

## مدى تأثير نظرية تبادل القائد - العضو Leader-member Exchange في تعزيز الثقة التظيمية - دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات

م.م. فادية لطفي عبدالوهاب\*\*

Fadia\_alganabi@ Uomustansiriyah.edu.iq

أ.د. انتظار احمد جاسم الشمري\*

dr\_entedharsh@ Uomustansiriyah.edu.iq

### المستخلص:

يتبنى البحث الحالي دراسة نظرية تبادل القائد-العضو بمتغيراتها وبوصفها متغيراً مستقلاً ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، ويسعى البحث الى تحقيق هدف تمثل باختبار العلاقة بين نظرية تبادل القائد-العضو والثقة التنظيمية وأثر أحدهما على الآخر، ولغرض تحقيق هذا الهدف تم بناء نموذج افتراضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرين. وانبثقت عنه عدة فرضيات رئيسية وفرعية، وتم اختيار شركة زين للاتصالات مجتمعاً للبحث واختبار فرضياته، ونظراً لكبير حجم المجتمع الأصلي، فقد تكونت عينة البحث من (265) فرداً ممن يعملون في الشركة المبحوثة. وتوصل البحث الى جملة استنتاجات منها لوحظ إمكانية اعتماد مدخل نظرية تبادل القائد-العضو في شركة زين للاتصالات، إذ حققت جميع الابعاد استجابات اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) مع وجود تطبيق لأغلب ابعاد هذه النظرية لدى الشركة، وتوصل البحث الى جملة من التوصيات أهمها لابد لشركة زين للاتصالات من تبني أسلوب نظرية تبادل القائد-العضو كونها من النظريات التي عالجت ضيق وقت القادة وحاجتهم لأشخاص يمكن الاعتماد عليهم ومددهم بالمزيد من الثقة والصلاحيات.

### Abstract :

*Adopts the current research study leader-Member Exchange variables and as the independent variable and its role in enhancing confidence and research objective was to test the relationship between the Leader-member Exchange theory and regulatory confidence and the impact of one over the other, in order to achieve this goal is to build a virtual model determines the nature of the relationship between variables. In addition, led to several key hypotheses and subset, and Zain Telecom society for research and testing its hypotheses, owing to the large size of the original community, has developed sample research (265) personnel who work at the company discussed. The search came to conclusions which*

*noted the possibility of adopting entrance Leader-member Exchange theory Zain Telecom, with all dimensions higher than the mean responses of premise (3) with the application of most of the company's theory and research, among other*

\* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

\*\* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

تاريخ استلام البحث 2016/3/22

تاريخ قبول النشر 2016/5/17

مستل من أطروحة دكتوراة

*recommendations, the most important of the Zain Telecom approach of leader-member Exchange theory being theories dealing with tight time leaders and their people can rely on them and provide them with more confidence and authority.*

## المقدمة :

للقيادة دور وعملية تهدف للتأثير في الآخرين ، فالشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تادية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة ، كما ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد وانجاز اهداف الجماعة ، وتمثل العملية الادارية بالاساس في توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات من اجل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت او جماعية، ومن ثم يمكن القول ان القيادة الادارية التي تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، بدأت تشكل اهتماما رئيسا للباحثين والمفكرين ، الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد و اتجاهاته من جميع جوانبه ، مما وفر لنا قدر لا يستهان به من النظريات العلمية ، والدراسات الميدانية التي أثرت على توجيه وتعديل سلوك القائد الإداري، وحددت مفاهيمه وافتراضاته في علاقته بمرؤوسيه ، الا ان اغلب هذه النظريات قد ركز على سمات القائد وخصائصه الشخصية ولم تتناول علاقة القائد بالمرؤوسين ، ومن هنا بدأ البحث عن نظريات متقدمة في القيادة ، ولهذا نجد ان من نظريات القيادة التي اهتمت بشكل كبير بالعلاقة المتبادلة ما بين القائد والمرؤوسين نظرية تبادل القائد-العضو LMX Leader-member exchange والتي تتبنى تفسير نوعين من العلاقات التي تتكون داخل المنظمة بين القائد والمرؤوسين (المجموعة الداخلية (in group)) إذ يكون ارتباطها بالقائد وثيق الصلة وتتميز علاقاتها بالجودة العالية والولاء والالتزام ، و(المجموعة الخارجية (out group)) التي تلتزم بالمهام الرئيسية المحددة للوظيفة بالعقد الرسمي .

## المبحث الاول منهجية البحث

### أولاً : مشكلة البحث

تواجه المنظمات تحديات وصعوبات جمة، إذ تمثل المنافسة إحدى أهم العوامل التي تقف عائق أمام الكثيرين، لذا تسعى الإدارات الحديثة الى اعتماد نوع من التفاعل بين القائد والاعضاء، وتعزيز الثقة التنظيمية، فكلما حصل انسجام وتطابق بينهما انعكس ذلك كالمراة بصورة إيجابية ومباشرة على المنظمة، ومن هنا كان لا بد لنا من وضع بعض التساؤلات التي تعكس مشكلة البحث وهي :-  
أ- ما أبرز الموضوعات الرئيسية في نظرية تبادل القائد-العضو، وما اشترته الجهود البحثية من خطوط عريضة و اساسية لها.  
ب- ما هي الاسس التي يمكن الاستناد اليها في بناء إطار نظري متكامل لاسيما في ظل محدودية مثل هذه الموضوعات ضمن الدراسات البحثية العربية.  
ج- هل يمكن تحديد أهم ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو التي استعملها الكتاب والباحثين للقياس.  
د- هل توجد محددات أو تحفظات ذكرت ضمن ادبيات نظرية تبادل القائد-العضو والتي تحول من دون تطبيقها أو قياسها ضمن بيانات مختلفة.  
هـ- هل يمكن لتطبيق نظرية تبادل القائد-العضو في الشركة المبحوثة من إيجاد الثقة التنظيمية بشكل عالي للعاملين.  
و- ما مدى مستوى الاتفاق على فقرات نظرية تبادل القائد-العضو في الشركة المبحوثة وهل هنالك فروق أو تشابه في استجابات عينة البحث في الشركة ؟

### ثانياً : أهداف البحث

الهدف الرئيسي للبحث بيان طبيعة علاقة الارتباط والآخر الذي تحدته نظرية تبادل القائد-العضو بالثقة التنظيمية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:-  
1- طرح أبعاد نظرية تبادل القائد-العضو والثقة التنظيمية التي حظيت قبولا من قبل الباحثين واعتمادها في دراستنا.  
2- بناء نموذج افتراضي يبين علاقة نظرية تبادل القائد-العضو بالثقة التنظيمية.  
3- التعرف على أبعاد نظرية تبادل القائد-العضو الأكثر تأثيرا في الثقة التنظيمية.

### ثالثاً : أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من تناوله لموضوعات إدارية حيوية ومعاصرة وذات تأثير بالغ في أداء المنظمات وهو نظرية تبادل القائد-العضو ودوره في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في الشركة المبحوثة فضلاً عن الأهمية التطبيقية التي قد يستفيد المسؤولون من نتائج البحث في التعرف على كيفية تحقيق علاقة تبادل القائد-العضو ذات الجودة العالية.

#### رابعاً : حدود البحث

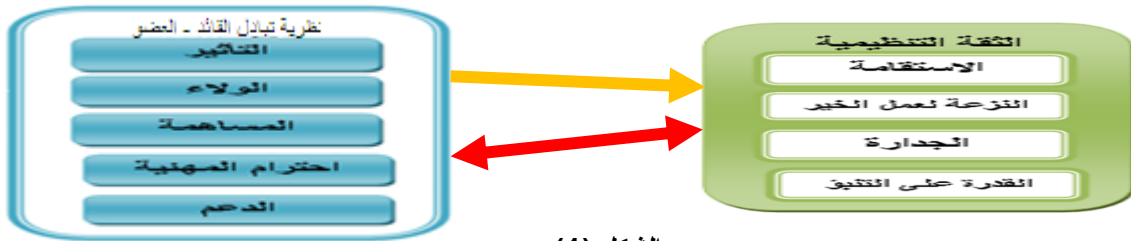
أ- الحدود البشرية :اختارت الباحثة عينة البحث المتمثلة ب (265) موظفا من شركة زين للاتصالات .  
ب- الحدود المكانية: اختارت الباحثة شركة زين للاتصالات موقعا لإجراء البحث، كونها من المنظمات الخدمية المهمة التي تقدم خدمات متنوعة لشرائح واسعة من المواطنين، وقد تم عمل استبانة وتوزيعها على الأقسام الموجودة في الشركة.

#### خامساً : إجراءات بناء أداة البحث

قد تم إعداد الاستبانة اعتمادا على مقاييس جاهزة على وفق أفكار Liden/Maslun و Hammer نظرية تبادل القائد-العضو، وأفكار Tzafirir للثقة التنظيمية، وتضمنت (31) فقرة تركزت على نظرية تبادل القائد-العضو والثقة التنظيمية. (ملحق رقم 1) .

#### سادساً : نموذج البحث وفرضياته

من اجل تحقيق أهداف البحث وبيان توجهاته فقد صمم أنموذج افتراضي يوضحه الشكل (1) يبين ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو والثقة التنظيمية وعلاقات الارتباط والأثر بينهما.



الشكل (1)  
النموذج الافتراضي

#### سابعاً : فرضيات البحث

تماشياً مع مشكلة البحث وأهدافه اعتمدت فرضيتين رئيسيتين هما:-

##### الفرضية الرئيسية الأولى :

هناك علاقة ارتباط معنوية بين نظرية تبادل القائد-العضو والثقة التنظيمية وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

- { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظرية تبادل القائد-العضو والثقة التنظيمية }
- { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير والثقة التنظيمية (الاستقامة، النزعة لعمل الخير ، الجدارة ، القدرة على التنبؤ) }
- { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الولاء والثقة التنظيمية (الاستقامة ، النزعة لعمل الخير ، الجدارة ، القدرة على التنبؤ) }
- { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساهمة والثقة التنظيمية (الاستقامة ، النزعة لعمل الخير ، الجدارة ، القدرة على التنبؤ) }
- { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين احترام المهنية والثقة التنظيمية (الاستقامة ، النزعة لعمل الخير ، الجدارة ، القدرة على التنبؤ) }
- { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم والثقة التنظيمية (الاستقامة ، النزعة لعمل الخير ، الجدارة ، القدرة على التنبؤ) }

##### الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك تأثير معنوي لأبعاد نظرية تبادل القائد-العضو في الثقة التنظيمية وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- { توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير نظرية تبادل القائد-العضو في الثقة التنظيمية }
- { توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التأثير في الثقة التنظيمية (الاستقامة، النزعة لعمل الخير، الجدارة ، القدرة على التنبؤ) }
- { توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الولاء في الثقة التنظيمية (الاستقامة، النزعة لعمل الخير، الجدارة ، القدرة على التنبؤ) }
- { توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير المساهمة في الثقة التنظيمية (الاستقامة ، النزعة لعمل الخير ، الجدارة ، القدرة على التنبؤ) }
- { توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير احترام المهنية في الثقة التنظيمية (الاستقامة ، النزعة لعمل الخير ، الجدارة ، القدرة على التنبؤ) }
- { توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الدعم في الثقة التنظيمية (الاستقامة ، النزعة لعمل الخير ، الجدارة ، القدرة على التنبؤ) }

{ توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الدعم في الثقة التنظيمية (الاستقامة ، النزعة لعمل الخير، الجدارة ، القدرة على التنبؤ) . }

### ثامناً : قياس صدق وثبات فقرات الاستبانة

الثبات : وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقة معامل (ألفا كورنباخ) للاتساق الداخلي ، ولا سيما ان معامل (ألفا كورنباخ) يزيدنا بتقدير جيد في اغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى، ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات البحث البالغ عددها (265) استمارة ولكل متغير من متغيرات البحث، ثم طبقنا معادلة ( ألفا كورنباخ ) ، حيث بلغت قيمة معامل ثبات المقياس ألفا كورنباخ لنظرية تبادل القائد-العضو ( 0.70 ) وبذلك يعد المقياس متسقاً داخلياً، لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً لهذا المتغير، بينما سجلت قيمة معامل ثبات المقياس ألفا كورنباخ للمتغير المعتمد المتمثل بالثقة التنظيمية (0.91) ويعد بذلك المقياس متسقاً داخلياً، ولا سيما أن معادلة (ألفا كورنباخ) تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً.

الصدق: وتستند هذه الطريقة على عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها، وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المتخصصين بلغ عددهم (11) خبير، وكانت نسبة الاتفاق للمحكمين على صدق فقرات المقياس لقياس الظاهرة المدروسة (85 %) وهي نسبة مقبولة بعد الاخذ بملاحظات معظم الخبراء.

## المبحث الثاني الجانب النظري

### نظرية تبادل القائد-العضو والثقة التنظيمية

#### أولاً : نظرية تبادل القائد- العضو Leader-member Exchange

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

أن نظرية تبادل القائد-العضو (LMX) في القيادة تشير الى مقدار جودة العلاقة بين القائد وكل عضو من الأعضاء داخل المنظمة (Schyns et al, 2012: 594) ، كما تصف هذه النظرية طبيعة العلاقة بين القائد والأعضاء وتسلب الضوء على الاختلافات في الطريقة التي يتصرف فيها القائد اتجاه الأعضاء (Subramaniam et al, 2010: 353) ، وتشير كذلك الى جودة التبادل ما بين القائد والتابعين (Saboor et al,2015:1) ، كما تمثل عملية اتخاذ الدور ما بين القائد وكل فرد من المرؤوسين وتطوير العلاقات المتبادلة فيما بينهم بمرور الوقت (Jones,2009:3)، كما تشير نظرية تبادل القائد - العضو (LMX) الى أن القادة يطورون علاقات عمل مختلفة الجودة مع مختلف المرؤوسين (Hwa et al,2009:165)، كما عرفت على أنها علاقات عمل ذات جودة مختلفة تركز على بناء علاقة ثنائية بين القائد والأعضاء في اطار التبادل الاجتماعي (Bhal et al,2009:107).

#### ثانياً : نشأة وتطور نظرية القائد – العضو

تجذرت نظرية تبادل القائد-العضو من كل من نظرية الدور ونظرية التبادل الاجتماعي حيث كانا أساسا لشرح كيف أن علاقة التبادل تتطور تدريجيا مع مرور الوقت، من خلال التفاعل والتفاوض الذي يحصل ما بين القائد والمرؤوسين حيث اقترحت نظرية تبادل القائد – العضو (LMX) العلاقات ما بين القائد والمرؤوسين من خلال المنظورات الاجتماعية، وحيث ان منظور نظرية التبادل الاجتماعي تهتم بالأنواع المختلفة للعلاقات والتبادل الذي يعززه القادة مع الأفراد المرؤوسين، أما نظرية الدور فتشير الى أن القائد يحدد الدور للمرؤوس وجوده التفاعل في العلاقة الثنائية بين القائد والأعضاء ، إذ أكد كل من (كاتز Katz و Khan ( 1978 ) و(جاكوبس Jacobs (1971) وعلى وفق نظرية الدور، أن توزيع أدوار متعددة يحتمل أن يكون مجموعات مختلفة من التركيز على المهمة والتفاعل الاجتماعي ، فضلاً عن ذلك اختلاف طبيعة التفاعل من أجل الحفاظ على جودة العلاقة الثنائية المتبادلة (Bhal et al , 2009:108) .

#### ثالثاً : أبعاد نظرية تبادل القائد – العضو

يعد كل من (دينش Dienesh وليدن Liden (1986) اول من دعا الى بناء ابعاد متعددة لنظرية تبادل القائد – العضو (LMX) ورفضاً البناء للبعد الواحد وقد اقترحا على وجه التحديد ثلاثة أبعاد والتي

- تتضمن (التأثير و الولاء و المساهمة ) (Hwa et al,2009:166)، ثم اقترح بعد ذلك كل من ( Liden و Maslyn ) (1998) أربعة ابعاد إذ تم اضافة احترام المهنية (Duncan & Herrera, 2015:4) . وسيقتصر شرح الأبعاد على خمسة منها وهي (التأثير ، الولاء ، المساهمة ، احترام المهنية ، والدعم) كونها الأبعاد الخمس المأخوذة من مقياس (Hammer وآخرين 2009) و (Liden و Maslyn 1998) والتي اعتمدت ضمن الجانب العملي للبحث وكما موضح على النحو الآتي:
1. التأثير Affect :-يعني التأثير المتبادل لأعضاء العلاقة الثنائية لبعضهما البعض حيث يقوم أساسا على جاذبية العلاقات الشخصية بدلا من العمل أو القيم المهنية، وقد تجلت هذه المودة في الرغبة بحدوث علاقة شخصية مجزية سواء كانت للمكونات ام النتائج.
  2. الولاء Loyalty:- يمثل التعبير عن دعم الأعضاء أي تقديم الدعم من بعضهم للبعض الآخر وبالزام أنفسهم بأهداف قائدهم، مما ينطوي في رغبة للدفاع عن الإجراءات ويشير لدعم لأهداف العامة، ويغلب الطابع الشخصي بين أعضاء العلاقة الثنائية كما أن الولاء ينطوي على اخلاص الفرد والذي يتكيف من حالة الى حالة.
  3. المساهمة Contribution :- تعبر عن مدى الجهود المتصلة بالعمل بين القائد والعضو، وما يحقق الأهداف الصريحة والضمنية على حد سواء في العلاقة الثنائية، كما يشير الى الاستعداد للعمل بجد وتصور المشرف لمستوى النشاط الحالي الموجه للعمل.
  4. احترام المهنية Professional respect :- هو قيام أعضاء العلاقة الثنائية ببناء سمعة جيدة بينها وتشير المهنية الى درجة ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها والرغبة الحقيقية بالبقاء في عمله وعدم تركه لها.
  5. الدعم support:- يمثل درجة المساندة التي يشعر بها الفرد من ناحية مشرفه أو رئيسه في العمل وتكون هذه المساندة عن طريق التوجيه الصحيح، المعاملة العادلة، وإشعار الفرد بقيمته، ومن أهم آثار دعم القائد ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

## ثانياً : الثقة التنظيمية Organizational Trust

### أ- مفهوم الثقة التنظيمية

- يمكن تناول مفهوم الثقة وفاقا للاتجاهات والاختصاصات التي تناولها الباحثين وكما موضح على النحو الآتي :
1. مفهوم الثقة ضمن المنظور الاقتصادي:- يؤثر مستوى الثقة بين الافراد والمنظمات وفي المجتمع ككل في طبيعة النشاط الاقتصادي وتصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات ودرجة الازدهار الاقتصادي للمجتمع (رفاعي، 2010: 2) ،وتظهر الثقة على أنها مدى اعتمادنا على الشريك التجاري في الوثوق بالآخرين (Hadjikhani & Thilenius, 2005:146) .
  2. مفهوم الثقة ضمن المنظور النفسي:-ركز بعض الباحثين على مفهوم الثقة بوصفها سمه شخصية ونفسية يتحلى بها الفرد، وعرفت بأنها تأكد الشخص من شعور الآخرين الودي واعتقاده بأن أنشطتهم ستتماشى مع اهداف الجماعة وأنهم سيؤدون دورا مهما في تنشيط التعاون (رفاعي وبسيوني ، 2009: 471)، كما يمكن عداها التوقعات الإيجابية الموثوقة بخصوص تصرف الآخرين (Lewicki et al , 1996: 43) .
  3. مفهوم الثقة ضمن المنظور التنظيمي:- زاد الاهتمام بموضوع الثقة في الدراسات التنظيمية إذ يميل الباحثون الى عد الثقة كأحدى المقومات الأساسية وأمر لا مفر منه في المنظمة (Mayer et al , 1995: 709) ،كما أنها تبين الى أي مدى يكون الشخص واثقا ومستعدا للتصرف على أسس من الإجراءات واتخاذ القرار (Han, 2010: 439)

### ثانياً : أهمية بناء الثقة في المنظمة

- تعد كثير من نظريات المنظمة بناء الثقة المتبادلة والتفاعل قوة مكملة في المنظمات، وتشير (شياها)(Sheal)(1984) بأن الثقة مكون مهم في الحياة التنظيمية، وقد أفاد كثير من الباحثين أمثال (ميشرا Mishra)(1996) بأن الثقة التنظيمية عامل مركزي يعزز من نجاح وبقاء المنظمات ولا سيما في بيئة الاعمال لأنها أصبحت غير مؤكدة وتنافسية (متعب والعطوي، 2008: 6).
- ويمكن أن تتسبب الثقة التنظيمية في التحسين والاحتفاظ بالعاملين، عن طريق تحسين الاتصال والتعاون بين العاملين والمديرين، وتعزيز كفاءتهم، وعندما تتولد الثقة وتبنى بين أفراد المنظمة، وعندما يتم خلق مناخ من الثقة التنظيمية فإنه سيولد العديد من التطبيقات الإيجابية للمنظمة، وبينت الأبحاث أن الثقة تؤدي الى تحسين الاتصال والتعاون والعمل الجماعي (AL-Abrow et al, 2013:30) .

### ثالثاً : ابعاد الثقة التنظيمية

لقد تم تناول ابعاد الثقة التنظيمية من قبل دراسات متعددة، فقد وضع تصور لمفهوم الثقة في الادب أحادي الابعاد في بداية الامر ثم اقترح الباحثون تعريفا متعدد الابعاد للثقة، وهناك من نظر اليها على مستوى الفرد والمجموعة في حين ينظر اليها آخرون على مستوى التنظيم (المعشر والطرارونه، 2012، 630) ،وسيقترن شرح الأبعاد على أربعة منها وهي (الاستقامة، النزعة لعمل الخير، الجدارة، القدرة على التنبؤ) كونها الابعاد

الأربعة المأخوذة من مقياس (Tzafir) والتي اعتمدت ضمن الجانب العملي للبحث وكما موضح على النحو الآتي :

1. الاستقامة Integrity: تعني الصدق ووجود تناسق بين ما يفعله الشخص وما يقوله (Robbins & Judge, 2011:430).
2. النزعة لعمل الخير Benevolence: تعني وجود دوافع حميدة ودرجة اللطف تجاه الطرف الاخر ومصدر قلق حقيقي لرفاهيتهم الشخصية (Dietz & Hartog, 2006:560)، ويعني ان الشخص الموثوق به يراعي المصالح الخاصة لمانح الثقة من الصميم ، حتى اذا كانت هذه المصالح ليست بالضرورة وعلى وفق رغبته ، (Robbins&Judge, 2011:430).
3. الجدارة Competence: وتشمل المعرفة التقنية والعلاقات الشخصية للفرد وحتى مهارات الشخص العالية وميادنا لن يستطيع الموثوق به تحقيق نتيجة ايجابية لمانح الثقة اذا لم يكن هنالك النية الحسنة في قدرته على انجاز المهمة (Robbins&Judge, 2011:430).
4. القدرة على التنبؤ Predictability: هي ليست توقعات بذاتها، لكن يمكن ان تتمثل بالتوقعات ، فالأفراد دائما ما يقومون بعملية الثقة لذلك فهم يدركون كمية الثقة التي يجب منحها لشخص ما ،وان من الصعوبة توضيح هذا المصطلح لكن ايسر طريقة للتفكير هي بفهم تصرفات ومخرجات الاخرين والتي تمكنا من فهم سلوكياتهم (ابراهيم، 2009: 62)

## المبحث الثالث الجانب التطبيقي

### 1- نبذة مختصرة (لمحة تعريفية) عن شركة زين للاتصالات

تمثل شركة زين للاتصالات احدى مزودي خدمات اتصالات متنقلة رائدة على مستوى منطقة الشرق الأوسط ، وقد بدأت مسيرتها في عام 1983 في الكويت، تحت مسمى شركة الاتصالات المتنقلة (ام تي سي) (MTC)، كأول مشغل لخدمات الاتصالات المتنقلة في المنطقة، وتحولت شركة الاتصالات المتنقلة (ام تي سي) (MTC) في ايلول 2007، الى العلامة التجارية زين، وذلك بهدف ابراز مكانتها المتنامية كمزود خدمات اتصالات متنقلة رائدة متعددة الجنسيات وذات تطلعات عالمية، وتعمل الشركة تحت مسمى زين في كل من البحرين، والأردن، والكويت، والعراق، والمملكة العربية السعودية، والسودان، وجنوب السودان، بينما تعمل في لبنان تحت مسمى "تاتش" ، و يبلغ عدد زبائن شركة زين للاتصالات في العراق (13.5) مليون زبون وتعد الشركة القائدة في العراق والكويت والسودان والاردن ولبنان، وتقدم الشركة خدماتها المتنوعة وتتضمن الاتصالات الهاتفية بمعدل (141) مليون مكالمة يوميا، و (42.5) مليون رسالة نصية (SMS) يوميا.

### 2- عرض مستوى متغيرات البحث وتحليل نتائج شدة اجابة افراد العينة لمتغيرات البحث

سيتم بيان شدة اجابة العينة حول محتويات اسئلة استبانة البحث والمتعلقة بالمتغير المستقل الاول المتمثل بنظرية تبادل القائد-العضو والذي يشمل { التأثير ، الولاء ، المساهمة ، احترام المهنية ، الدعم } والمتغير المعتمد المتمثل بالثقة التنظيمية التي ( الاستقامة ، النزعة لعمل الخير ، الجدارة ، القدرة على التنبؤ) حيث تم اعتماد الجداول التي توضح اتجاهات اجابات العينة لكل فقرة ولكل محور من محاور البحث، إذ استخدمت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لها ومن ثم علقت الباحثة تعليقاً على تلك الجداول بما يتناسب مع اجابات افراد العينة والبالغ عددهم (265) فردا وكانت النتائج كما يأتي:

#### اولاً: نظرية تبادل القائد-العضو

يتضح من جدول (1) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.99) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري سجل (0.81)، والذي يشير الى مدى تجانس في اجابات عينة البحث بخصوص متغير نظرية تبادل القائد-العضو، في حين سجلت الاهمية النسبية (79.83 %) وهي نسبة عالية تؤكد اتفاق عينة البحث على معظم ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو، في حين كانت نتائج اجابات عينة البحث لأبعاد هذا المتغير كما يأتي :-

#### 1. التأثير

يشير جدول (1) الى الفقرات الثلاثة التي جرى بموجبها قياس هذا البعد من ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة زين للاتصالات ، إذ بلغ الوسط الحسابي لمتغير التأثير لشركة زين للاتصالات (3.83) أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ما يؤكد اتجاه اجابات العينة نحو الاتفاق بخصوص فقرات التأثير ، في حين سجل الانحراف

المعياري (0.91) والذي يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص هذا البعد، بينما بلغت الاهمية النسبية لبعد التأثير (76.65 %).

هذا وتوزعت اجابات عينة شركة زين للاتصالات بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (1) مسجلة وسطا حسابيا بلغ (3.94) وبانحراف معياري (0.93) واهمية نسبية شكلت (78.87 %)، أما الفقرة (3) فقد حققت أدنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.65) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.96) في حين سجلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (72.98 %).

## 2. الولاء

يشير جدول (1) الى الفقرات الثلاثة التي جرى بموجبها قياس هذا البعد من ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة زين للاتصالات ، إذ بلغ الوسط الحسابي لمتغير الولاء لشركة زين للاتصالات (3.85) أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) والذي يؤكد اتجاه اجابات العينة نحو الاتفاق بخصوص فقرات الولاء ، في حين سجل الانحراف المعياري (0.92) والذي يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص هذا البعد، بينما بلغت الاهمية النسبية لبعد الولاء (76.93 %).

هذا وتوزعت اجابات عينة شركة زين للاتصالات بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (3) مسجلة وسطا حسابيا بلغ (4.06) وبانحراف معياري (0.84) واهمية نسبية شكلت (81.13 %)، أما الفقرة (2) فقد حققت أدنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.69) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.09) في حين سجلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (73.81 %).

## 3. المساهمة

يشير جدول (1) الى الفقرات الثلاثة التي جرى بموجبها قياس هذا البعد من ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة زين للاتصالات ، إذ بلغ الوسط الحسابي لمتغير المساهمة لشركة زين للاتصالات (4.34) أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) والذي يؤكد اتجاه اجابات العينة نحو الاتفاق بخصوص فقرات المساهمة ، في حين سجل الانحراف المعياري (0.99) والذي يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص هذا البعد، بينما بلغت الاهمية النسبية لبعد المساهمة (86.87 %).

هذا وتوزعت اجابات عينة شركة زين للاتصالات بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (1) مسجلة وسطا حسابيا بلغ (4.7) وبانحراف معياري (1.19) واهمية نسبية شكلت (94.04 %)، أما الفقرة (2) فقد حققت أدنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.87) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.95) في حين سجلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (77.43 %).

## 4. احترام المهنية

يشير جدول (1) الى الفقرات الثلاثة التي جرى بموجبها قياس هذا البعد من ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة زين للاتصالات ، إذ بلغ الوسط الحسابي لمتغير احترام المهنية لشركة زين للاتصالات (3.99) أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) والذي يؤكد اتجاه اجابات العينة نحو الاتفاق بخصوص فقرات احترام المهنية ، في حين سجل الانحراف المعياري (0.82) والذي يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص هذا البعد، بينما بلغت الاهمية النسبية لبعد احترام المهنية (79.85 %).

هذا وتوزعت اجابات عينة شركة زين للاتصالات بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (1) مسجلة وسطا حسابيا بلغ (4.1) وبانحراف معياري (0.86) واهمية نسبية شكلت (81.96 %)، أما الفقرة (3) فقد حققت أدنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.84) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.86) في حين سجلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (76.83 %).

## 5. الدعم

يشير جدول (1) الى الفقرات الثلاثة التي جرى بموجبها قياس هذا البعد من ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة زين للاتصالات ، إذ بلغ الوسط الحسابي لمتغير الدعم لشركة زين للاتصالات (3.94) أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) والذي يؤكد اتجاه اجابات العينة نحو الاتفاق بخصوص فقرات الدعم ، في حين سجل الانحراف المعياري (0.83) والذي يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص هذا البعد، بينما بلغت الاهمية النسبية لبعد الدعم (78.84 %).

هذا وتوزعت اجابات عينة شركة زين للاتصالات بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (1) مسجلة وسطا حسابيا بلغ (3.98) وبانحراف معياري (0.93) واهمية نسبية شكلت (79.7)، أما الفقرة (2) فقد حققت أدنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.91) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.85) في حين سجلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (78.19%).

### جدول (1)

وصف اجابات العينة لمتغير نظرية تبادل القائد-العضو

ال فقرات	اتفق تماما بدرجة 5		اتفق بدرجة 4		محايد بدرجة 3		لا اتفق بدرجة 2		لا اتفق تماما بدرجة 1		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اهمية نسبية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
Q1	30.9	82	40.8	108	21.5	57	5.3	14	1.5	4	3.94	0.93	78.87
Q2	28.3	75	41.9	111	21.9	58	7.9	21	0	0	3.91	0.9	78.11
Q3	18.5	49	41.9	111	27.9	74	9.4	25	2.3	6	3.65	0.96	72.98
التأثير													
Q4	30.6	81	30.6	81	26.4	70	12.5	33	0	0	3.79	1.01	75.85
Q5	25.3	67	39.2	104	17.4	46	15.5	41	2.6	7	3.69	1.09	73.81
Q6	34.7	92	40	106	21.5	57	3.8	10	0	0	4.06	0.84	81.13
الولاء													
Q7	34.3	91	37.4	99	19.2	51	8.3	22	0.8	2	4.7	1.19	94.04
Q8	30.6	81	34.7	92	26	69	8.7	23	0	0	3.87	0.95	77.43
Q9	58.1	154	35.8	95	3.4	9	0	0	2.6	7	4.46	0.8	89.20
المساهمة													
Q10	35.5	94	45.7	121	12.1	32	6.8	18	0	0	4.1	0.86	81.96
Q11	31.7	84	45.3	120	18.1	48	4.9	13	0	0	4.04	0.83	80.75
Q12	24.5	65	40.4	107	29.8	79	5.3	14	0	0	3.84	0.86	76.83
احترام المهنية													
Q13	35.1	93	35.1	93	23	61	6.8	18	0	0	3.98	0.93	79.7
Q14	26.8	71	42.3	112	26	69	4.9	13	0	0	3.91	0.85	78.19
Q15	23.4	62	49.1	130	24.9	66	2.6	7	0	0	3.93	0.77	78.64
الدعم													
نظرية تبادل القائد-العضو													
											3.99	0.81	79.83

### ثانياً: الثقة التنظيمية

يتضح من جدول (2) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.89) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري سجل (0.78)، والذي يشير الى مدى تجانس في اجابات عينة البحث بخصوص متغير الثقة التنظيمية، في حين سجلت الاهمية النسبية (77.84%) وهي نسبة عالية تؤكد اتفاق عينة البحث على معظم محاور الثقة التنظيمية، في حين كانت نتائج اجابات عينة البحث لأبعاد هذا المتغير كما يأتي :

#### 1. الاستقامة

يشير جدول (2) الى الفقرات الاربعة التي جرى بموجبها قياس هذا المحور من محاور الثقة التنظيمية فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة زين للاتصالات ، إذ بلغ الوسط الحسابي لمتغير الاستقامة لشركة زين للاتصالات ( 3.98) أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) والذي يؤكد اتجاه اجابات العينة نحو الاتفاق بخصوص فقرات الاستقامة ، في حين سجل الانحراف المعياري (0.93) والذي يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص هذا المحور، بينما بلغت الاهمية النسبية لمحور الاستقامة ( 79.66 %).

هذا وتوزعت اجابات عينة شركة زين للاتصالات بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (3) مسجلة وسطا حسابيا بلغ (4.08) وبانحراف معياري (0.91) واهمية نسبية شكلت (81.58)، أما الفقرة (2) فقد حققت



أدنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.93) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.96) في حين سجلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (78.64%).

## 2. النزعة لعمل الخير

يشير جدول (2) الى الفقرات الاربعة التي جرى بموجبها قياس هذا المحور من محاور الثقة التنظيمية فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة زين للاتصالات ، إذ بلغ الوسط الحسابي لمتغير النزعة لعمل الخير لشركة زين للاتصالات (3.76) أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) والذي يؤكد اتجاه اجابات العينة نحو الاتفاق بخصوص فقرات النزعة لعمل الخير ، في حين سجل الانحراف المعياري (0.95) والذي يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص هذا المحور، بينما بلغت الاهمية النسبية لمحور النزعة لعمل الخير (75.23%).

هذا وتوزعت اجابات عينة شركة زين للاتصالات بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (3) مسجلة وسطا حسابيا بلغ (4.17) وبانحراف معياري (0.83) واهمية نسبية شكلت (83.32%)، أما الفقرة (1) فقد حققت أدنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.56) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.93) في حين سجلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (71.17%).

## 3. الجدارة

يشير جدول (2) الى الفقرات الاربعة التي جرى بموجبها قياس هذا المحور من محاور الثقة التنظيمية فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة زين للاتصالات، إذ بلغ الوسط الحسابي لمتغير الجدارة لشركة زين للاتصالات (4.05) أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) والذي يؤكد اتجاه اجابات العينة نحو الاتفاق بخصوص فقرات الجدارة، في حين سجل الانحراف المعياري (0.86) والذي يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص هذا المحور، بينما بلغت الاهمية النسبية لمحور الجدارة (81.06%).

هذا وتوزعت اجابات عينة شركة زين للاتصالات بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (4) مسجلة وسطا حسابيا بلغ (4.22) وبانحراف معياري (0.80) واهمية نسبية شكلت (84.38%)، أما الفقرة (2) فقد حققت أدنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.92) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.85) في حين سجلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (78.42%).

## 4. القدرة على التنبؤ

يشير جدول (2) الى الفقرات الاربعة التي جرى بموجبها قياس هذا المحور من محاور الثقة التنظيمية فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة زين للاتصالات ، إذ بلغ الوسط الحسابي لمتغير القدرة على التنبؤ لشركة زين للاتصالات (3.77) أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) والذي يؤكد اتجاه اجابات العينة نحو الاتفاق بخصوص فقرات القدرة على التنبؤ ، في حين سجل الانحراف المعياري (0.88) والذي يشير الى مدى تجانس اجابات العينة بخصوص هذا المحور، بينما بلغت الاهمية النسبية لمحور القدرة على التنبؤ (75.42%).

هذا وتوزعت اجابات عينة شركة زين للاتصالات بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (1) مسجلة وسطا حسابيا بلغ (3.94) وبانحراف معياري (0.86) واهمية نسبية شكلت (78.87%)، أما الفقرة (3) فقد حققت أدنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.67) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.95) في حين سجلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (73.36%).

جدول (2)  
وصف اجابات العينة لمتغير الثقة التنظيمية

الفقرات	اتفق تماما بدرجة 5		اتفق بدرجة 4		محايد بدرجة 3		لا اتفق بدرجة 2		لا اتفق تماما بدرجة 1		الاحراف المعياري	الاهمية نسبية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
Q16	37	98	33.6	89	20.8	55	7.9	21	0.8	2	0.98	79.62
Q17	32.5	86	38.5	102	18.9	50	10.2	27	0	0	0.96	78.64
Q18	38.5	102	37	98	19.6	52	3.8	10	1.1	3	0.91	81.58
Q19	30.2	80	41.1	109	22.3	59	5.3	14	1.1	3	0.92	78.79
Q20	14	37	43	114	29.4	78	12.1	32	1.5	4	0.93	71.17
Q21	21.1	56	44.5	118	18.9	50	12.8	34	2.6	7	1.03	73.74
Q22	38.9	103	43.8	116	12.5	33	4.9	13	0	0	0.83	83.32
Q23	17.7	47	43	114	26.4	70	10.6	28	2.3	6	0.97	72.68
Q24	34.7	92	46.4	123	14	37	4.9	13	0	0	0.82	82.19
Q25	28.7	76	44.9	119	16.2	43	10.2	27	0	0	0.85	78.42
Q26	31.3	83	43	114	16.2	43	9.4	25	0	0	0.92	79.25
Q27	41.9	111	41.5	110	13.2	36	3.4	9	0	0	0.8	84.38
Q28	27.5	73	45.7	121	20.4	54	6.4	17	0	0	0.86	81.06
Q29	25.7	68	37	98	23.4	62	10	37	0	0	0.99	74.87
Q30	21.9	58	42.6	113	18.9	50	13.2	36	3.9	8	0.95	73.36
Q31	20.4	54	41.9	111	30.6	81	4.5	12	2.6	7	0.93	74.57
75.42	0.88	3.77	القدرة على التنبؤ									
77.84	0.78	3.89	الثقة التنظيمية									

ولمقارنة متغيرات البحث من حيث الاهمية النسبية، يتضح ان شركة زين للاتصالات تتجه نحو تطبيق نظرية تبادل القائد-العضو بمستوى أعلى من توجهها لتعزيز الثقة التنظيمية، حيث سجلت الاهمية النسبية لنظرية تبادل القائد-العضو (79.8%) ، في حين كانت لمتغير الثقة التنظيمية تساوي (77.84%)، كما يبين جدول (3) أن متغير المساهمة سجل أعلى مستوى بين محاور نظرية تبادل القائد-العضو من حيث الاهمية النسبية وبواقع (86.87%) ، وأن متغير الجدارة سجل أعلى مستوى بين محاور الثقة التنظيمية من حيث الاهمية النسبية وبواقع (81.06%) ، وكما وضح في جدول (3) الاتي :

جدول (3)

مقارنة بين متغيرات البحث وفروعها من حيث الاهمية النسبية

متغيرات البحث	اهمية نسبية
التأثير	76.65
الولاء	76.93
المساهمة	86.87
احترام المهنية	79.85
الدعم	78.84
نظرية تبادل القائد-العضو	79.83
الاستقامة	79.66
النزعة لعمل الخير	75.23
الجدارة	81.06
القدرة على التنبؤ	75.42
الثقة التنظيمية	77.84

**3- اختبار العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين أبعاد نظرية تبادل القائد-العضو والثقة التنظيمية**  
 سيتم اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين أبعاد نظرية تبادل القائد-العضو التي تشمل {التأثير، الولاء، المساهمة، احترام المهنية، الدعم} وبين محاور الثقة التنظيمية التي تضم {الاستقامة، النزعة لعمل الخير، الجدارة، القدرة على التنبؤ}، من خلال حساب قيمة معامل ارتباط الرتب البسيط (لسبير-مان)، لمعرفة قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، في حين يشير ظهور علامة (\*\*) قرب معامل الارتباط البسيط في نتائج البرنامج الاحصائي SPSS إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01)، أما إذا كانت العلامة (\*) فتعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.05) فقط.

في حين سنستخدم لاختبار تأثير نظرية تبادل القائد-العضو في تعزيز الثقة التنظيمية في شركة زين للاتصالات اختبار (F - TEST) لمعرفة معنوية هذا التأثير، فإذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، دل ذلك على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، والعكس صحيح، وكذلك تم احتساب قيمة معامل التحديد  $R^2$  والتي تبين نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد المتمثل بالثقة التنظيمية، ثم حسبت قيمة بيتا التي تمثل معامل الانحدار الذي يشير إلى نسبة التغير الحاصل في قيمة المتغير المعتمد عند حصول تغير في قيمة المتغير المستقل بقيمة وحدة واحدة، وكانت النتائج كما يأتي:

أولاً: علاقة الارتباط بين ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو والثقة التنظيمية بأنواعه

#### 1. علاقة التأثير بالثقة التنظيمية

نلاحظ من خلال جدول (4) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التأثير وأنواع الثقة التنظيمية لشركة زين للاتصالات، إذ سجل معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\* 0.53)، وكانت مجموع العلاقات بين التأثير والثقة التنظيمية وأنواعه (5) بما يشكل (100 %) عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، وكانت أعلى قيمة معامل الارتباط بين التأثير والنزعة لعمل الخير وواقع (\*\* 0.58) ما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي بين التأثير والنزعة لعمل الخير في شركة زين للاتصالات، ومنه نستدل على ان شركة زين للاتصالات تهتم بالتأثير في تعزيز الثقة التنظيمية وبالتالي قبول الفرضية القائلة {توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير التأثير والثقة التنظيمية}، ما يؤكد وجود علامة \*\* في نتائج التحليل الاحصائي من خلال برنامج spss مع قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغيرين.

#### 2. علاقة الولاء بالثقة التنظيمية

نلاحظ من خلال جدول (4) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الولاء وأنواع الثقة التنظيمية لشركة زين للاتصالات، إذ سجل معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\* 0.51)، وكانت مجموع العلاقات بين الولاء والثقة التنظيمية وأنواعه (5) بما يشكل (100 %) عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، وكانت أعلى قيمة معامل الارتباط بين الولاء و الجدارة وواقع (\*\* 0.54) ما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي بين الولاء و الجدارة في شركة زين للاتصالات، ومنه نستدل على ان شركة زين للاتصالات تهتم بالولاء في تعزيز الثقة التنظيمية وبالتالي قبول الفرضية القائلة {توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الولاء والثقة التنظيمية}، ما يؤكد وجود علامة \*\* في نتائج التحليل الاحصائي من خلال برنامج spss مع قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغيرين.

#### 3. علاقة المساهمة بالثقة التنظيمية

نلاحظ من خلال جدول (4) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المساهمة وأنواع الثقة التنظيمية لشركة زين للاتصالات، إذ سجل معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\* 0.55)، وكانت مجموع العلاقات بين المساهمة والثقة التنظيمية وأنواعه (5) بما يشكل (100 %) عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، وكانت أعلى قيمة معامل الارتباط بين المساهمة و الجدارة وواقع (\*\* 0.56) ما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي بين المساهمة و الجدارة في شركة زين للاتصالات، ومنه نستدل على ان شركة زين للاتصالات تهتم بالمساهمة في تعزيز الثقة التنظيمية وبالتالي قبول الفرضية القائلة {توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير المساهمة والثقة التنظيمية}، ما يؤكد وجود علامة \*\* في نتائج التحليل الاحصائي من خلال برنامج spss مع قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغيرين.

#### 4. علاقة احترام المهنية بالثقة التنظيمية

نلاحظ من خلال جدول (4) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين احترام المهنية وأنواع الثقة التنظيمية لشركة زين للاتصالات، إذ سجل معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\* 0.60)، وكانت مجموع العلاقات بين احترام المهنية والثقة التنظيمية وأنواعه (5) بما يشكل (100 %) عند مستوى معنوية

(0.01) و(0.05) ، وكانت أعلى قيمة معامل الارتباط بين احترام المهنية و النزعة لعمل الخير وبواقع (\*\* 0.56) ما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي بين احترام المهنية و النزعة لعمل الخير في شركة زين للاتصالات، ومنه نستدل على ان شركة زين للاتصالات تهتم باحترام المهنية في تعزيز الثقة التنظيمية وبالتالي قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير احترام المهنية و الثقة التنظيمية }، ما يؤكد وجود علامة \*\* في نتائج التحليل الاحصائي من خلال برنامج spss مع قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغيرين .

#### 5. علاقة الدعم بالثقة التنظيمية

نلاحظ من خلال جدول (4) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الدعم وأنواع الثقة التنظيمية لشركة زين للاتصالات ، إذ سجل معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\* 0.56) ، وكانت مجموع العلاقات بين الدعم والثقة التنظيمية وأنواعه (5) بما يشكل (100 %) عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05) ، وكانت أعلى قيمة معامل الارتباط بين الدعم و الجدارة وبواقع (\*\* 0.59) ما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي بين الدعم و الجدارة في شركة زين للاتصالات، ومنه نستدل على ان شركة زين للاتصالات تهتم بالدعم في تعزيز الثقة التنظيمية وبالتالي قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الدعم والثقة التنظيمية }، ما يؤكد وجود علامة \*\* في نتائج التحليل الاحصائي من خلال برنامج spss مع قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغيرين .

#### 6. علاقة نظرية تبادل القائد-العضو بالثقة التنظيمية

نلاحظ من خلال جدول (4) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين نظرية تبادل القائد-العضو وأنواع الثقة التنظيمية لشركة زين للاتصالات، إذ سجل معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\* 0.63) ، وكانت مجموع العلاقات بين نظرية تبادل القائد-العضو والثقة التنظيمية وأنواعه (5) بما يشكل (100 %) عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05) ، وكانت أعلى قيمة معامل الارتباط بين نظرية تبادل القائد-العضو و الجدارة وبواقع (\*\* 0.62) ما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي بين نظرية تبادل القائد-العضو و الجدارة في شركة زين للاتصالات، ومنه نستدل على ان شركة زين للاتصالات تهتم بنظرية تبادل القائد-العضو في تعزيز بالثقة التنظيمية وبالتالي قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير نظرية تبادل القائد-العضو والثقة التنظيمية }، ما يؤكد وجود علامة \*\* في نتائج التحليل الاحصائي من خلال برنامج spss مع قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغيرين .

#### جدول (4)

علاقات الارتباط بين نظرية تبادل القائد-العضو بأبعادها والثقة التنظيمية بمحاورها لشركة زين للاتصالات

العلاقات المعنوية		الثقة التنظيمية					النظرية تبادل القائد-العضو
الاهمية النسبية	العدد	إجمالي الثقة التنظيمية	القدرة على التنبؤ	الجدارة	النزعة لعمل الخير	الاستقامة	
	5	0.53 **	0.57 **	0.55 **	0.58 **	0.54 **	التأثير
	5	0.51 **	0.51 **	0.54 **	0.53 **	0.53 **	الولاء
	5	0.55 **	0.54 **	0.56 **	0.51 **	0.51 **	المساهمة
	5	0.60 **	0.53 **	0.53 **	0.56 **	0.49 **	احترام المهنية
	5	0.56 **	0.58 **	0.59 **	0.57 **	0.57 **	الدعم
	5	0.63 **	0.59 **	0.62 **	0.60 **	0.58 **	إجمالي نظرية تبادل القائد-العضو
	30	6	6	6	6	6	العلاقات المعنوية
	%100	%100	%100	%100	%100	%100	

نستدل من خلال تحليل جدول (4) قبول الفرضية الرئيسية الأولى وجميع الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ولاسيما ان قيم معامل الارتباط لجميع هذه العلاقات كانت معنوية لوجود اشارة \*\* معها جميعاً، في نتائج البرنامج الاحصائي SPSS v 21، وبالتالي أثبتنا جميع الفرضيات القائلة: { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظرية تبادل القائد-العضو والثقة التنظيمية } { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير والثقة التنظيمية (الاستقامة ، النزعة لعمل الخير ، الجدارة ، القدرة على التنبؤ) } { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الولاء والثقة التنظيمية (الاستقامة ، النزعة لعمل الخير ، الجدارة ، القدرة على التنبؤ) } { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساهمة والثقة التنظيمية (الاستقامة ، النزعة لعمل الخير ، الجدارة ، القدرة على التنبؤ) }

{ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين احترام المهنية والثقة التنظيمية (الاستقامة ، النزعة لعمل الخير ، الجدارة ، القدرة على التنبؤ) }  
 { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم والثقة التنظيمية (الاستقامة ، النزعة لعمل الخير ، الجدارة ، القدرة على التنبؤ) }

### ثانياً : اختبار تأثير أبعاد نظرية تبادل القائد-العضو في الثقة التنظيمية

1. يبدو من جدول (5) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير المتغير المستقل (التأثير) بوصفه أحد أبعاد نظرية تبادل القائد-العضو في تعزيز الثقة التنظيمية لشركة زين للاتصالات سجلت (148) وهي قيمة معنوية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة ( 3.84 ) ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.36) والتي تشير إلى نسبة تأثير متغير التأثير في تعزيز الثقة التنظيمية، بينما بلغت قيمة بيتا التي تمثل معامل الانحدار بيتا (0.76) والتي تشكل نسبة التغير في المتغير المعتمد المتمثل بالثقة التنظيمية، عند تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول (5) نماذج ذات تأثير معنوي بما نسبته (100%)، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية القائلة {توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير التأثير في تعزيز الثقة التنظيمية}.
2. يبين الجدول (5) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير المتغير المستقل ( الولاء) بوصفه أحد أبعاد نظرية تبادل القائد-العضو في تعزيز الثقة التنظيمية لشركة زين للاتصالات سجلت (133) وهي قيمة معنوية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.84)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  ( 0.33 ) والتي تشير إلى نسبة تأثير متغير الولاء في تعزيز الثقة التنظيمية بينما بلغت قيمة بيتا التي تمثل معامل الانحدار بيتا (0.64) والتي تشكل نسبة التغير في المتغير المعتمد المتمثل بالثقة التنظيمية، عند تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول (5) نماذج ذات تأثير معنوي بما نسبته ( 100 % )، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية القائلة {توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الولاء في تعزيز الثقة التنظيمية}.
3. يتضح من الجدول (5) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير المتغير المستقل ( المساهمة) بوصفه أحد أبعاد نظرية تبادل القائد-العضو في تعزيز الثقة التنظيمية لشركة زين للاتصالات سجلت (156) وهي قيمة معنوية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.84)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.37) والتي تشير إلى نسبة تأثير متغير المساهمة في تعزيز الثقة التنظيمية بينما بلغت قيمة بيتا التي تمثل معامل الانحدار بيتا (0.71) والتي تشكل نسبة التغير في المتغير المعتمد المتمثل بالثقة التنظيمية، عند تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول (5) نماذج ذات تأثير معنوي بما نسبته ( 100 %)، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير المساهمة في تعزيز الثقة التنظيمية}.
4. يبدو من جدول (5) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير المتغير المستقل ( احترام المهنية) بوصفه أحد أبعاد نظرية تبادل القائد-العضو في تعزيز الثقة التنظيمية لشركة زين للاتصالات سجلت (164) وهي قيمة معنوية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.84)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.38) والتي تشير إلى نسبة تأثير متغير احترام المهنية في تعزيز الثقة التنظيمية، بينما بلغت قيمة بيتا التي تمثل معامل الانحدار بيتا (0.67) والتي تشكل نسبة التغير في المتغير المعتمد المتمثل بالثقة التنظيمية، عند تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول (5) نماذج ذات تأثير معنوي بما نسبته (100%)، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير احترام المهنية في تعزيز الثقة التنظيمية}.
5. يتضح من الجدول (5) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير المتغير المستقل (الدعم) بوصفه أحد أبعاد نظرية تبادل القائد-العضو في تعزيز الثقة التنظيمية لشركة زين للاتصالات سجلت (214) وهي قيمة معنوية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.84)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.45) والتي تشير إلى نسبة تأثير متغير الدعم في تعزيز الثقة التنظيمية، بينما بلغت قيمة بيتا التي تمثل معامل الانحدار بيتا (0.74) والتي تشكل نسبة التغير في المتغير المعتمد المتمثل بالثقة التنظيمية، عند تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول (5) نماذج ذات تأثير معنوي بما نسبته (100%)، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الدعم في تعزيز الثقة التنظيمية}.
6. يبدو من جدول (5) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير المتغير المستقل ( نظرية تبادل القائد-العضو ) في تعزيز الثقة التنظيمية لشركة زين للاتصالات سجلت (239) وهي قيمة معنوية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.84)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.48) والتي تشير إلى نسبة تأثير متغير نظرية تبادل القائد-العضو في تعزيز الثقة التنظيمية، بينما بلغت قيمة بيتا التي تمثل معامل الانحدار بيتا (0.72) والتي تشكل نسبة التغير في المتغير المعتمد المتمثل بالثقة التنظيمية، عند تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول (5) نماذج ذات تأثير معنوي بما نسبته ( 100 %)، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير نظرية تبادل القائد-العضو في تعزيز الثقة التنظيمية}.

جدول (5)

علاقات تأثير متغير نظرية تبادل القائد-العضو بأبعاده في الثقة التنظيمية بمحاورها لشركة زين للاتصالات

العلاقات المعنوية		الثقة التنظيمية										
الاهمية النسبية	العدد	إجمالي الثقة التنظيمية		القدرة على التنبؤ		الجدارة		النزعة لعمل الخير		الاستقامة		نظرية تبادل القائد-العضو
		0.36	0.76	0.36	0.81	0.34	0.67	0.41	0.84	0.38	0.84	
%100	5	دال	148	دال	148	دال	140	دال	182	دال	164	التأثير
%100	5	دال	133	دال	127	دال	127	دال	140	دال	148	الولاء
%100	5	دال	156	دال	133	دال	120	دال	113	دال	133	المساهمة
%100	5	دال	164	دال	114	دال	114	دال	156	دال	156	احترام المهنة
%100	5	دال	214	دال	203	دال	203	دال	214	دال	239	الدعم
%100	5	دال	239	دال	192	دال	182	دال	226	دال	226	اجمالي نظرية تبادل القائد-العضو
%100	30	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	العلاقات المعنوية
		%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	الاهمية النسبية

معامل التحديد $R^2$	بيتا B
التفسير	قيمة F المحتسبة

نستدل من خلال تحليل جدول (5) قبول الفرضية الرئيسية الثانية وجميع الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ولاسيما ان قيم معامل الارتباط لجميع هذه العلاقات كانت معنوية لوجود اشارة \*\* معها جميعاً، في نتائج البرنامج الاحصائي SPSS v 21، وبالتالي أثبتنا جميع الفرضيات القائلة: { توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير نظرية تبادل القائد-العضو في الثقة التنظيمية } { توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التأثير في الثقة التنظيمية (الاستقامة، النزعة لعمل الخير، الجدارة، القدرة على التنبؤ) } { توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الولاء في الثقة التنظيمية (الاستقامة، النزعة لعمل الخير، الجدارة، القدرة على التنبؤ) } { توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير المساهمة في الثقة التنظيمية (الاستقامة، النزعة لعمل الخير، الجدارة، القدرة على التنبؤ) } { توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير احترام المهنة في الثقة التنظيمية (الاستقامة، النزعة لعمل الخير، الجدارة، القدرة على التنبؤ) } { توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الدعم في الثقة التنظيمية (الاستقامة، النزعة لعمل الخير، الجدارة، القدرة على التنبؤ) }.

## المبحث الرابع الاستنتاجات والنوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

- حصول بعد المساهمة في نظرية تبادل القائد-العضو على الاهمية الاولى من بين الابعاد الخمس للنظرية مما يؤكد ان العاملين في شركة زين للاتصالات يؤدون اعمالهم بأبعد من الواجبات الرسمية المكلفون بها، وجاء بالمرتبة الثانية احترام المهنية ثم الدعم والولاء وحل بعد التأثير بالاهمية الخامسة.
1. اتضح ان بعد الجدارة قد حصل على الاهمية الاولى ضمن ابعاد الثقة التنظيمية في الشركة، وهذا ما يشير الى ان المشرفين لديهم المام كامل بالعمل ومعرفة بتفاصيله مما يمكنهم من مساعدة العاملين في التغلب على اي مشكلة تواجه عملهم، فيما جاءت الاستقامة ضمن الاهمية الثانية والقدرة على التنبؤ بالاهمية الثالثة، اما النزعة لعمل الخير فجاءت ضمن الاهمية الرابعة ما بين الابعاد.
  2. اتضح ان المقياس المستعمل في البحث قد ادى الغرض من البحث والتمثل في معرفة مدى اعتماد شركة زين للاتصالات لأبعاد نظرية تبادل القائد-العضو فضلا عن علاقتها بالثقة التنظيمية.
  3. اظهرت التحليلات الاحصائية وجود علاقات ارتباط طردية وتأثير فيما يخص ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو والثقة التنظيمية.

### ثانياً : التوصيات

1. لابد لشركة زين للاتصالات من تبني اسلوب نظرية القائد – العضو كونها من النظريات التي عالجت ضيق وقت القادة وحاجتهم لأشخاص يمكن الاعتماد عليهم ومدعم بالمزيد من الثقة والصلاحيات وتمكينهم من اداء بعض الاعمال.
2. لابد من التركيز على ابعاد الاستقامة والنزعة لعمل الخير بشكل أكبر كونها من الابعاد التي ترتبط بالجانب الانساني للعاملين، فضلا عن الجدارة والقدرة على التنبؤ لزيادة الثقة التنظيمية في الشركة.
3. ضرورة حث العاملين لبذل قصارى جهودهم في عملهم في شركة زين للاتصالات مع تشجيعهم من قبل رؤسائهم وتذليل كافة الصعوبات التي تواجههم في عملهم.
4. لابد من تطوير قدرات المسؤولين في شركة زين للاتصالات بجميع تفاصيل العمل وان يكون لهم دور فاعل في توجيه عاملهم.

## المصادر

### أولاً : المصادر العربية

#### أ- الكتب العربية

1. جرين برج، جيرالد & بارون روبرت، تعريب ومراجعة، رفاعي، رفاعي محمد وبسيوني، إسماعيل علي (2009) " إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ للنشر بالقاهرة .

#### ب- الرسائل والاطاريح

1. إبراهيم، ليث خليل (2009) " تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في رأس المال الاجتماعي " دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معهد التدريب النفطي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد .

#### ج-الدوريات

1. رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد (2010) " أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة" دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، مجلة المحاسبة والإدارة والتامين، كلية التجارة – جامعة القاهرة، السنة التاسعة والاربعون، العدد 76، ص 1-46 .
2. متعب، حامد كاظم والعطوي، عامر علي (2008) "دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية " دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية، جامعة القادسية – كلية الإدارة والاقتصاد – قسم إدارة الاعمال، ص 1-25 .
3. المعشر، زياد يوسف والطراونة، مجدولين عصري (2012) " أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية " دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 8، العدد 4 ص 624 – 652 .

ثانياً : المصادر الأجنبية

**A: Book**

1. Robbins, S. P. & Judge Timothy A. (2011), *Organizational Behavior*, 14<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey.

**B: Journals, Periodicals & Thesis**

2. AL-Abrow Hadi A. & Ardakani Mohammad Shaker & Harooni Alireza & Pour Hamidreza Moghaddam (2013) "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education" *International Journal of Management Academy* Vol.1 No.1 pp: 25-41
3. Bhal,Kanika,T. & Gulati,Namrata & Ansari,Mahfooz,A.(2009) "Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model " *Leadership & Organization Development Journal* ,Vol. 30 No.2 , pp: 106-125 .
4. Dietz Graham & Hartog Deanne N. Den (2006) " Measuring trust inside organizations " *Personnel Review* Vo.35 No.5 pp:557-588
5. Duncan Phyllis & Herrera Richard (2015) "Collectivism and Religious Affiliation as Predictors of the Multidimensional Measure of Leader-Member Exchange (LMX-MDM)" *Journal of Diversity Management*, Volume 10, Number 1, pp 1-12
6. Hadjikhani, Amjad & Thilenius, Peter (2005) "The impact of horizontal and vertical connections on relationships commitment and trust ", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20, No. 3, PP. 136-147
7. Han,Guohong,Helen (2010) "Trust and career satisfaction: the role of LMX " *Career Development International*, Vol. 15 No.5, pp: 437-458.
8. Hwa,Ang,Magdalene,Chooi & Jantani,Muhamad & Ansari,Mahfooz& Canada,Alberta (2009) " Supervisor vs. Subordinate Perception on Leader-Member Exchange Quality: A Malaysian Perspective" *International Journal of Business and Management*, Vol.4 No. 7, pp: 165-171.
9. Jones Joy A. (2009)" Gender Dissimilarity and Leader-Member Exchange: The Mediating Effect of Communication Apprehension" *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 2 Iss. 1, pp. 3-16.
- 10.Liden Robert C. & Maslyn John (1998) "Multidimensionality of Leader- Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development" *Journal of management* Vol.24 NO.1 pp:43-72
- 11.Mayer Roger C. & Davis James H. & Schoorman F. David (1995) "An Integrative Model of Organizational Trust" *The Academy of Management Review*, Vol. 20 No.3 pp: 709-734
- 12.Saboor, Abdul & Mukhtar, Munazza & Sadiq, Muhammed, Khurram(2015) "LMX as a Predictor of Performance Behaviour: Empirical Evidence from Life Insurance Sector of Pakistan" *Journal of Human Resource Management*, Vol.3 No.1 pp:1-5
- 13.Schyns Birgit & Maslyn John M. & Veldhoven Marc P.M. van (2012) "Can some leaders have a good relationship with many followers? The role of personality in the relationship between leader – member Exchange and span of control " *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 33 No. 6 pp:594-606
- 14.Subramaniam,Anusuiya & Othman,Rozhan & Sambasivan,Murali (2010) "Implicit leadership theory among Malaysian managers , Impact of the leadership expectation gap on leader-member exchange quality" *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 31 No.4 , pp: 351-371 .

**C: Internet**

- 15.Lewiski, R. J., and Bunker, B. B., (1996), *Developing and Maintaining Trust in Work Relationship*, Thousand Oaks, and CA:Sage, E-mail: Psych@ buffalo. Edu.

.....  
.....  
.....