بها وتحقيق اهداف الدراسة تم اختيار شركات الاتصالات في العراق ميداناً لتجسيد مشكلة الدراسة والبحث في إيجاد الحلول لها، ومن هنا يتمثل اطار مجتمع الدراسة في شركات الاتصالات ويوضح جدول (2) الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة .

الجدول (2) التوزيع التكراري للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة المئوية
1	النوع الإجتماعي	ذكر	183	87.1%
		أنثى	27	12.9%
2	الفئات العمرية	30 سنة فأقل	75	35.7%
		31-40 سنة	78	37.1%
		41-50 سنة	42	20%
		51-60 سنة	12	5.7%
		61 سنة فأكثر	3	1.4%
3	التحصيل العلمي	دكتوراه	—	—
		ماجستير	21	10%
		دبلوم عالي	3	1.4%
		بكالوريوس	156	74.3%
		دبلوم	15	7.1%
4	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	5 سنوات فأقل	66	31.4%
		6-10 سنة	66	31.4%

ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة المئوية
5	المنصب	11-15 سنة	51	24.3%
		16-20 سنة	24	11.4%
		21 سنة فأكثر	3	1.4%
		مسؤول شعبية	18	8.6%
		مسؤول وحدة	27	12.9%
		أخرى	117	55.7%

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول (2) نستنتج الآتي:

- النوع الاجتماعي: ان نسبة الذكور اكبر من الإناث، حيث ان غالبية شاغلي المراكز القيادية من الذكور وبلغت نسبتهم (87.1%)، وهذا يدل على ان هناك ميل كبير من إدارات هذه الشركات نحو إسناد المراكز القيادية الى الموظفين من الذكور بنسبة اكبر من الاناث.
- العمر: تبين ان الجزء الأكبر من افراد العينة بلغت للفئة العمرية (31-40 سنة) اذ بلغت نسبتهم (37.1%)، وتليها الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة بلغت (35.7%)، وتليه الفئة العمرية (41-50 سنة) اذ بلغت نسبتهم (20%)، واخيراً جاءت الفئة العمرية (51-60 سنة؛ 60 سنة فأكثر) بنسبة (5.7%؛ 1.4%) على التوالي من اجمالي أفراد العينة المبحوثة ، وتشير هذه النتيجة الى أن اغلب أفراد العينة في الشركات المبحوثة محصورة ما بين (30- 50 سنة) بنسبة اجمالية بلغت (82.8%).
- المؤهل العلمي: تبين ان الجزء الأكبر من أفراد العينة هم ممن يحملون شهادة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (74.3%)، وتليها شهادة الماجستير (10%)، ثم الذين يحملون شهادة دبلوم وإعدادية بنسبة (7.1%) على التوالي، ونلاحظ ان حملة شهادة (دكتوراه) لم تمثل اي نسبة ضمن افراد عينة الدراسة. وتشير تلك النتائج أن غالبية العاملين من حملة شهادة البكالوريوس مما يجعلهم قادرين على فهم محتوى فقرات الاستبانة والاجابة عن أسئلتها.
- المنصب: بلغت اعلى نسبة مئوية (55.7%) للمنصب الوظيفي أخرى ، ويليهما مسؤول قسم بنسبة (22.9%)، ويليهما منصب مسؤول وحدة بنسبة (12.9%)، واخيراً يأتي ما نسبتهم (8.6%) ممن هم بمنصب مسؤول شعبية ، وتشير تلك النتائج إلى طبيعة التنظيم الإداري المتبع في الشركات في تحديد المراكز القيادية ومواقع صنع القرار.
- عدد سنوات الخدمة: اظهرت النتائج أن غالبية افراد العينة بلغت (31.4%) لسنوات الخدمة (اقل من 5 سنوات، 5- 10 سنوات)، على التوالي، ثم يليها ما نسبتهم (24.3%) للذين سنوات خدمتهم (11- 15 سنة)، وتشير تلك النتائج الى أن غالبية سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية لأفراد عينة الدراسة محصورة ما بين (5 - 15 سنة)، وتقوم الشركة بأستقطاب موظفين جدد .

### 3. الإطار النظري

#### 1.3 مفهوم القيادة عبر الصومعة.

يشير مصطلح الصومعة من الناحية الفنية الى هيكل او شكل أسطواني يتم استخدامه في العديد من الأغراض المتعددة من أهمها هو استخدامه لأجل حفظ السلع والحبوب والحفاظ عليها من التلف أو المؤثرات البيئية الأخرى، أما في مجال علم الإدارة والسلوك التنظيمي فقد استخدم مصطلح الصومعة التنظيمية حديثاً ، كأداة لتوصيف او تشبيه الإدارات التي تفتقر إلى التنسيق والدافع من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية المرسومة والتي تم تحديدها مسبقاً ( ناصر، 2018: 300) ، ويذكر في هذا المجال أن هنالك العديد من التسميات الذي حاول الباحثون تحديدها لأجل معرفة مفهوم الصومع فمنها ما يعرف بالصومعة الذهنية او الفكرية وكيفية تأثيرها على هوية الفريق في المنظمة (Cilliers&Greyvenstein,2010:2) ، ومنها أيضاً ما يعرف بصومعة الاعمال التي تهدف الى التأكيد على الأعمال التجارية للمنظمة (Ndegwa et al 2013:3) أما (Serrat,2017:715) فقد اشار إلى ماي عرف بالصومعة التنظيمية والتي تتطلب ان يكون بين العاملين التعاون والتنسيق والقدرة والاتصال، وتعرف الصومعة التنظيمية على أنها ظاهرة او طريقة اجتماعية وثقافية يتم من خلالها التأثير على العاملين والمنظمة وفرق العمل الجماعية (Fenwick et al,2009:7).

ويعرض الباحثين التعريف الإجرائي للقيادة عبر الصومعة بأنها مدى قدرة المدراء التنفيذيين في شركات الاتصال المبحوثة على كسر الصوامع التنظيمية للأفراد من أجل تعزيز الاتصالات والتعاون الجماعي في إنجاز المهام، فضلاً عن إيجاد الأسواق المناسبة لتلك الشركات من أجل تعزيز مركزها التنافسي وزيادة مبيعاتها.

### 2.3 أهمية القيادة عبر الصومعة.

تعددت آراء الباحثين بخصوص أهمية القيادة عبر الصومعة بالنسبة للمنظمات كلاً على وفق وجهة وهدف بحثه والتي اشار اليها (Edmondson et al,2019: 1-5)، (- Sobande,2020)

1. القدرة على التغلب على التحديات على المستويين الفردي والتنظيمي من خلال توفير التدريب والدعم للعاملين.
2. تمكن قادة المنظمات من بناء كل من قدرات التجسير في منظماتهم من خلال توظيف أشخاص ذو خلفيات متعددة الوظائف او متعددة الثقافات لديهم المهارات الشخصي القوية اللازمة لبناء علاقة مع أطراف متعددة.
3. التركيز على تحديد الأنشطة التي تسهل العمل عبر الحدود وتدريب العاملين على الإطلاع على مجموعة الخبرات والتواصل معهم عبر منظماتهم والعمل بشكل أفضل مع الزملاء الذين يفكرون بشكل مختلف تماماً.
4. تسهم القيادة عبر الصومعة في مساعدة المنظمة على تمكين التعاون عبر الحدود والعمل الجماعي النمو المتبادل وتحقيق ولاء أكبر للزبائن وارباح أعلى.
5. تشجع على التواصل والعلاقات عبر المنظمة مع الزبائن واصحاب المصالح، والثقة والرؤية المشتركة، كلها أمور اساسية تمكن المنظمة للعمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة.

### 3.3 أبعاد القيادة عبر الصومعة

1. نشر وتطوير الوسطاء الثقافيين.

يمثل الوسطاء الثقافيون نقطة ارتكاز أساسية في المنظمة فهم يمثلون حلقة الوصل بين المنظمة والأطراف الخارجية ويوجد في معظم المنظمات اشخاص يتفوقون بالفعل في التعاون والإتصال والتواصل مع مختلف الجهات الأخرى، اذ دائماً ما تكون لديهم الخبرة الكافية في توسيع العلاقات مع الآخرين وبشكل غير رسمي، الامر الذي يزيد من أهميتهم ويجب تحديد هؤلاء الوسطاء ومساعدتهم ويشجع الوسطاء الثقافيون العمل عبر حدود المنظمة بطريقتين : من خلال العمل كجسر او كمادة لاصقة ويقدم الجسر نفسه كوسيط ، مما يسمح للأشخاص في وظائف او مناطق جغرافية مختلفة بالتعاون والاستمرارية في العمل(Edmondson et al,2019:133) . ويرتبط مفهوم الوسطاء الثقافيين ارتباطاً وثيقاً بعملية الاتصالات من خلال بيان مدى فعاليتهم وقدراتهم العالية في فك تشفير الكلمات اثناء عملية الاتصالات لتفسيرها وأرسالها إلى المتلقي بشكل منظم لأنه احياناً يتم فقدان العديد من المعلومات اثناء الاتصال، الامر الذي يظهر أهمية فعالية وكفاءة الوسطاء الثقافيون في إنجاح عملية الاتصال وإيصال ما يرادونه الى الآخرين بشكل امثل ومفهوم (Lucke & Rigaut,2002:14-15)،

2. تشجيع العاملين على طرح الاسئلة

يعتبر تشجيع العاملين واحداً من أهم الأبعاد الأساسية للقيادة عبر الصومعة، واذا ما أرادت المنظمة الذهاب بعيداً وخارج حدودها فلا بد من تركيز القادة فيها على القيام بعملية تشجيع العاملين، مما يساهم في تكوين وانشاء منظمة يكون فيها الأمان النفسي متاح للعاملين سواء من خلال طرح الاسئلة والآراء ومدى تقبلها من قبل قادة المنظمة ، وأن عملية التشجيع تمثل أمراً حيوياً للنجاح. (Edmondson et al,2019:135) .

ان تشجيع العاملين تؤدي دوراً مهماً في تحفيز الافراد على تقوية العلاقات بين المنظمة والعاملين من خلال تحفيز واثارة القوة الدافعة سواء بالطرق المادية او المعنوية بغية تحقيق الأهداف المشتركة، فضلاً عن زيادة تفتهم العالية بالمنظمة ولوائهم التنظيمي (تركي، 2017: 192).

3. الرؤية من خلال الآخرين

قبل الحديث عن مفهوم الرؤيا في علم الإدارة لا بد من اعطاء نموذجاً واضحاً ومهماً ومفهوماً للرؤيا وهو انه ورد ذكرها في القران الكريم في قوله تعالى ((قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ)) (سورة يوسف، 47-48) . اذ لا بد من توافر مقومات الرؤيا والذي يعتبر امراً ضرورياً لقادة المنظمات من أجل القدرة على التنبؤ بالأحداث وتصور وأستطلاع المستقبل المجهول ومحاولة مشاركة العاملين فيها، الامر الذي يتوجب على القادة تطوير مداركهم نحو التفكير المستقبلي (الرفيعي وعلي، 2018: 747) ، وأن استخدام الرؤية يعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة في الامد الاستراتيجي الطويل وذلك من اجل معرفة ماهي الأنشطة والاعمال التي سوف تعتمد عليها المنظمة وماهي المجالات والأختصاصات التي سوف تنافس عليها مع المنظمات المنافسة الأخرى التي تعمل في نفس القطاع في المجال الصناعي او الخدمي من اجل تحقيق الغاية الرئيسية وهي الحصول على الحصة السوقية المناسبة (حافظ واخرون، 2017: 1481) .

4. توسع رؤية الموظفين

لا يمكن لاصحاب المنظمات المضي قدماً خصوصاً اذا كانت لا تعرف قيمة القيادة ومكانتها، ومع ذلك فان العديد من المنظمات لا تشجع عاملها على توسيع رؤيتهم خارج بيئتهم الخاصة بعملهم ، وبسبب ذلك سوف تذهب الكثير من

الرؤى المحتملة ولا يتم الاستفادة منها من قبل العاملين ، الأمر الذي يفرض على قادة المنظمات ضرورة توسيع افق رؤية موظفيهم والذهاب بها بعيداً ( Edmondson,2019:138 ) وان عملية قيام القادة بتوسيع رؤية موظفيهم سوف تساعدهم على فهم وتفسير الوقائع والأحداث المحتملة والممكنة ومن المتوقع أن تظهر أو تحدث في المستقبل والتي لا تكون سبباً في نشوء الأحداث الراهنة، ويؤدي توسيع الرؤية لدى العاملين الى تخفيف المصاعب الحالية من خلال توقع أحداث وتطورات المستقبل (محمد،2015: 264) .

### 4.3 مفهوم التآلق التنظيمي.

يشير مصطلح التآلق إلى معنى الابداع او الأتقان او التميز والتفوق اي بمعنى شيء يبذل به الفرد ويتميز به، وقد ظهر مفهوم التآلق التنظيمي في ظل قمة التطورات التي أحدثتها الثورة المعرفية في عالم الأعمال، إذ أنه مفهوم شامل يحدد الغايات والأهداف التي تسعى إليها المنظمة من جهة ويمثل الركيزة الأساسية التي تتصف وتميز بها المنظمة من جهة أخرى (الشلمة والصراف، 2018: 91)، وأن تحقيق فرص التآلق لا تقتصر على فرد أو نشاط معين في المنظمة بل يجب ان يظهر في جميع أنشطتها وأعمالها فهو يمثل الشغل الشاغل والهاجس الأول للمنظمات التي تريد الاستمرارية في التآلق ( الرفيعي وعبد ،2018: 333)، ويعرف التآلق التنظيمي بلوغ الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال مهاراتها وخبراتها الضمنية والصريحة والتي تنعكس على تحقيق نتائج إيجابية في الاداء تسهم في تحقيق الأستدامة التنظيمية. (الذبحاوي،2018:346) أما ( Alshobaki&Abu Naser,2016:70) فقد عرف بأنه مشاركة جميع العاملين في كل أقسام المنظمة للعمل معاً من خلال فهم جميع الأنشطة والعمل على تحقيق المرونة في العمل وازالة الاخطاء لتحسين فعالية المنظمة وتنافسيتها وتحسين ممارسات عملية الجودة نحو تحقيق التآلق التنظيمي.

### 5.3 أهداف التآلق التنظيمي

تشهد المنظمات اليوم العديد من التحولات والتغيرات في التطورات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على أعمالها ونشاطاتها، الأمر الذي يتوجب على تلك المنظمات تبني موضوع التآلق التنظيمي والذي تسعى من خلاله الى تحقيق مجموعة من الأهداف، لتحقيق الاستفادة من الطاقات المخزونة و الكامنة لدى جميع الأفراد ويشير (الصافي،2013:22-21) و (خيرى، 2014: 24) و الى أن أهم الاهداف التي يمكن تحقيقها من خلال التآلق التنظيمي هي:-

1. يهدف الى الفهم الواضح والعميق لمختلف النماذج والمبادئ الخاصة بالتآلق التنظيمي وكيفية توظيفها في عملية ادارة التميز المن
2. اعتماد وتبني جميع المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتميز وجعلها ضرورية التطبيق في جميع المستويات التنظيمية في المنظمة .
3. التحسين المستمر والتقييم العادل لجميع الأفراد العاملين في المنظمة، الأمر الذي يسهم في زيادة مستويات الرضا والولاء المنظمي .
4. توفير مختلف الوسائل والأجراءات الناجحة التي تسهم في تحقيق التآلق التنظيمي كالب برامج التدريبية والتطويرية لرفع مستوى مهاراتهم ومعارفهم .

### 6.3 أبعاد التآلق التنظيمي .

لقد تباينت آراء الباحثين والكتاب في مجال الادارة عامة والسلوك التنظيمي خاصة، من الذين تناولوا ابعاد التآلق التنظيمي إلى حد كبير، ولأغراض هذه الدراسة تم اعتماد نموذج (Aishobaki&Naser2016:5) كونه الأكثر توافقاً مع خصوصية المنظمات وهي كالآتي

#### 1: التآلق بالقيادة

تعتبر القيادة المتألفة من أهم الابعاد الأساسية الداعمة لتحقيق التآلق التنظيمي وذلك من خلال دورها الفعال في تحفيز وشحن الهمم والطاقات للأفراد العاملين وتشجيعهم على القيام بالعمليات الإبتكارية والابداعية المتألفة والتي تسهم في الابتعاد عن الأساليب التقليدية والروتينية (عبدالوهاب، 2013:144)، كما تسهم القيادة المتألفة في تحقيق عملية الربط والتكامل بين إمكانيات العاملين مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بحيث تؤدي الى تحقيق نتائج تتسم بالكفاءة والفاعلية العالية، فضلاً عن دورها المتميز في تعزيز قدرات الافراد العاملين لمواجهة التحديات في بيئة العمل ومن ثم وضع افضل الحلول الممكنة لمواجهتها (ريبتشبرج،2017:10)،

#### 2: التآلق بالخدمة والابتكار .

يمثل تحديد خدمة المنتجات وجودتها من اهم الادوات المهمة لقياس اداء المنظمات من خلال فهم احتياجات الزبائن ورغباتهم ومعرفة مدى رضائهم عن الخدمات المقدمة على الرغم من عدم وجود اتفاق عام على نموذج واحد معين يستخدم لقياس او تحديد خدمة المنتج المقدمة ، إذ يعتقد الباحثون أن جودة الخدمة متعددة المستويات والأبعاد (Ghotbabadi. Et al,2015:267)، وعرفت الخدمة بأنها مجموعة المزايا والتسهيلات التي تقدمها المنظمة الى زبائنها عبر مواقعها الالكترونية وبطريقة كفوءة وفعالة وسريعة التسليم (الافندي،2019: 94)، أما فيما يخص

الابتكار فقد أصبح من أهم العوامل الأساسية التي لا تستطيع المنظمات الذهاب بعيداً بدونها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى البعيد خصوصاً بعد التطورات التكنولوجية وظهور مفهوم العولمة والانفتاح الاقتصادي بين الدول، الأمر الذي فرض عليها تبني هذا المفهوم على أنه الطريقة أو الأداة المحددة لقادة المنظمات ومدى وقدرتهم على استغلال التغيير.

### 3. التآلق بالمعرفة

ان التطورات التكنولوجية التي شهدتها المنظمات المعاصرة في مختلف الاتجاهات فرضت عليها ضرورة تحقيق التكيف والاستجابة لتلك التطورات من أجل تحقيق الاستدامة التنظيمية والوصول الى التميز في تقديم المنتجات، عن طريق تبني مفهوم ادارة المعرفة لاحداث التغيير والتجديد التي تعد من اهم الاساليب والاستراتيجيات الحديثة التي تعزز من عمليات التآلق التنظيمي(السدده والسلمان، 2017: 1498)، ويسهم التآلق بالمعرفة بالعديد من الأنشطة ومن أهمها فعاليتها في صنع القرارات وفي جميع مراحلها سواء في مرحلة تحديد المشكلة، أو اختيار البديل أو تقييم البدائل، وذلك من خلال تزويد متخذي القرارات بكافة المعلومات التي تجعل منها عملية فعالة (رزوقي، 2019: 64).

## 4. الإطار الميداني

### 1.4 وصف وتشخيص متغيرات وأبعاد الدراسة

قام الباحثين بتقديم تحليل وصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، عن طريق تحديد تكرارات الاجابة، مع حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وتحديد أهميتها وترتيبها ضمن البعد الذي تنتمي اليه وفق الآتي:

#### 1. وصف وتشخيص ابعاد (القيادة عبر الصومعة)

يتضمن المتغير المستقل للدراسة (القيادة عبر الصومعة) في الاستبانة على (4) ابعاد، حيث قام الباحثين باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية كما مبينة في الجدول (3).

الجدول (3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد القيادة عبر الصومعة

اسم الشركة	ترتيب الأهمية	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية
كورك	1	تطوير ونشر الوسطاء الثقافيين	3.771	0.567	6.5%	75.4%	عالية
	2	تشجيع العاملين	3.621	0.732	4.9%	72.4%	عالية
	3	الرؤية من خلال الآخرين	3.621	0.587	6.1%	72.4%	عالية
	4	توسيع رؤية الموظفين	3.500	0.665	5.2%	70%	عالية
القيادة عبر الصومعة							
اسيا	1	تطوير ونشر الوسطاء الثقافيين	4.160	0.626	6.6%	83.2%	عالية
	2	تشجيع العاملين على طرح الأسئلة	4.062	0.622	6.5%	81.2%	عالية
	4	الرؤية من خلال الآخرين	3.805	0.662	5.7%	76.1%	عالية
	3	توسيع رؤية الموظفين	3.851	0.694	5.5%	77%	عالية
القيادة عبر الصومعة							
أثير	2	تطوير ونشر الوسطاء الثقافيين	3.954	0.750	5.2%	79%	عالية
	1	تشجيع العاملين على طرح الأسئلة	3.971	0.865	4.5%	79.4%	عالية
	4	الرؤية من خلال الآخرين	3.862	0.836	4.6%	77.2%	عالية
	3	توسيع رؤية الموظفين	3.925	0.762	5.1%	78.5%	عالية
			3.928	0.772	5%	78.5%	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).  
 نلاحظ من نتائج الجدول (3) أن مستوى ممارسة القيادة عبر الصومعة من وجهة نظر المبحوثين في كافة الشركات، جاءت بمستوى أهمية عالية. وحيث جاءت القيادة عبر الصومعة في شركة اسيا سيل بالمرتبة الأولى بوسط حسابي عام قدره (3.970) وبمستوى أهمية عالية. وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (0.582)، ومعامل الاختلاف قيمته أقل من (50%) وفقاً لـ (باسل، 2003: 214)، والذي يشير إلى التشتت المنخفض الأقل من واحد صحيح في اجابات أفراد العينة المبحوثة، اي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه القيادة عبر الصومعة المتبعة في شركة اسيا سيل، وتليها شركة زين العراق للاتصالات حيث بلغ الوسط الحسابي (3.928) بمستوى أهمية عالية، وبالمرتبة الأخيرة جاءت شركة كورك بوسط حسابي (3.628). وتشير تلك النتيجة إلى أن إدارة شركة اسيا سيل تهتم بممارسة القيادة المتمثلة بالتطوير كل ما هو جديد من خلال نشر ثقافة الوسطاء والعملاء مع الشركة وتشجيع العاملين على فهم تلك الثقافة وتوسيع رؤيتهم اتجاهها وبالتالي تعمل الشركة على تنفيذ تلك الرؤية حسب أهميتها. أما على مستوى الأبعاد جاءت جميعها بمستوى أهمية عالية، ولكن تختلف في الترتيب من حيث أهميتها، حيث نلاحظ على المستوى العام لجميع الشركات جاء بالمرتبة الأولى بعد تطوير ونشر الوسطاء الثقافيين، ويأتي بالمرتبة الأخيرة بعد توسيع رؤية الموظفين، كما جاءت الانحرافات المعيارية لجميع أبعاد القيادة عبر الصومعة أقل من الواحد الصحيح عند مستوى التشتت المنخفض ومعامل اختلاف قيمته أقل من (50%)، وهذا ما يعكس التقارب والتجانس في اجابات افراد عينة الدراسة ومدى تصورهم لفاعلية القيادة عبر الصومعة التي تمارسه إدارة شركات الاتصالات (18: 2010). (Hairet.al).

2. وصف وتشخيص ابعاد التآلق التنظيمي  
 يتضمن المتغير التابع للدراسة (التآلق التنظيمي) في الأستبانة على ثلاثة ابعاد، حيث قامت الباحثين باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (4).

الجدول (4): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد التآلق التنظيمي

اسم الشركة	الترتيب	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
كورك	1	التآلق في القيادة	3.925	0.689	5.6%	78.5%	عالية
	2	التآلق في الخدمة والابتكار	3.883	0.768	5%	77.6%	عالية
	3	التآلق في المعرفة	3.766	0.634	5.9%	75.3%	عالية
التآلق التنظيمي							
اسيا	2	التآلق في القيادة	4.140	0.529	7.8%	82.8%	عالية
	1	التآلق في الخدمة والابتكار	4.213	0.655	6.4%	84.2%	عالية جدا
	3	التآلق في المعرفة	4.020	0.606	6.6%	80.4%	عالية
التآلق التنظيمي							
اثير	3	التآلق في القيادة	3.940	0.641	6.1%	78.8%	عالية
	1	التآلق في الخدمة والابتكار	4.180	0.770	5.4%	83.6%	عالية
	2	التآلق في المعرفة	3.973	0.760	5.2%	79.4%	عالية
التآلق التنظيمي							
			4.031	0.654	6.1%	80.6%	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).  
 نلاحظ من نتائج الجدول (4) أن التآلق التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين في كافة الشركات، جاءت بمستوى أهمية عالية. حيث جاء مستوى التآلق التنظيمي في شركة اسيا بالمرتبة الأولى بوسط حسابي عام قدره (4.124) وبمستوى أهمية عالية. وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (0.553)، ومعامل الاختلاف قيمته أقل من (50%) وفقاً لـ (باسل، 2003: 214)، والذي يشير إلى التشتت المنخفض الأقل من واحد صحيح في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه التآلق التنظيمي المتبعة في شركة اسيا، وتليها شركة اثير للاتصالات حيث بلغ الوسط الحسابي (4.031) بمستوى أهمية عالية، وبالمرتبة الأخيرة جاءت شركة كورك بوسط حسابي (3.858). وتشير تلك النتيجة إلى أن العاملين في إدارة شركة اسيا سيل يتألقون في نوعية الخدمات المقدمة المتمثلة بالابتكار من خلال المعرفة المكتسبة لديهم بفضل القيادة القائمة على العمل الهادفة إلى النهوض بمستوى التآلق التنظيمي. أما على مستوى الأبعاد الفرعية جاءت جميعها بمستوى أهمية عالية، ولكن تختلف في الترتيب من حيث أهميتها، حيث نلاحظ على المستوى العام لجميع الشركات جاء بالمرتبة الأولى بعد التآلق في الخدمة والابتكار، يليها التآلق في المعرفة، ويأتي بالمرتبة الأخيرة بعد التآلق في القيادة، كما جاءت الانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد

أقل من الواحد الصحيح عند مستوى التشتت المنخفض، ومعامل اختلاف أقل من (50%)، وهذا ما يعكس التقارب والتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تصورهم لأهمية التآلق التنظيمي الذي تمارسه إدارة شركات الاتصالات العراقية وفقاً لـ (Hair et.al, 2010: 18)

**2.4 تحليل واختبار فرضيات الدراسة**

قبل التطرق لفرضيات لا بد من تحديد انواع الفروض الإحصائية المعمول بها، يجب اجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، باستخدام اختبار (Kolmogrov-smirnov) و (Shapiro-Wilk) للذان يهدفان إلى اي توزيع ينتمي اليه البيانات التي تم تجميعها من أجل تحديد الاختبارات الإحصائية التي سيتم استخدامها في اختبار فرضيات الدراسة، من خلال الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية (Park, 2008: 31). والجدول (5).

**الجدول (5):** إختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogrov-smirnov) و (Shapiro-Wilk) لمحاور الدراسة

Shapiro-Wilk			Kolmogrov-smirnov			متغيرات الدراسة وأبعادها
Sig.	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
.645	210	0.947	.061	210	0.130	تطوير ونشر الوسطاء الثقافيين
.651	210	0.941	.072	210	0.136	تشجيع العاملين على طرح الأسئلة
.946	210	0.954	.053	210	0.139	الرؤية من خلال الآخرين
.155	210	0.955	.058	210	0.163	توسيع رؤية الموظفين
.695	210	0.956	.100	210	0.119	التآلق في القيادة
.407	210	0.910	.055	210	0.157	التآلق في الخدمة والابتكار
.586	210	0.944	.064	210	0.155	التآلق في المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (5) نلاحظ أن قيمة (Sig) لمتغيرات الدراسة وفق إختبار (Kolmogrov-smirnov) كانت اكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على ان متغيرات الدراسة، وكل فقرات الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، وكذلك نفس الشيء بالنسبة لقيمة (Sig) في إختبار (Shapiro-Wilk) هي الاخرى كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ومن ثم تأكيد نتائج الاختبار الاول، ولاختبار علاقة التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة عبر الصومعة) استخدمت الباحثين اختبار معامل التضخم التباين Variance Inflation (Factor)، وقيم التباين المسموح به (Tolerance) وفقاً لـ (Hair et.al, 2010: 23)، وتظهر النتائج في الجدول (25) بأن أبعاد القيادة عبر الصومعة لا تعاني من مشكلة التداخل الخطي، وذلك من خلال قيم معامل تضخم التباين التي ظهرت قيمتها اقل من (6). وقيم التباين المسموح به كانت أكبر من (0.05).

**الجدول (6):** نتائج اختبار التداخل الخطي لابعاد المتغير المستقل للاداسة

الرقم	ابعاد المتغير المستقل	VIF تضخم التباين	Tolerance التباين المسموح به
1	تطوير ونشر الوسطاء الثقافيين	3.551	0.282
2	تشجيع العاملين على طرح الأسئلة	4.971	0.201
3	الرؤية من خلال الآخرين	7.484	0.134
4	توسيع رؤية الموظفين	5.491	0.182

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18)

بعد أن تم تطبيق الاختبارات القبليّة والمتمثلة باختبار التداخل الخطي لابعاد المتغير المستقل واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، والتي أظهرت النتائج عدم وجود تداخل خطي بين الابعاد وأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أصبحت البيانات جاهزة، وانه يمكن إجراء الإختبارات المعلمية التي من خلالها يمكن إختبار فرضيات الدراسة. **الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد القيادة عبر الصومعة والتآلق التنظيمي في شركات الاتصالات العراقية.

لأختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Correlation Coefficient Pearson) لقياس علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة عبر الصومعة (تطوير ونشر الوسطاء الثقافيين، تشجيع العاملين على طرح الأسئلة، الرؤية من خلال الآخرين، توسيع رؤية الموظفين) والتآلق التنظيمي، وكما موضح بالجدول (7).

**جدول (7):** قيم معامل الارتباط (Pearson) بين أبعاد القيادة عبر الصومعة والتآلق التنظيمي

المتغير التابع	الارتباط والدلالة	القيادة عبر الصومعة	تطوير ونشر الوسطاء الثقافيين	تشجيع العاملين على طرح الأسئلة	الرؤية من خلال الآخرين	توسيع رؤية الموظفين
(R)	**0.798	**0.739	**0.716	**0.760	**0.748	
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين (2020) اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.18

(\*\*) تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى (0.01). (\*) تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى (0.05)

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (7) إن الارتباطات جميعها ذات مستوى معنوي عالي إذ بلغت عند مستوى أقل من (0.01)، وكان أعلى معامل ارتباط (0.798) بين (القيادة عبر الصومعة والتألق التنظيمي)، وأدنى معامل ارتباط بلغ (0.716) بين (تشجيع العاملين على طرح الأسئلة والتألق التنظيمي)، وتشير القيمة الموجبة في معاملات الارتباط إلى اتجاه العلاقة الإيجابية القوية بين المتغيرات، وهذه النتيجة تؤكد الفرضية الرئيسية الأولى بصيغة الإثبات والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة عبر الصومعة والتألق التنظيمي في شركات الاتصالات العراقية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة عبر الصومعة بأبعادها (تطوير ونشر الوسطاء الثقافيين، تشجيع العاملين على طرح الأسئلة، الرؤية من خلال الآخرين، توسيع رؤية الموظفين) في التألق التنظيمي في شركات الاتصالات العراقية.

**جدول (8): اختبار أثر القيادة عبر الصومعة بأبعادها مجتمعة في التألق التنظيمي**

Model النموذج	Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig. الدالة الإحصائية	ملخص النموذج	
						R	R <sup>2</sup>
الانحدار	53.903	4	13.476	49.95	.000	807.0	<b>.6510</b>
اليواقي	28.929	205	0.141				
المجموع	82.832	209					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

تظهر نتائج الجدول (8) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت قيمتها (95.49) وبدلالة إحصائية (0.00)، مما تؤكد هذه النتيجة معنوية الأثر للمتغير المستقل في المتغير التابع، أي أن هناك أثر ذو دلالة معنوية للقيادة عبر الصومعة (مجتمعة) في التألق التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.651)، حيث تمثل القوة التفسيرية التي تشير إلى أن ما نسبته (65.1%) من التباين الحاصل في التألق التنظيمي لدى شركات الاتصالات ناتج عن التغيير الحاصل في القيادة عبر الصومعة التي تصنعها إدارة تلك الشركات، وإن النسبة المتبقية (34.9%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة، وهذا ما يؤكد صحة التساؤل والفرضية المصاغة، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثانية بصيغة الإثبات القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة عبر الصومعة بأبعادها مجتمعة في تحقيق التألق التنظيمي في شركات الاتصالات العراقية.

ولمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد القيادة عبر الصومعة في التألق التنظيمي من خلال معاملات الانحدار التابعة لاختبار الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (9):

**جدول (9): معاملات الانحدار لأثر أبعاد القيادة عبر الصومعة في التألق التنظيمي**

معاملات الانحدار Coefficients				
الإبعاد	B	beta	T	Sig*
تطوير ونشر الوسطاء الثقافيين	0.352	0.377	4.847	0.000
تشجيع العاملين على طرح الأسئلة	-0.009	-0.011	-0.122	0.903
الرؤية من خلال الآخرين	0.141	0.160	1.417	0.158
توسيع رؤية الموظفين	0.298	0.346	3.576	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

اذ يلاحظ من الجدول (9) وجود أثر ذو دلالة معنوية لثلاث أبعاد من أبعاد القيادة عبر الصومعة (تطوير ونشر الوسطاء الثقافيين، توسيع رؤية الموظفين) على التألق التنظيمي، إذ بلغت أعلى قيمة لمعامل التأثير (beta) لبعد تطوير ونشر الوسطاء الثقافيين (0.377) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت قيمتها (4.847)، ويليهما بعد (توسيع رؤية الموظفين) حيث بلغت قيمة معامل التأثير (beta) (0.346) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت قيمتها (4.847). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الأهتمام (تطوير ونشر الوسطاء الثقافيين وتوسيع رؤية الموظفين) سيؤدي إلى زيادة التألق التنظيمي في الشركات المبحوثة.

## 1.5 الاستنتاجات

1. بينت نتائج التحليل الوصفي أن إدراك أفراد عينة الدراسة حول القيادة عبر الصومعة التي تصنعها إدارات الشركات المشمولة بالدراسة جاء بمستوى أهمية كبيرة للمتغير ككل، وكذلك لكل بعد من الأبعاد الأربعة، مما يفسر أن هذه الإدارات لديها تصور كاف الى حد ما عن القيادة عبر الصومعة التي يتم ممارستها وفق الاستراتيجيات المعمول بها.
2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للدراسة أن إدراك أفراد عينة الدراسة بخصوص التآلق التنظيمي التي يمكن للشركات المشمولة بالدراسة تحقيقها، جاءت بمستوى أهمية كبيرة للمتغير ككل، وكذلك للأبعاد الثلاثة المكونة لهذا المتغير، وكان الدور الأمثل لشركة اسيا للاتصالات من حيث مستوى التآلق التنظيمي الذي يتمثل به موظفيها، وتفسر الباحثين هذه النتيجة بأن لدى شركات الاتصالات التصور الكافي عن ما تمتلكه من قدرات ابداعية؛ مما يجعلها متميزة في إدائها وتآلقها، ولكن هناك ضعف بالاهتمام لدى الشركات في التآلق في القيادة، مما يؤثر بشكل عام على تآلقها التنظيمي مع منافسيها من شركات الاتصالات في السوق، وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية للتآلق التنظيمي.
3. تهتم إدارات الشركات بالتآلق في القيادة من خلال توليها عملية التطورات التقنية هدفها التخطيط للاحتياجات المستقبلية لتحسين الخدمات المقدمة، إلا أن إلقاء هذه المهمة على عاتق ومسؤولية موظفيها بشكل أكبر بدون أي تحفيز أو مكافئة مادية أو معنوية لهؤلاء الموظفين فيما يتعلق بجودة تلك الخدمات في عملهم.
4. وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية للقيادة عبر الصومعة بأبعادها في التآلق التنظيمي في شركات الاتصالات. حيث كانت جميع الارتباط قوية ومعنوية تفسر ما مقداره (0.798) مقدار الارتباط بين القيادة عبر الصومعة والتآلق التنظيمي. وعليه تتبنى الدراسة الاستنتاج بأن سعي إدارات الشركات نحو تحقيق التآلق على منافسيها من الشركات الأخرى في نفس القطاع يجب أن تركز بشكل واضح على الرؤية من خلال الآخرين وكيفية تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
5. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة عبر الصومعة في التآلق التنظيمي. حيث كانت القوة التأثيرية تفسر ما قيمته (65.1%) من التغيرات الحاصلة في التآلق التنظيمي لدى العاملين في شركات الاتصالات العراقية، عليه تتبنى الدراسة الاستنتاج بأن القيادة التي تعمل على تشجيع العاملين لديهم في تطوير ونشر الوسطاء الثقافيين وتوسيع رؤية الموظفين من قبل إدارات في هذه الشركات، له أثر واضح في تعزيز التآلق التنظيمي.

## 2.5 التوصيات

1. ضرورة اهتمام إدارات الشركات في العمل بسياسة القيادة عبر الصومعة في اطارها الاستراتيجي، خاصة ما يتعلق بمراعاة العوامل الخارجية التي افرزها الوضع الاقتصادي العام للعراق والمستجدات المقترنة بأزمة " كورونا المستجد"، وانعكاساتها على عملية تقديم الخدمات بصورة أفضل.
2. معالجة القصور الذي يحدث نتيجة عدم تطوير قدرات العاملين لدى الشركات داخليا وخارجيا في المستقبل من اجل العمل عبر الحدود (خارج حدود المنظمة).
3. التركيز على التآلق التنظيمي لدى العاملين، بحيث تهدف الى تحسين أدائهم التنظيمي في التعاملات الخدمية، من خلال حرص إدارات الشركات على توزيع مكافئات للعاملين الذين يقدمون تآلقاً في جودة الخدمة المقدمة سواء كانت هذا الحافز مادياً او معنوياً، أو كليهما معاً.
4. ضرورة التآلق بنوعية الخدمة والابتكار المقدمة من خلال تقديم خدمات لذوي الاحتياجات الخاصة بنفس الامتيازات المقدمة لكافة الزبائن بدون تحديد شريحة محددة.

## قائمة المصادر

## اولاً: المصادر العربية

1. الافندي، احمد طلال احمد (2019)، ، قياس جودة خدمة المواقع الإلكترونية الحكومية وفق مقياس- (NetQual)دراسة استطلاعية لآراء عينة من مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي،، جامعة تكريت/ كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد،15، العدد 46، العراق.
2. الددة، هاشم جبار مجيد والسلمان، اقبال غني محمد (2017)، ، اثر متطلبات ادارة المعرفة في تحقيق التغيير الاداري-دراسة استطلاعية في جامعة بابل،، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد،25، العدد4، العراق.
3. الذبحاوي، عامر عبد كريم (2018)، ، التفكير الابتكاري ودوره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة - استطلاعية الرءاء عينة من التدريسيين في المدارس الأهلية في محافظة النجف الأشرف،، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 4، العراق.

4. الرفيعي، صباح رحيل عودة وعلي، عبد الامير حسن (2018) ،، إمكانية تطبيق الذكاء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية العراقية ودوره في تخفيض تكاليف الإنتاج،، بحث مستل من رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق .
5. الرفيعي، علي عبود وعبد، ضرغام حسن (2018) ،، اثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية،، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد، الخامس عشر، العدد1، العراق.
6. الشلمة، ميسون عبدالله احمد والصراف، سجي نذير حميد (2018) ،، المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز - دراسة استطلاعية لآراء عينة مكي العاملين في مستشفى السلام ،، جامعة تكريت ، كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (41)، العراق .
7. الصافي، احمد محمد المأمون (2013) ،، ادارة الجودة والتميز،، مجلة التنمية الادارية ، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة، وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الاداري،، السلسلة 30، العدد،140، مصر.
8. تركي، سنية كاظم (2017) ،، التمكين الاداري واثره في الابداع التقني - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية،، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (23)، العدد (96)، العراق.
9. حافظ، عبد الناصر علك وحسين، وليد حسين ومحمود، احمد عبد (2017) ،، الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة،، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية،، المجلد (25)، العدد (4) العراق.
10. حمد، عدنان طلفاح (2015) ،، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالقلق الاجتماعي لدى مدراء المدارس الثانوية،، مجلة سرى من رأى، المجلد (11) العدد(40) ، العراق.
11. خيرى، اسامة (2014) ،، التميز التنظيمي،، الطبعة الاولى، دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن .
12. رزوقي ، عمر عبدالغفور (2019) ،، دور ابعاد القيادة الرؤيوية في تعزيز التميز في أداء المنظمات الصحية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات في محافظة صلاح الدين،، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، العراق.
13. ريتشبرج، نيل (2017) ،، رؤية حول الموارد البشرية في القطاع العام،، مجلة صدى الموارد البشرية، العدد، 6-16.
14. عبدالوهاب ، محمود اسامه (2013) ،، الشفافة الإدارة واثرها على التميز المنظمي - دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية،، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، العدد 53.
15. ناصر، وائل حاتم (2018) ،، تشخيص مؤشرات الصومعة التنظيمية تجاه مناخ إدارة الخطأ - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط،، مجلة الدراسات الادارية، جامعة البصرة ، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (10)، العدد (21).

#### ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Cilliers, Frans & Greyvenstein, Henk (2010) „The Impact Of Silo Mentality On Team Identity: An Organisational Case Study,, Sa Journal Of Industrial Psychology/Sa Tydskrif Vir Bedryfsielkunde, 38(2), Art. #993, 9 Pages. Http://Dx.Doi. Org/10.4102/Sajip.V38i2.993.
2. Ndegwa,K& Hugo,De & Gitonga,M (2013),, 89- Assessment Of Metal Silo Business Up-Take Among The Cimmyt-Trained Artisans In Kenya,, International Maize And Wheat Improvement, Nairobi, Kenya,, Contributed Paper Prepared For Submission To The 4th Conference Of The African Association Of Agricultural Economists
3. Serrat, O(2017) „Bridging Organizational Silo,, Asian Development Bank Knowledge Solutions, Doi 10.1007/978-981-10-0983-9\_77.
4. Fenwick,T& Seville, E& Brunson, D (2009) „Reducing The Impact Of Organizational Silos On Resilience :On Report Of The Impact Of Silos On Resilience And How The Impacts Might Be .Reduced .
5. Edmondson, A& Casciaro, T& Jang, S (2019) ,, Cross-Silo Leadership, How To Create More Value By Connecting Experts From Inside And Outside The Organization,, Harvard Business Review.
6. Sobande, Toye (2019) ,,Cross-Silo Leadership How To Create And Maintain Effective Communication And Break Down Silos Across Your Organization,,.
7. Lucke ,Kai & Rigaut, Aloys (1999) ,, Cultural Issues In International Mediation,, Eu As Mediator, Version 0.

Al Shobaki Samy S. & Abu Naser (2017) „Organizational Excellence And The Extent Of Its Clarity In The .8  
Palestinian Universities From The Perspective Of Academic Staff,, International Journal Of Information  
Technology And Electrical Engineering, 6 (2) .

Ghotbabadi ,Ali Ramezani,& Feiz, Setareh&. Rohaizat Baharun(2015) „Service Quality Measurements: A .9  
Review,, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 5, No. 2 ISSN:  
2222-6990 .