

دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية

إعداد

عبد الوهاب طعمة الهندال

باحث دكتوراة بقسم إدارة الاعمال

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

إشراف

أ.د. حسنين السيد طه

أستاذ الموارد البشرية

وعميد كلية التجارة السابق

جامعة مدينة السادات

الملخص:

استهدف البحث تحليل العلاقة بين القيادة الريادية كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير تابع بالمؤسسات التعليمية الكويتية، وكذلك اختبار مدى تأثير القيادة الريادية على الثقة التنظيمية بتلك المؤسسات، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم قائمة استقصاء مكونة من ٣١ عبارة، وبلغ حجم عينة البحث ٣٨٤ مفردة، وتم توزيع قوائم الاستقصاء عليها، وبلغ عدد الاستمارات المجمعة والصالحة للتحليل (٣٣٤ استمارة) بنسبة استجابة ٨٧٪، وتم تجميع آرائهم وتحليلها إحصائياً.

وتوصل البحث إلى أن ممارسات القيادة الريادية تتوافر بدرجة مرتفعة لدى عينة البحث، كما أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، واتضح وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية مجتمعة، حيث زادت ممارسات القيادة الريادية ارتفعت مستويات الثقة التنظيمية (الإدارة العليا - المشرفين - الزملاء) من جانب العاملين بالمؤسسات التعليمية، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الريادية على الثقة التنظيمية.

وفي نهاية البحث وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، تم وضع مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز ممارسات القيادة الريادية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية الكويتية، وذلك لرفع مستوى الثقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية - الرؤية - الابتكار - المخاطرة - الاستباقية - الثقة التنظيمية - الثقة بالزملاء - الثقة بالمشرفين - الثقة بإدارة المدرسة.

Abstract:

The research aimed to analyze the relationship between entrepreneurial leadership as an independent variable and organizational trust as a dependent variable in Kuwaiti educational institutions, as well as to test the extent of the influence of entrepreneurial leadership on organizational trust in those institutions.

The survey lists on it, and the number of collected forms valid for analysis (334 forms) with a response rate of 87%, and their opinions were collected and analyzed statistically.

The research concluded that the entrepreneurial leadership practices are available in a high degree in the research sample, and the level of organizational trust came to a medium degree, and it became clear that there is a positive statistically significant correlation between the entrepreneurial leadership and the organizational trust combined, as the more entrepreneurial leadership practices increased, the higher the levels of organizational trust (senior management). - Supervisors - colleagues) on the part of employees in educational institutions, as well as a positive moral effect of the dimensions of entrepreneurial leadership on organizational trust.

At the end of the research and in light of the results of the statistical analysis of the data, a set of recommendations were developed that contribute to strengthening the entrepreneurial leadership practices of employees in Kuwaiti educational institutions, in order to raise the level of organizational trust.

Keywords: Entrepreneurial leadership - vision - innovation - risk-taking - proactiveness - organizational trust - trust in colleagues - trust in supervisors - trust in school management.

تمهيد:

أشارت العديد من البحوث إلى أن الثقة بالمنظمات والمديرين والزملاء وفي العديد من مجالات العمل والحياة أخذت في التدهور في جميع أنحاء العالم، وتعددت أسباب عدم الثقة في المجتمع المعاصر، كالمنافسة الصارمة في جميع أنحاء العالم، وجشع الشركات، وعمليات الدمج والاستحواذ، وتقليص الحجم والتوظيف، والأخطار الأخلاقية للمديرين، وثقة الموظفين في منظماتهم تسبق رضاهم الوظيفي والتزامهم وأدائهم ولكنها أيضاً تدعم التعلم التنظيمي والابتكار والإدارة الفعالة للأزمات ونتائج أداء الشركة (Voki & Bilu, 2021). وأصبح موضوع الثقة التنظيمية محط اهتمام الدارسين والمنظمات الإدارية والقادة، وذلك لما لها من أهمية في إكساب المنظمات مزايا تنافسية تساعد في بقائها في البيئة التي تعمل بها، كما يعود هذا الاهتمام إلى علاقة هذا المفهوم بعدد من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها في تطور المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتقود الثقة إلى تحمل الأفراد المخاطر والمسئوليات مثل التفويض ومشاركة المعرفة بمحض إرادتهم (Legood et al., 2016).

ويعتمد نجاح أو فشل أية مؤسسة إلى حد بعيد على خصائص نمط القيادة المتبع بتلك المؤسسات، حتى ان العديد من الباحثين يرون ان الفارق الرئيس بين المؤسسة الناجحة وغير الناجحة يعزى إلى الفارق في طبيعة القيادة (عبدالجواد، والشربيني، ٢٠١٧). وقد حظيت قيادة ريادة الأعمال باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين من كل من تخصصات القيادة وريادة الأعمال (Bagheri, et al, 2020 - Lee et al., 2019- Renko, et al, 2015).

واتفقت العديد من البحوث على أن المؤسسات باختلاف أنواعها (خاصة المؤسسات التعليمية)، تحتاج إلى نموذج قيادي واعي ومسؤول يسعى للتأثير في الأفراد والمجموعات لتحريك الكادر البشري لمواكبة كل تقدم وتطور في البيئة المحيطة واستغلال الفرص (Karam & Kitana, 2020). والقيادة الريادية من اهم دوافع التغيير الايجابي داخل المؤسسات التعليمية، وخاصة في أسلوب التعامل مع المرؤسين، وذلك من خلال تشجيع العاملين على قبول التغيير ومشاركتهم في المسئوليات الادارية، وبناء فرق العمل (خليل وأخرون، ٢٠١٩). ويحفز القادة الرياديون الموظفين على العمل معاً نحو الإبداع الجماعي، ودعم الارتباط الإيجابي بين القيادة الريادية والإبداع الجماعي. تبدأ العملية بالاعتراف بالنمو المحتمل لقدرة إبداع الفريق والثقة المتبادلة بين

اعضاء الفريق ومن ثم قد يلهم قادة ريادة الأعمال الموظفين للتعاون، والتعامل مع النتائج الإبداعية من خلال العملية التعاونية (Nguyen, et al, 2021)

وعلى الرغم من وضوح أهمية القيادة الريادية كمحدد حاسم في تطوير ونجاح المنظمات في الدراسات الأدبية، إلا أنه لا يُعرف سوى القليل جدًا عن طبيعة العلاقة بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية. واستجابة لذلك، فقد استقر رأي الباحثان في هذا البحث على اختبار تأثير القيادة الريادية على الثقة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على العاملين بالمؤسسات التعليمية الكويتية. حيث يواجه قطاع التعليم حالة من المنافسة بين المدارس الدولية، والمدارس الحكومية في الكويت أثناء الفترة الأخيرة.

أولاً: الخلفية النظرية :

١- القيادة الريادية Entrepreneurial leadership.

١/١- نشأة ومفهوم القيادة الريادية.

امتدت جذور القيادة بشكل عام إلي بداية نشأة المجتمع البشري، عند بدء التعامل بين الأفراد والجماعات وتجمعهم في تنظيمات اجتماعية، وقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين بموضوع القيادة بشكل تدريجي، كما تعددت الآراء والنظريات المتعلقة بهذا المفهوم (ARIFIN & GUNAWAN, 2020). ونظرا لاتساع مفهوم القيادة في عالم الأعمال واختلاف آراء الباحثين حولها، ظهرت العديد من التصنيفات والانماط لتوضيح هذا المفهوم (Megheirkouni, et al 2020)

وتعتبر القيادة الريادية نمط او نموذج ناشئ من انماط القيادة، وهو مزيج من ريادة الأعمال والقيادة والتي ستمكن المنظمة من استغلال الفرصة لتحقيق التقدم ويكون لها اليد العليا على غيرها من المنظمات (Huang et al., 2014). وللقيادة تأثير قوي على تنفيذ التوجيه الريادي (Engelen, et al, 2014). وأشار (Sawaeen & Ali, 2020) إلى أن القيادة الريادية تنشأ عند تقاطع القيادة مع ريادة الأعمال، وهي بناء مشترك من النشاط الاستباقي والابتكار والمجازفة. ووفقاً لذلك، قدم العلماء القيادة الريادية كنظرية قيادة جديدة انبثقت من أدبيات القيادة وريادة الأعمال معا (Leitch & Volery, 2017 – Renko, et, al., 2015).

وقد ظهر مفهوم القيادة الريادية في القرن الحادي والعشرين كفكرة قوية وبصفة خاصة بالمنظمات التي عليها أن تتكيف بسرعة مع التغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة، إذا ارادت تحقيق قيمة عامة ومن بينها المؤسسات التعليمية (Renko, et, al., 2015). فجد أن (Yang & Guan, 2019) صرح بأن القيادة الريادية تسلط الضوء على سلوك ريادة الأعمال وإظهار المقدره كرد فعل على التغييرات الديناميكية ذات الخصائص المشتركة لكل من القادة ورجال الأعمال الناجحين. ويعرف (Gunawan, 2022) القيادة الريادية بأنها ادراك الفرص الجديدة واستخدام موارد المؤسسة وإستغلالها لتنفيذ الافكار الابداعية. كما يرى (Widyani, et al, 2020) ان القيادة الريادية هي مجموعة من الانشطة التي تهدف لخلق منتج او سلعة جديد او الدخول في سوق جديد.

في حين يُعرف (Sawaeen & Ali, 2020) القيادة الريادية على انها طريقة يعيد بها قادة ريادة الأعمال هيكله منظماتهم بطريقة تمكنهم من اغتنام الفرص الجديدة وتحسين قدرتهم على الابتكار والتنوع المطلوب الذي يسمح لهم بالمنافسة في بيئة غير متوقعة. وأشار (Nguyen, et al, 2021) إلى أن القيادة الريادية تتضمن نظام تشغيل الشركات والتحفيز والموظفين لتحقيق القيم الأساسية للشركة مثل المخاطرة واغتنام الفرص وابتكار المنتجات والعمليات وخلق مزايا تنافسية وتحسين الكفاءات الديناميكية التي يتبعها رواد الأعمال.

واتفق (Iqbal, et al, 2020 - Renko, 2018) على أن القيادة الريادية هي سلوك قيادي يشجع المتابعين على تحديد واستغلال فرص ريادة الأعمال لخلق القيمة. بينما يرى (Shaari & Halim, 2018) ان القيادة الريادية هي القيادة التي تخلق مناخاً من السلوك الريادي الذي من المتوقع أن يقود المنظمة نحو النجاح. وصرح (Bagheri & Pihie, 2013) بأن القيادة الريادية هي شكل من أشكال السلوك القيادي المتميز عن الأنواع الأخرى من السلوكيات القيادية التي تتطلبها البيئات شديدة الاضطراب والصعبة والتنافسية.

ويعرف (Leitch & Volery, 2017) القيادة الريادية على أنها القيادة التي تخلق سيناريوهات رؤية تُستخدم لتجميع وتعبئة فريق دعم من المشاركين الذين أصبحوا ملتزمين بالرؤية لاكتشاف واستغلال خلق القيمة الاستراتيجية.

ويشير (Imran & Aldaas, 2020) إلى أن القيادة الريادية هي أسلوب قيادة شائع يصف القائد الذي يمتلك مزيجًا من نهج ريادة الأعمال جنبًا إلى جنب مع القدرة على التعامل مع مواقف السوق الحرجة، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة. ويعمل هؤلاء القادة على الجوانب الإبداعية، واستجاباتهم للتغيير أعلى من أنماط القيادة الأخرى. ويعرف (Aristana, et al, 2020) القيادة الريادية بأنها أكثر أنماط القيادة فاعلية في زيادة إبداع الموظف، حيث تسعى إلى إنشاء مرؤوسين لديهم قدرات ابتكارية، قادرة على التكيف مع التغييرات البيئية، ويمكنها تحديد الفرص من خلال تدفقات المعلومات.

ويعرف (عمرو، ٢٠٢١) القيادة الريادية بأنها تلك السلوكيات التي ينتهجها المشرفون التربويون في التأثير على سلوك المعلمين بالمدارس واتجاهاتهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية بطريقة يتم فيها توفير روح المبادرة والمخاطرة والاستباقية والإبداع والرؤية الواضحة في تقديم الحلول للمشكلات. بينما يرى (Esmer & Dayi, 2017) أن القيادة الريادية هي عملية إنشاء شئى جديد مبتكر له قيمة، مع افتراض تحمل المخاطر المصاحبة لذلك، واستقبال عوائده الايجابية ايضا.

وصرح (ARIFIN & GUNAWAN, 2020) بأن القائد الريادي الذي ينفذ الأفكار والمواقف وسلوك ريادة الأعمال، فهي لا تعتمد على المستوى والموقع في المنظمة بحيث تكون هذه القيادة أكثر تشتتًا وقوة للغاية مع قيادة متكاملة في العقل وروح ريادة الأعمال.

ويخلص الباحثين من المفاهيم السابقة إلى النقاط التالية:

- القيادة الريادية تتسم بالمخاطرة والمجازفة المحسوبة، والإبداع، والتحفيز.
- القيادة الريادية تعتمد على اقتناص الفرص.
- القيادة الريادية تحول التحدي إلى هدف يسعى الفريق لتحقيقه.

ويرى الباحثان أن القيادة الريادية هي "شكل من اشكال القيادة القائمة على الرؤية الواضحة، واستكشاف الفرص واستثمارها من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة لدى المدرسة وتشجيع الابتكار والإبداع وتحمل المسؤولية واخذ المخاطر في الحسبان، وذلك من أجل تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية".

٢/١- أبعاد القيادة الريادية.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين وجود بعض الاختلافات في آراء الباحثين حول ابعاد القيادة الريادية، فنجد أن دراسة (Sawaeen & Ali, 2020) اعتمدت على المقياس الذي وضعه (Gupta et al, 2004) والذي يتكون من ثلاث ابعاد هي (الابتكار - الاستباقية - المخاطرة). بينما مجموعة اخرى من الباحثين (Bagheri, et al, 2020 - Imran & Aldaas, 2020- Yang & Guan, 2019- Bagheri, et al, 2020 - Musa & Fontana, 2014 - Cai et al, 2018 - Akbari, 2018 & Akbari, 2018) وايضا دراسة كلا من (عمرو، ٢٠٢١ - خليل وآخرون، ٢٠١٩ - نجم وآخرون، ٢٠١٧ - خلف الله، ٢٠١٧ - الدوسري، ٢٠١٦) تناولتها بالدراسة من خلال اربعة ابعاد اساسية هي (الابتكار - الرؤية ، المخاطرة، الاستباقية)، وهو ما يشير إلى أن جُل الدراسات التي تناولت القيادة الريادية بالدراسة تناولته من خلال اربعة ابعاد اساسية تتمثل في (الرؤية- الابتكار - الاستباقية - المخاطرة)، ويمكن تناولها بشكل مفصل كما يلي.

١/٢/١- الرؤية Vision.

يجب أن تكون هناك رؤية واضحة لما ترغب المنظمة في أن تكون عليه في مستقبلها، والسعي باجتهاد لخلق هذا المستقبل، حيث تشير الرؤية إلى شكل المستقبل كما يراه الأفراد سواء بشكل ضمني أو بشكل صريح وكيفية الوصول لهذه الرؤية وتحقيقها (Gunduz, 2017 - Zakkariya & Nimitha, 2020). والرؤية هي تلك الممارسات والوسائل الإبداعية والأنشطة القائمة على البحث عن فرص تطبيق التفكير الريادي والقيادة الريادية في إدارات التعليم لبناء ميزة تنافسية فريدة بطرق يتعزز على المنافسين فهمها ومحركاتها تحقيقاً لأهداف التعليم (عمرو، ٢٠٢١).

ويرى (Nafei, 2018) أنه يجب أن تكون هناك رؤية واضحة لما ترغب المنظمة في أن تكون عليه

بالمستقبل. وعلى قادة مؤسسات الأعمال إيلاء الاهتمام للتوجيه المستقبلي بسبب كثافة المنافسة والتطوير التكنولوجي. يحاول القادة الروحيون تحفيز المرؤوسين من خلال رؤية واضحة للمنظمة. ويرى الباحثان هي إستشراق مستقبل المؤسسة التعليمية، وهي الحالة التي ترغب المؤسسة التعليمية في أن تكون عليها في المستقبل وتسعى لتحقيقها.

٢/٢/١ - الابتكار Innovation.

يقصد بالابتكار تلك الجهود المبدولة من قبل الفرد أو الفريق أو المنظمة لاغتنام الفرص الجديدة، ويعرف الإبداع في المدارس على أنه العملية التي يترتب عليها فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة، ويمكن تبنيها من قبل العاملين في المدرسة أو فرضها عليهم، من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في المؤسسة أو عملياتها أو مخرجاتها، وهو سلوك المؤسسة في اعتمادها على الأفكار أو الأساليب الجديدة في تقديم المخرجات أو إدخال تعديلات عليها (صلاح الدين، ٢٠٢٠). وأشار (Nguyen, et al, 2021) إلى أنه يقصد بالابتكار مدى توافر القدرات الإبداعية لأصحاب العمل. بينما (Sawaeen & Ali, 2020) يرى أن الابتكار هو التنفيذ العملي للأفكار التي تؤدي إلى إدخال سلع أو منتجات أو عمليات أو خدمات أو تقنيات أو أعمال فنية أكثر فاعلية جديدة أو تحسين عرض السلع أو الخدمات

ويرى الباحثان أن الابتكار هو التركيز على الحداثة والتحسين المستمر وانتشار الأفكار الجيدة بالمؤسسة التعليمية.

٣/٢/١ - لاستباقية Proactive .

وذلك حيث ان التوجه الريادي الاستباقي يشير إلى قدرة المنظمة على استغلال الفرص البيئية المتاحة وتجريب التغييرات والاجراءات لتحقيق القيادة، وهذا يعني ضرورة الإلتزام بإنجاز الاعمال المطلوب تنفيذها بدافعية وحماس للحصول على التميز (عمرو، ٢٠٢١). وتنتلزم الاستباقية تحفيز الأفراد على التنافس بقوة وباستمرار مع المنظمات الأخرى (Sawaeen & Ali, 2020).

الاستباقية تعد من أهم خصائص المنظمات الريادية، والتي تعني رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات العملاء، وتحقيق حاجاتهم ورغبتهم وفق ما هو أفضل، واقتناص الفرص، من خلال مراقبة الاتجاهات، وتحدد الحاجات المستقبلية للمستفيدين وتتوقع طلباتهم، فضلا عن المشاكل التي يمكن أن تظهر فجأة؛ والاستباقية في المدرسة تعني جميع سلوكيات الإدارة والعاملين والطلبة، وتهدف إلى توقع الاحتياجات المستقبلية، والمتغيرات في بيئة العمل، والتي يمكن توظيفها لتحقيق أهداف المدرسة على المدى البعيد (صلاح الدين، ٢٠٢٠).

ويرى الباحثان أن الاستباقية هي قدرة المدير على توقع الأزمات ومحاولة تجنبها والابتعاد عنها.

٤/٢/١ - المخاطرة Risk .

تعني المخاطرة مدى قدرة متخذ القرار على تحمل المخاطرة عند اتخاذ القرارات الضرورية مع ضرورة الانتباه إلى حجم المخاطر التي من الممكن ان تترتب على اتخاذ هذا القرار، وكيف يمكن إيجاد حلول لتلك المخاطر (Bagheri, et al, 2020). وأشار (Bagheri & Akbari, 2018) إلى أن المخاطرة، وهو الاستعداد لمواجهة عدم اليقين وتحمل المسؤولية.

وتشير المخاطرة إلى قدرة قائد المدرسة على تقديم أفكار جديدة وتطوير آليات عمل غير مسبوق واتخاذ قرارات غير اعتيادية ومميزة وتقديم خدمات جديدة للطلبة والمعلمين تحمل المجازفة المالية والبشرية فيما يتعلق برؤية المدرسة ومصصلحة اصحاب المصلحة (حواله، والسبيعي، ٢٠١٩).

ويرى الباحثان أن المخاطرة تشير إلى حالة عدم اليقين في المستقبل بشأن الانحراف عن النتائج المتوقعة. وتقيس المخاطر عدم اليقين الذي يرغب المستثمر في تحمله لتحقيق مكاسب من الاستثمار.

مما سبق يتضح للباحثان أن الأبعاد الأساسية التي تُبنى عليها القيادة الريادية تتمثل في (الرؤية - الابتكار - الاستباقية- المخاطرة) حيث يتضمن هذا النوع من القيادة وضع رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة التعليمية، وتشجيع الابتكار والتركيز على الحداثة والتحسين المستمر، واستغلال الفرص البيئية المتاحة وتجريب التغييرات والاجراءات لتحقيق الرؤية، والقدرة على اتخاذ القرار وتحمل المخاطرة عند

اتخاذ القرارات.

٢- الثقة التنظيمية Organization Trust.

١/٢- نشأة ومفهوم الثقة التنظيمية.

يعتبر (Costigan et al. 1998) اول من اقترح مفهوم الثقة التنظيمية، والذي وصفه بأنه مناخ تنظيمي خاص، يشكل أساس للنجاح التنظيمي (Li, et al, 2021). وحظيت دراسة الثقة على المستوى التنظيمي باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، وكذلك من الباحثين في مجال علم النفس والإدارة والسلوك التنظيمي الذين اعتبروا أن لها فوائد كبيرة لقدرات المؤسسات المختلفة، وتعتبر مصدرًا للميزة التنافسية للمنظمات، وباعتبارها عاملاً مهماً لتحقيق الاستقرار التنظيمي على المدى الطويل، لذلك فالثقة ضرورية لسير عمل المنظمات بشكل صحيح (Chams, et al., 2020)

وقد أشارت العديد من البحوث إلى أن الثقة في (المديرين والمشرفين والزملاء والأصدقاء) وفي العديد من مجالات العمل والحياة الأخرى أخذت في التدهور في جميع أنحاء العالم، وتعددت أسباب عدم الثقة في المجتمع المعاصر، كالمنافسة الشرسة والصارمة، وجشع الشركات والأشخاص، وعمليات الندماج والاستحواذ، وتقليص حجم التوظيف، والأخطار الأخلاقية للمديرين، كما أن ثقة الموظفين في منظماتهم تسبق رضاهم الوظيفي والتزامهم وأدائهم ولكن أيضاً تفيد التعلم التنظيمي والابتكار والإدارة الفعالة للأزمات ونتائج أداء الشركة (Voki & Bilu, 2021).

وتعتبر الثقة التنظيمية من أهم الدعائم التي تساعد المنظمة في تحقيق اهدافها، وتهيئة الظروف اللازمة لتحقيق النجاح التنظيمي، حيث يُسمح للأفراد بالأفصاح عن افكارهم ومشاعرهم ومشاركتها مما يدعم الابداع والابتكار التنظيمي (Ayaz & Bati, 2017). كما تعتبر الثقة التنظيمية عاملاً مهماً في أي علاقة مثمرة وطويلة الأجل بين الموظفين وصاحب العمل (George, et al., 2020). ويُنظر إلى الثقة على أنها جوهر التبادل الاجتماعي وغالبًا ما تُستخدم كمؤشر لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة تبادل اجتماعي، وتقوم على الرابطة الشخصية ومشاركة التأثير الإيجابي بين شخصين أو أكثر (Chen, et al, 2014).

ويعرف (Chams et al., 2020) الثقة بأنها "استعداد أي طرف ليكون عرضة لأفعال طرف آخر بناءً على توقع أن يقوم الآخر بتنفيذ إجراء معين على أكمل وجه، وبغض النظر عن القدرة على مراقبة هذا الطرف الآخر أو التحكم فيه"، واستنادًا إلى هذا التعريف، يمكننا إبراز أن الثقة تمثل إيمانًا بأن الطرف الآخر سيتصرف بشكل عادل و بطريقة أخلاقية، لذلك وعلى الرغم من أن الثقة تتبع دائماً من الأفراد، إلا أن هدفها قد يكون منظمة، لأنها تعتمد على خصائص جماعات العمل بالمنظمة وتضمن استمرارية الأنشطة بطريقة موثوقة.

بينما أشار (Voki & Bilu, 2021) إلى أن الثقة التنظيمية هي التوقعات الإيجابية لدى الموظفين حول نوايا وسلوكيات العديد من أعضاء المنظمة بناءً على الأدوار التنظيمية والعلاقات والتجارب. في حين يرى (Manimegalai & Baral, 2018) أن الثقة التنظيمية (أي الثقة في منظمة) هي رغبة الموظفين في أن يكونوا عرضة للتأثر بإجراءات منظماتهم وسلوكهم والإجراءات التي لا يمكنهم التحكم فيها. وأشار (George, et al., 2020) إلى أن الثقة التنظيمية هي توقعات الفرد أو افتراضاته أو معتقداته حول احتمالية أن تكون الإجراءات المستقبلية للمنظمة مفيدة أو مواتية أو على الأقل لا تضر بمصالحه. وذكر (Jia & James, 2018) أن الثقة التنظيمية هي عبارة عن الانسجام والفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد والذي يحقق الأهداف التنظيمية.

وذكر (Guzzo, et al., 2021) أيضاً ان الثقة التنظيمية هي توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الفرد تجاه منظمة التي يعمل بها، والتي تُبنى على السياسات المطبقة بالمنظمة والتي يراعى فيها الالتزام بالأخلاقيات والقيم والابتعاد عن ما يضر بالمصالح المشتركة. كما أشار (Li, et al, 2021) إلى أن الثقة التنظيمية عبارة عن توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية بالمؤسسة يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للأفراد أو جماعات العمل، وذلك دون ممارسة أي ضغوط تذكر.

وأشار (Connelly et al., 2018) إلى أنه يمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها حالة نفسية تقدم تغذية مرتدة لكيفية إدراك العاملين للمشاكل في المواقف التي تتعرض فيها المنظمة للخطر. والثقة هي استعداد

أحد الأطراف للتعرض إلى تصرفات طرف آخر بناء على توقع منه أن هذا الطرف الآخر سيقوم بسلوك ما يشكل أهمية للوائح الذي لا يحاول بدوره أن يراقب أو يتحكم في هذا الطرف (Elewa & El Banan, 2019).

وأوضح (Gülbahar, 2017) أن الثقة التنظيمية هي إيمان الفرد بأهداف المنظمة، والقرارات واللوائح التنظيمية، والمشرف المباشر، وجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة. بينما صرح (Elewa & El Banan, 2019) بأن الثقة التنظيمية هي تصورات الجدارة بالثقة والكفاءة من قبل المرؤسين من مديريهم. ويرى (Archimi et al., 2018) أن الثقة التنظيمية هي مشاعر ثقة الموظفين في أصحاب العمل ودعمهم، والتي تتجلى أساساً في ثقة الموظفين في المشرفين عليهم والإدارة العليا والشركة. وأشار (Karapinar et al., 2016) انه يمكن تعريف الثقة التنظيمية بأنها إدراك الفرد لدعم وتشجيع المنظمة، وإدراك المنظمة بقيام العاملين بمسئولياتهم وواجباتهم تجاه المنظمة.

ويخلص الباحثان من خلال عرض المفاهيم السابقة للثقة التنظيمية إلى أنها تتسم بالخصائص التالية:

- أ- الثقة التنظيمية هي سمة ثقافية مهمة للمنظمة، وهي مفهوم متبادل بين المنظمة والعاملين بها.
- ب- تعكس الثقة التنظيمية كيف يعامل الموظفون الآخرين في العمل وكيف يعملون مع الآخرين.
- ج- تحقق الثقة التنظيمية النفع العام عندما يثق كل طرف في الطرف الآخر، حيث تشجع المناقشات المفتوحة وتقلل الصراع.
- د- تزيد الثقة من ولاء العاملين، وتشجع الإبداع والابتكار، وتدعم الرضا الوظيفي، وتحد من معدلات التغيب والتأخير.

وعلى ذلك يعتمد الباحثان في تعريف الثقة التنظيمية على أنها "درجة إدراك الدعم الذي يتلقاه الموظفون بالمؤسسات التعليمية من اشخاص معينين (الزملاء والرئيس المباشر والإدارة العليا) وكذلك مشاعر القبول والافتناع بسلوك وتصرفات هؤلاء الأشخاص".

٢/٢- أبعاد الثقة التنظيمية.

يوجد داخل المنظمات وفيما بينها "أنواع" مختلفة من الثقة، كالثقة بين زملاء العمل، والرؤساء المباشرين، وأولئك الذين يديرون المنظمة (كبار القادة)، وفي صاحب العمل، وداخل المجموعات / الفرق، والموظفين، بين كبار المديرين، بين الوحدات التنظيمية، داخل المنظمة بشكل عام (Voki & Bilu, 2021). وقد اقترح Mccauley and Kuhnert، 1992 نموذج هيكل ثلاثي الأبعاد للثقة التنظيمية والذي يتكون من (الثقة بالزملاء - الثقة بالمشرفين - الثقة بالمنظمة) وتم الاعتراف بها على نطاق واسع، وهذه المجموعات الثلاث هم أهم أصحاب المصلحة في المنظمة، كما أن تصور الثقة في هذه المجموعات الثلاث من الأشخاص يحدد تقييمات الثقة العامة للأفراد في البيئة التنظيمية. القادة المباشرين والزملاء هم الأطراف الرئيسية التي يتواصل معها الموظفون أثناء قيامهم بعملهم اليومي (Li, et al, 2021). ويمكن تناول تلك الأبعاد الثلاثة (الثقة بالزملاء - الثقة بالمشرفين - الثقة بالمنظمة)، بشكل من التفصيل كما يلي:

١/٢/٢- الثقة بزملاء العمل Trust in co-workers.

يرتبط مفهوم الثقة بالزملاء بالاعتقاد بأن الزملاء سيتصرفون بشكل عادل وإخلاقي، وهذا الاعتقاد يرتبط بمدى رغبة الفرد أن يكون حسن النية في افعال واقتوال الآخرين، بالإضافة إلى أن الزميل لن يستغل زميله خلال حجب المعلومات الضرورية وتحريف الحقائق (جودة، وآخرون، ٢٠١٧).

ويقصد بها أيضاً مدى انتشار العلاقات الإيجابية بين الأفراد بالمنظمة، والذي يتمثل في مدى تبادل البيانات والمعلومات والأفكار بين الأفراد بما يحقق أهداف المنظمة. ونظراً لتزايد اعتماد المنظمات على العمل الجماعي (فرق العمل) فإن موضوع الثقة بزملاء العمل امر ضروري بالنسبة للمنظمات، وذلك لضمان الاداء الفعال لتلك الفرق. تعني التوقعات الايجابية الموثوقة للعامل بخصوص نوايا وسلوك زملائه الآخرين، وهي تلك العلاقة التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الزملاء بالعمل، وتتعدد السمات التي تجعل الفرد جدير بثقة زملائه في العمل مثل (الالتزام في العمل - الاهتمام بمصالح الزملاء - الالتزام بالقيم والاخلاق) (Li, et al, 2021).

ويرى الباحثان انها تلك العلاقات المتبادلة والميل للمواقف الايجابية فيما بينهم، من حيث الاعتماد المتبادل على الافكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم، بما يحقق الاهداف والغايات المشتركة. **٢/٢/٢- الثقة بالمشرفين Trust in supervisors .**

يقصد بها مدى التوقعات الايجابية للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادله بين الطرفين والتي يجب ان تتسم بالامانة والاستقامة، وعندما يثق الفراد برئيسه المباشر فإنه يصبح طوع لأمره، وذلك لثقته بأن مصالحه وحقوقه لين يتم المساس بها (Elewa & El Banan, 2019).
فالقائد الناجح هو الذي يدفع مرؤسيه للوثوق به من خلال مجموعة من الخصائص الواجب توافرها فيه كالصدق والامانه والنزاهه والاستقامة، ما يدفع المرؤوسين للوثوق به وذلك لأنهم يؤمنون بأنه سيحافظ علي حقوقهم ولا يعمل على استغلالهم. ويرتبط مفهوم الثقة في المشرف بايمان العاملين بأن المشرف سوف يهتم بإنجاز الاعمال مع مراعاة مصالحهم وذلك بغض النظر عن قدراتهم في السيطرة او التحكم في المشرف المباشر (Chen, et al, 2014).

ويرى الباحثان انها التوقعات الايجابية الواثقة للعاملين تجاه مشرفيهم بالمؤسسة التعليمية، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه من خلال كفاءته وجدارته واخلاقه وانفتاحه على المرؤوسين والاهتمام بمصالحهم. **٢/٢/٢- الثقة في الادارة العليا Trust in top management**

تُعرّف الثقة في الادارة العليا بأنها التوقعات الإيجابية للموظفين الواثقين في نية وسلوك الدوائر الادارية العليا المتعددة للمؤسسة فيما يتعلق بسلوك المنظمة ودوافعها ونواياها في إطار تنظيمي. وتعد ثقة الموظف في المنظمة وإدارتها العليا عنصراً مهماً في تحديد توقعات الموظفين حول السلوكيات المستقبلية للمؤسسة، والذي يُتوقع طبيعة رد فعل المؤسسة تجاه تصرفات الموظف، وكيف تتسامح في حالة حدوث أخطاء وكيف يُتوقع تقدير المؤسسة استجابةً للمساهمات التي يقدمها الموظف (Ozyilmaz, et al, 2018).
ويقصد ايضا بها مدى التوقعات الايجابية للمرؤوسين تجاه إدارة المنظمة بشكل عام، وإدارة المنظمة مسؤولة عن توثيق العلاقة بينها وبين العاملين بها، حيث ان نجاح المنظمة بشكل عام مبني على مواردها البشرية، وفي حال انخفاض معدل الثقة بالادارة، فإن الافراد لن يكثرثوا بتحقيق أهداف المنظمة بل سيعملون على تحقيق أهدافهم الشخصية فقط، ويقل لديهم الولاء التنظيمي وحس الابداع. الثقة التنظيمية للموظفين مهمة لنجاح المؤسسات، وأن المديرين لهم تأثير على مدى ثقة الموظفين في مؤسستهم (Guzzo, et al., 2021).
وتكون الادارة العليا جديرة بالثقة عندما تعمل على اشباع حاجات ورغبات المرؤوسين وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، والتعامل العادل مع كافة المرؤوسين، كل هذه العوامل تدعم الثقة بالادارة العليا بالمنظمة، وتجعل المرؤوسين يقومون بأداء مهامهم الوظيفية على اكمل وجه ممكن (الطيرة & عواد، ٢٠٢٠).
وأشار (جودة، وآخرون، ٢٠١٧) إلى أن الادارة العليا تكون جديرة بثقة العاملين إذا ما قامت باشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وتوفير الدعم المادي والمعنوي، وكذا تطابق افعالهم مع اقوالهم والقيام بمسئولياتهم، وعدالتهم في التعامل مع كافة العاملين بجميع اقسام وفروع المنظمة.

ويرى الباحثان انها التوقعات الايجابية للعاملين تجاه الادارة العليا بالمؤسسة التعليمية، وذلك نظرا لكونها تعمل على اشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، وتطابق افعالهم مع اقوالهم، وعدالتهم، ووضوح توقعاتهم. **٣/٢- أهمية الثقة التنظيمية.**

الثقة التنظيمية هي العامل الحاسم في أداء عمل الموظفين، لذلك فهي بالنسبة للشركات في مختلف الصناعات والبلدان، تعد مورداً مهماً وطريقة للمنظمات للحصول على ميزة تنافسية مستدامة في التنمية المستقبلية (Li, et al, 2021). وأشار (Jha & Jain, 2020) إلى أن الثقة التنظيمية تعمل على زيادة فعاليات العلاقات بين افراد المؤسسة التعليمية، كما تساعد على بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير، وتفجير الطاقات الكامنة لدى الافراد واستثمارها في العمل بصورة طوعية، ما يساهم في نجاح المؤسسة. وتعتبر عامل حيوي في حل المشكلات الادارية ودعم الابداع والابتكار، وتدعم المؤسسات التعليمية في مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة المحلية والدولية.

وذكر (Chams et al ., 2020) ان الثقة التنظيمية تعتبر عاملاً مهماً لتحقيق الاستقرار التنظيمي على المدى الطويل. كما أن الثقة التنظيمية بمثابة الضامن الرئيسي لضمان لتحقيق بيئة تعاونية، حيث انها تعمل

على تحسين التعاون بين الافراد وتحقيق التبادل الصادق والمفتوح للمعلومات، والتعبير عن الأفكار، والتمكين من حل النزاعات والمشكلات من خلال المناقشة. لذلك، الثقة ضرورية لسير عمل المنظمات بشكل صحيح (Chams et al., 2020)

وصرح (De et al., 2016) بأن الثقة التنظيمية تساهم في زيادة تحفيز الموظفين والتزامهم، وهو أمر أساسي لبقاء المنظمة، كما تعتبر الثقة التنظيمية بمثابة حجر الزاوية للتعاون بين الموظفين لتحقيق نجاح الأعمال واتخاذ مستويات الجودة المطلوبة. ويرى (Manimegalai & Baral, 2018) أن الثقة التنظيمية تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز مواقف وسلوكيات الموظفين، حيث ان تعتبر الثقة التنظيمية أمر بالغ الأهمية بالنسبة للموظفين ليؤمنوا بمنظمتهم وفي نفس الوقت يتصرفون بشكل صحيح يفيد المنظمة. وأشار كلا من (George, et al., 2021 - Archimi et al., 2018) إلى أن الثقة التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الالتزام التنظيمي، ومشاركة الموظفين، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والحد من تهكم الموظفين، ودعم الرضا الوظيفي. كما تعتبر الثقة التنظيمية الحل الاساس للمشكلات التنظيمية من خال سعيها لخلق مناخ من الثقة يساعد على تبادل المعلومات والافكار والمشاعر ويزيد من الانفتاح والتأثير في الاخرين والاعتماد المتبادل والتي تزيد جميعها من الرضا عن العمل (Elewa & El Banan, 2019). كما صرح (Voki & Bilu, 2021) بأن أهمية الثقة التنظيمية تنبع من كونها تدعم السلوكيات الايجابية داخل المنظمة كالالتزام وتعزيز العمل الجماعي والتعلم التنظيمي والإدارة الفعالة للأزمات، فضلاً عن مستويات أعلى من التكيف والابتكار والنجاح في المنظمة، بما في ذلك إنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة. ويضيف (تيشات، ٢٠١٨) أن أهمية الثقة التنظيمية تنبع من انها:

- أ- تحد من الصراعات التنظيمية.
- ب- تخلق الامان المستقبلي بين أطراف الثقة.
- ج- تدعم السلوكيات الايجابية كالابداع والابتكار والمواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- د- تحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية ومعدل دوران العمل بالمنظمة والصراع التنظيمي.

٣- البحوث السابقة.

١/٣. البحوث الخاصة بالقيادة الريادية:

تعددت البحوث التي تناولت القيادة الريادية بالدراسة، فنجد ان بحث (Nguyen, et al, 2021) توصل إلى أن القيادة الريادية تدعم الإبداع الجماعي والقدرات الديناميكية والمزايا التنافسية. كذلك توصل بحث (Akbari, et al, 2021) إلى أن للقيادة الريادية تأثير هام وإيجابي على سلوك العمل الابتكاري للموظفين. في حين أن بحث (Mehmood, et al, 2021) توصل إلى أن القيادة الريادية مرتبطة بشكل إيجابي بإبداع الموظفين.

وفي البيئة العربية اظهرت نتائج بحث (عمرو، ٢٠٢١) وجود فروق معنوية وفقاً للنوع والمؤهل الدراس فيما يتعلق بمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين. كذلك توصل بحث (صلاح الدين، ٢٠٢٠) إلى أن مستوى تطبيق القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي مرتفع، وتوجد علاقة معنوية موجبة بين القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع المسؤولية الاجتماعية والقيادة الريادية وفقاً للجنس لصالح الإناث، ووفقاً للمسمى الوظيفي لصالح المديرين والمعلمين، ولا توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الإبداع والرؤية والتنافسية في المسؤولية الاجتماعية

وتوصل بحث (Iqbal, et al, 2020) إلى أنه من خلال ممارسة السلوكيات الريادية، يمكن للمديرين تعزيز الالتزام العاطفي للموظفين، والكفاءة الذاتية الإبداعية والسلامة النفسية. بينما بحث (Imran & Aldaas, 2020) توصل إلى أن القيادة الريادية لها تأثير إيجابي وكبير على الأداء التنظيمي. بينما فحصت دراسة (Usman, et al, 2020) تأثير القيادة الريادية على الأداء التشغيلي. وكشفت النتائج أن للقيادة الريادة تأثير إيجابي على الاداء التشغيلي بالمنظمات.

في حين توصل بحث (Sawaeen & Ali, 2020) إلى وجود تأثير إيجابي كبير للقيادة الريادية على الأداء التنظيمي، كما اتضح ان العلاقة بين القيادة الريادية والأداء التنظيمي تزداد عند توسيط إدارة الجودة الشاملة. كما ان بحث (Sarmawa, et al, 2020) توصل إلى أن الأخلاق جزء كبير من قيادة ريادة الأعمال، لذلك يمكن الإشارة إلى الفادة الذين يعكسون أساليب القيادة الريادية ويعطون الأولوية للسلوك الأخلاقي على أنهم أساليب قيادة ريادية أخلاقية، كما يظهر أسلوب القيادة الأخلاقية لريادة الأعمال تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على الثقة التنظيمية، كما تظهر النتائج أيضًا أن الثقة التنظيمية تعمل كوسيط كامل في العلاقة بين القيادة الريادية الأخلاقية والاستدامة التنظيمية.

وفي نفس السياق توصل بحث (Bagheri, et al, 2020) إلى أن القيادة الريادية للمديرين التنفيذيين تعمل على تحسين سلوك العمل الإبداعي لموظفيهم من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية للإبداع الفردي والجماعي. في حين توصل بحث (Abdul Wahab & Tyasari, 2020) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الريادية ورفع مستوى الأداء الوظيفي، وكذلك وجود علاقة بين الكفاءة الإدارية والقيادة الريادية لدي مجتمع الدراسة، كذلك تلعب القيادة الريادية دور الوسيط في العلاقة بين الكفاءة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي لقادة الجامعات، والذي يساهم في تحسين جودة الخدمة ويدعم الميزة التنافسية لتلك الجامعات.

٢١/٣. البحوث الخاصة بالثقة التنظيمية:

من جهة اخرى تعددت البحوث التي تناولت الثقة التنظيمية بالدراسة، فجد ان بحث (Berraies, et al., 2021) توصل إلى أن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الموزعة والابتكارات الاستكشافية والاستغالية، كما ان للتعلم الذاتي والمعرفة تأثير إيجابي على الثقة التنظيمية والذي بدوره يعزز مشاركة المعرفة الضمنية والصريحة بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التونسية. من جهة اخرى كشفت نتائج بحث (George, et al., 2021) عن وجود تأثير كبير للثقة التنظيمية على الالتزام العاطفي، كما يوجد تأثير غير مباشر لجميع الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام العاطفي، عند توسيط الثقة التنظيمية.

كذلك توصل بحث (Li, et al, 2021) إلى أن الثقة التنظيمية، والهوية التنظيمية، والالتزام التنظيمي، ووسلوك عمليات السلامة كانت مرتبطة بشكل كبير مع بعضها البعض، كما أن الهوية التنظيمية لطبيري الخطوط الجوية الصينية والالتزام التنظيمي توسط في العلاقة بين ثقهم التنظيمية وسلوك عمليات السلامة في مجال الطيران. في حين توصل بحث (Jia & James, 2018) إلى وجود دور للثقة التنظيمية على الاداء المالي للمنظمات التعاونية الزراعية الصينية، ولكن لا يوجد ارتباط بين الثقة التنظيمية بحجم التسويق، كما ترتبط بشكل بسيط بمعايير الإنتاج.

وفي سياق متصل، توصل بحث (Manimegalai & Baral, 2018) إلى أن للثقة التنظيمية دور الوسيط في العلاقة بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات الهندية ونتائج العمل (المشاركة وسلوك المواطنة التنظيمية). تكشف النتائج أن الثقة التنظيمية هي الآلية الأساسية التي يؤثر من خلالها مشاركة المنظمة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل إيجابي على نتائج العمل.

وفي البيئة العربية اظهرت نتائج بحث (الطيرة & عواد، ٢٠٢٠) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ الاخلاقي على الثقة في المنظمة، وكذلك الثقة في المشرفين، والثقة في الزملاء. وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ الاخلاقي على الثقة التنظيمية ككل. كذلك توصلت نتائج بحث (سطوح، ٢٠٢٠) إلى وجود علاقة معنوية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بشركي أسمنت طرة وحلوان. في حين أن بحث (يوسفي، ٢٠١٩) توصل إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة الروحية وتعزيز الثقة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي بين القيادة الروحية وتعزيز الثقة التنظيمية. كما أن بحث (تيشات، ٢٠١٨) توصل إلى وجود مستوى متوسط من القيادة الاخلاقية بالمؤسسة موضوع الدراسة، والثقة في الزملاء هو البعد الاكثر انتشارا بالمؤسسة، كذلك اتضح وجود علاقة معنوية بين القيادة الاخلاقية والثقة التنظيمية.

٤- العلاقة بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية:

تتضمن الثقة التنظيمية ثقة العامل في الزملاء والإدارة والمشرفين، ونظرا لأن الثقة تلعب دورا مهما في تحقيق السعادة والحماس لدى العاملين أثناء عملهم، لذا يجب أن تنتبه القيادة بالمنظمة إلى إزالة المعوقات

التي تواجهه الثقة التنظيمية، حيث انها المسؤول الاساسي عن ذلك. حيث تساعد الثقة في التعبير بحرية عن أفكار العاملين ومشاعرهم، وتحسين الاتصالات التنظيمية، وتعزيز التضامن وروح الفريق مما يؤدي إلى تأثير إيجابي على أداء العاملين (Demirkran et al., 2016).

أشار (Pihie et al, 2014) إلى أنه من أهم أهداف القيادة الريادية بالمنظمات، المساهمة في تحقيق تمكين العاملين، والسعي لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإدارية، وضمان مناخ تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة، سواء بين العاملين وبعضهم أو بينهم وبين رؤسائهم المباشرين أو بينهم وبين الإدارة العليا بالمنظمة.

كما أضاف (Ozyilmaz, et al, 2018) أنه لا يجب على المديرين الممارسين الاستثمار في زيادة الكفاءة الذاتية لموظفيهم فحسب، بل يجب أيضًا الاستثمار في بناء الثقة لتحسين مواقف الموظفين وسلوكياتهم وأدائهم. هذا لأنه عندما تكون ثقة الموظف في المنظمة عالية، فإن الكفاءة الذاتية للموظف لديها إمكانية أكبر للتأثير الإيجابي على الرضا الوظيفي وأداء المهام وسلوكيات المواطن التنظيمية.

ويرى (John et al, 2007) أن جوهر القيادة الريادية الناجحة هو الاهتمام بالافراد والقيم الشخصية المتمثلة في الأمل والإحسان والسلام والتعاون والثقة المتبادلة، وشار (Chams, et al ., 2020) إلى أنه قد تزيد الكفاءة الذاتية في الواقع من رغبة الموظف في مغادرة المنظمة عندما تكون الظروف التنظيمية غير مواتية، كما هو الحال في حالة انخفاض الثقة في المنظمة. لذا يجب على القادة بالمنظمات أن يدركوا أن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الثقة قد يكونون أكثر عرضة لمخاطر دوران الموظفين عندما يكونون غير راضين عن المنظمة. لذا يجب على القيادة بالمؤسسة الاهتمام بتهيئة مناخ تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة داخل المؤسسة التعليمية.

مما سبق يتضح للباحث وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة إحتياج المؤسسات التعليمية الكويتية إلى نموذج قيادي واعي ومسؤول ومؤثر في الأفراد والمجموعات ومسؤول عن تحريك الكادر البشري لتحقيق الثقة التنظيمية لمواكبة كل تقدم وتطور في البيئة المحيطة، ومن المتوقع في هذه الدراسة وجود علاقة وأثر إيجابي للقيادة الريادية على الثقة التنظيمية والامر متروك لنتائج التحليل الاحصائي.

ثانيا: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثان بدراسة استطلاعية، استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول القيادة الريادية، والثقة التنظيمية لدي العاملين بالمؤسسات التعليمية الكويتية، بالإضافة إلى مساعدة الباحثان في تحديد وبطورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلى صياغة دقيقة لفرضه، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من القيادة الريادية، والثقة التنظيمية، من خلال قائمة استقصاء مبسطة، بالإضافة إلى المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت ٣٥ مفردة من العاملين بتلك المؤسسات التعليمية (مدير – مدرس – مدير مساعد) محل الدراسة. وتمت الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة من (٢٠٢٠/٩/١٠ وحتى ٢٠٢٠/١١/٣٠) لعدد من المدارس بالكويت (الأحمدي والجهاز وحولي والعاصمة والفروانية ومبارك الكبير)، وذلك بهدف التعرف على مدى إلمام مديري المدارس بالقيادة الريادية، وأبعادها، ومستوى الثقة التنظيمية، ويمكن تلخيص نتائج تحليل الاسئلة المطروحة على عينة الدراسة الإستطلاعية للمؤسسات التعليمية بدولة الكويت كما بالجدول رقم (١).

جدول (١) : نتائج الدراسة الاستطلاعية

النسبة العينة	النتيجة
٤٥,٧%	أشاروا إلى أن الإدارة العليا تقدم للموظفين رؤية واضحة لمستقبل المدرسة.
٤٢,٨%	يروون انه غالبًا ما تقترح إدارتنا العليا أفكارًا مبتكرة لتحسين وتطوير خدماتنا.
٥١,٤%	يروون أن الإدارة العليا على استعداد للاستثمار في الفرص الجديدة والمجازفة.
٤٥,٧%	يروون أن الإدارة العليا دائمًا تقبل التحديات وتبتكر طرق جديدة في إنجاز المهام.

النسبة العينة	النتيجة
٥٤,٢%	يشعرون بالحرع عند طلب مساعدة الزملاء.
٦٦%	استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لثقتي في مهاراتهم ومعارفهم
٤٦,٦%	يشعرون باهتمام رئيسهم المباشر بإحتياجاتهم الشخصية والوظيفية.
٣٤,٢%	يشعرون بعدالة رئيسهم المباشر في العمل معهم كافة.
٤٨,٥%	يرون أن الادارة العليا تحرص على مصالحهم وحقوقهم واحتياجاتهم.
٤٠%	يرون أن الادارة العليا تقدر مجهوداتهم الاستثنائية وافكارهم الابداعية.

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل البيانات.

ثالثا: مشكلة البحث.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، توصل الباحثان إلى وجود عدد من الظواهر المتعلقة بمشكلات في عدم ادراك العينة لأبعاد القيادة الريادية، وكذلك انخفاض مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية الكويتية، ومن أهمها ضعف الابداع وكذلك الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الثقة التنظيمية، نتيجة غياب الرؤية الإستراتيجية المستقبلية، وعدم الأخذ بمنهجيات القيادة الريادية في اتخاذ القرارات بالمؤسسات موضوع الدراسة، وكذلك انخفاض مستوى الثقة في الزملاء، والمشرفين والادارة العليا. كذلك يوجد حالة من عدم الإدراك لمقومات قياده الريادية وكذلك الثقة التنظيمية لدى مجتمع الدراسة مما يثير العديد من التساؤلات كما يلي:

- أ- ما مدى توافر أبعاد القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة؟
- ب- ما مدى توافر أبعاد الثقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة؟
- ج- هل هناك علاقة بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية وما نوع وقوة هذه العلاقة؟
- د- ما هو أثر القيادة الريادية على والثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية موضوع الدراسة؟

رابعا: أهداف البحث.

يسعى البحث إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في التعرف على مدى قدرة القيادة الريادية في التأثير على مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، ومن أجل تحقيق هذا الهدف الرئيسي ينبغي تحقيق بعض الأهداف الفرعية والتي تتمثل في:

- ١- تحديد درجة ممارسة القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة؟
- ٢- تحديد مستوى توافر أبعاد الثقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة؟
- ٣- دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية وما نوع وقوة هذه العلاقة؟
- ٤- قياس أثر القيادة الريادية على الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية موضوع الدراسة؟

رابعا: فروض البحث.

في ضوء مشكلة وأهداف البحث، قام الباحثان بصياغة فروض البحث على النحو التالي:

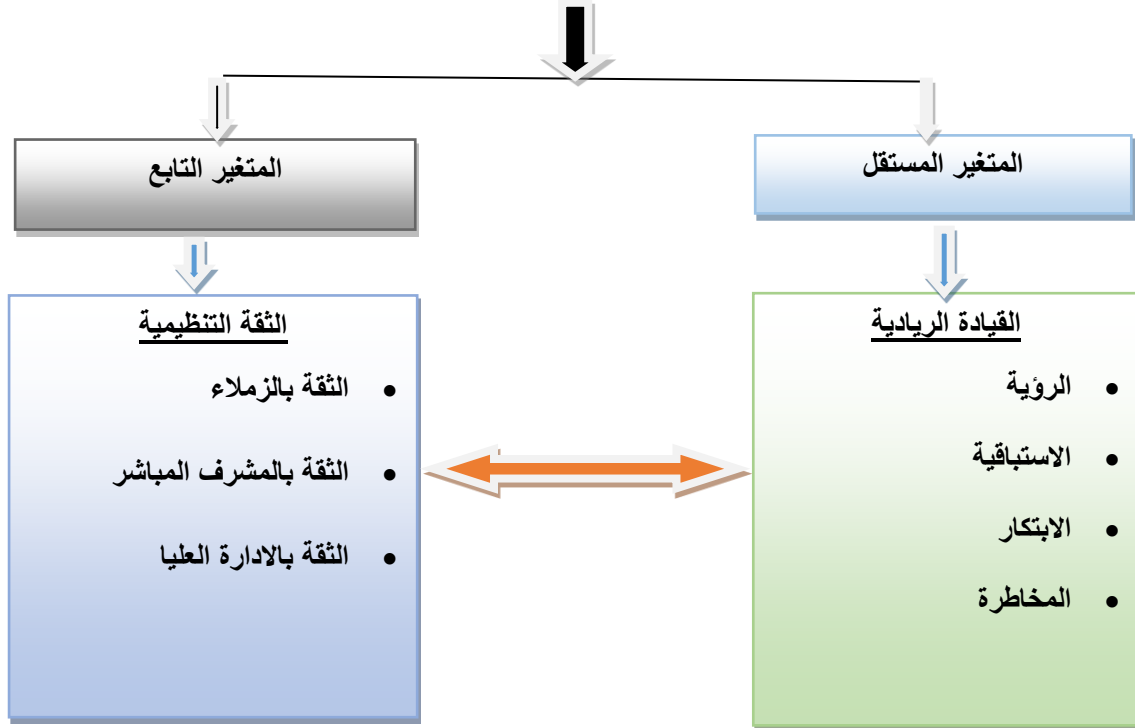
الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية على الثقة التنظيمية.

الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية على الثقة بالزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.

الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية على الثقة في المشرف المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.

الفرض الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية على الثقة بالادارة العليا كأحد ابعاد

الثقة التنظيمية.
ويمكن توضيح نموذج العلاقة بين متغيرات البحث كما بالشكل رقم (١)
نموذج تحليل متغيرات البحث



شكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة

خامس: أهمية البحث.

تظهر أهمية هذا البحث على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:
١- الأهمية العلمية:

- إلقاء المزيد من الضوء على القيادة الريادية بأبعادها الأربعة (الرؤية - الإبداع - تحمل المخاطر - الاستباقية) وكذلك الثقة التنظيمية بأبعاده الثلاث (الثقة بالزملاء - الثقة بالمشرف المباشر - الثقة بالادارة العليا)، والمساهمة في تقليل الفجوة البحثية بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.
- توفير مؤشرات عن طبيعة العلاقة بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية من خلال النتائج التي يمكن التوصل إليها في هذا البحث، والتي ستكون إضافة علمية للمكتبة العربية والمحلية، ومراكز البحث العلمي. حيث اشارت الدراسات السابقة لأهمية القيادة الريادية في تعظيم قيمة المؤسسات التعليمية والإسهام في تعزيز الإبداع والابتكار فيها، ونشر التفاؤل والثقة في فريق العمل، مما يؤدي إلى تحقيق الثقة التنظيمية.
- لأنه توجد دراسة تناولت متغيري الدراسة بأبعادهما مجتمعتهما في نموذج واحد (وذلك في حدود علم الباحث)، ولذا تناول البحث هذه الفجوة البحثية.

٢- الأهمية التطبيقية:

تتبع أهمية هذا البحث من الناحية التطبيقية باعتبارها توفر للقائمين على إدارة المدارس (المؤسسات التعليمية) بدولة الكويت العديد من المعلومات التي تمكنهم من تفعيل نمط القيادة الريادية، وتحقيق الثقة التنظيمية، ويمكن توضيح ذلك بإيجاز فيما يلي :

- أ. تسليط الضوء على ماهية القيادة الريادية، وآليات تفعيلها، وأبعادها، في المدارس التعليمية بالكويت.
- ب. توضيح الدور الذي تؤديه القيادة الريادية في الإدارة التعليمية والقدرة على حل المشكلات بطريقة إبتكارية، وتسهيل إجراء عمليات التغيير واقناع المشاركين في التوجهات المختلفة.
- ج. أهمية القيادة الريادية في تحقيق الثقة التنظيمية وبناء فرق العمل.
- د. قد تسهم الدراسة الحالية في تطوير مهارات القائمين على قيادة المؤسسات التعليمية في اتخاذ قرارات تنقل هذه المؤسسات من مستوى الركود والتقليدية، الى مستوى ريادي غير مسبوق.
- هـ. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم تصور يساعد المؤسسات التعليمية بشكل عام، والمدارس بالكويت بشكل خاص على تقييم المديرين بتلك المدارس ومدى إلمامهم وإدراكهم، وتطبيقهم للقيادة الريادية.

سادسا: منهجية البحث.

تتضمن كل من مجتمع وعينة البحث، ومتغيرات البحث وأساليب قياسها، وأسلوب جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وذلك على النحو الآتي:

١- مجتمع وعينة البحث.

١-١- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع مديري المدارس، والمديرين المساعدين (وكلاء المدارس)، والمعلمين، في المراحل التعليمية (رياض الأطفال، الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) في المناطق التعليمية (الأحمدي والجهراء وحولي والعاصمة والفروانية ومبارك الكبير) بدولة الكويت، والبالغ عددهم (٦٥٥٩٩) مفردة وفقا لبيانات وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، ٢٠١٩.

٢-١- عينة البحث:

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث، وصعوبة تجميع البيانات من كافة مفرداته، فقد إعتد الباحثان على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، وتم تحديد حجم العينة بمعلومية حجم مجتمع الدراسة باستخدام المعادلة التالية (إدريس، ٢٠١٢).

$$n = \frac{N}{(N - 1)B^2 + 1}$$

حيث إن: n هي حجم عينة البحث، N هي حجم مجتمع البحث

B تمثل نسبة الخطأ المسموح به في التقدير وتساوي ٥٪
وبتطبيق المعادلة السابقة فإن حجم عينة البحث = ٣٨٤ مفردة.
وبذلك يبلغ حجم عينة الدراسة ٣٨٤ مفردة.

- ويمكن توزيع حجم عينة البحث على المجتمع الاجمالي كما بالجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات العينة لكل منطقة تعليمية

م	المنطقة التعليمية	عدد العاملين	الوزن النسبي	حجم العينة
١	الأحمدي	١٥٨٩٧	٢٤%	٩٣
٢	الجهراء	١٠٤٣٢	١٦%	٦١
٣	حولي	٨٣٩٨	١٣%	٤٩
٤	العاصمة	١٠١٢٣	١٥%	٥٩

٧٢	١٩%	١٢٣٣٤	الفراوانية	٥
٤٩	١٣%	٨٤٤٥	مبارك الكبير	٦
٣٨٤	١٠٠%	٦٥٥٩٩	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

• نسبة استجابة مفردات العينة:

بلغت نسبة الاستجابة الكلية لعينة الدراسة ٩٦٪ وهي نسبة مرتفعة، ويمكن للباحث تلخيص حركة قوائم الاستقصاء (الموزعة والمفقودة وغير الصالحة وكذلك الصالحة للتحليل الاحصائي) كما في الجدول رقم (٣) التالي:

يتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي.

تم توزيع عدد ٣٨٤ استمارة على مجتمع الدراسة، وفقا للتوزيع السابق، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء المفقودة والتي لم يتمكن الباحثان من استرجاعها عدد (٢٠ استمارة)، وبعد استرجاع قوائم الاستقصاء وفرزها وتفرغ بياناتها على الحاسب الالى باستخدام ورقة عمل بيرنامج الجداول الاليكترونية *Excle* اتضح وجود عدد (٣٠ استمارة) غير مكتملة الاجابة وغير صالحة للتحليل الاحصائي، وبالتالي تم استبعاد عدد (٥٠ استمارة استقصاء)، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة والصالحة للتحليل عدد ٣٣٤ استمارة بنسبة ٨٧٪.

جدول رقم (٣)

توصيف عينة البحث وفقا للاستمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل

م	المنطقة التعليمية	القوائم الموزعة	القوائم المفقودة	القوائم غير صالحة	القوائم الصالحة
١	الأحمدي	٩٣	٤	٤	٨٥
٢	الجهراء	٦١	٣	٥	٥٣
٣	حولي	٤٩	٤	٣	٤٢
٤	العاصمة	٥٩	٣	٤	٥٢
٥	الفراوانية	٧٢	٣	٧	٦٢
٦	مبارك الكبير	٤٩	٣	٧	٣٩
	الإجمالي	٣٨٤	٢٠	٣٠	٣٣٤

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

٢- أسلوب جمع البيانات.

اعتمد البحث الحالي على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها، وذلك على النحو التالي:
١/٢ البيانات الأولية: وهي تلك البيانات التي تم جمعها من مجتمع البحث "المستقصى منهم" في المؤسسات التعليمية الكويتية، وذلك من خلال تصميم قائمة استقصاء أعدت خصيصا لخدمة اهداف البحث، وتضمنت هذه القائمة أسئلة لقياس متغيرات البحث.

٢/٢ البيانات الثانوية: وهي تلك البيانات التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة (القيادة الريادية - الثقة التنظيمية) بما يمكن الباحثان من تأصيل مفاهيم الدراسة وإعداد الإطار النظرى لها، وذلك من خلال مراجعة البحوث والأوراق العلمية والدراسات السابقة بالمجلات والدوريات العلمية سواء العربية منها أو الاجنبية، وكذلك الاطلاع على المقالات العلمية والكتب والمراجع العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة، وايضا الإطلاع على الإحصائيات والتقارير والنشرات الخاصة بالقطاع محل الدراسة.

٣- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

اعتمد الباحثان على الأساليب التالية:

- ١/٣. المقاييس الإحصائية الوصفية كالتوسط والانحراف المعياري.
- ٢/٣. معامل الارتباط ألفا : للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى.
- ٣/٣. مصفوفة الارتباط لبيرسون وأسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد المترج.
- ٤/٣. تم استخدام الحزم الإحصائية التالية (SPSS(V. 20).

٤- متغيرات البحث وسبل القياس.

١-٢ المتغير المستقل: تمثل في القيادة الريادية، حيث انه وبعد الإضطلاع على المقاييس التي استخدمتها البحوث السابقة، استقر رأي الباحثان على قياس القيادة الريادية باستخدام المقياس الذي اتفقت علة معظم البحوث السابقة (في حدود علم الباحثان) والذي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي (الرؤية الاستراتيجية - الاستباقية - الابتكار - المخاطرة)، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات على العبارات الخاصة بذلك المقياس بما يتناسب مع البحث الحالي، فقد اعتمد الباحثان في قياسها باستخدام عدد ١٦ عبارة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح من ١ (غير موافق تماماً) إلى ٥ (موافق تماماً).

٢-٢ المتغير التابع: تمثل في الثقة التنظيمية، حيث انه وبعد الإضطلاع على المقاييس التي استخدمتها البحوث السابقة، فقد استقر رأي الباحثان على استخدام مقياس يتكون من ثلاث أبعاد رئيسية هي (الثقة في الزملاء - الثقة بالمشرف المباشر - الثقة بالادارة العليا) واعتمد الباحثان في قياسها باستخدام (١٥) عبارة، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات على العبارات الخاصة بذلك المقياس بما يتناسب مع البحث الحالي، وتم استخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط يتراوح من ١ (لا يحدث مطلقاً) إلى ٥ (يحدث كثيراً).

• اهتم الباحثان بإجراء اختبارات صدق وثبات المقياس وذلك على النحو التالي:

قام الباحثان باستخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لإختبار ثبات مقاييس جميع المتغيرات (القيادة الريادية وأبعاده، والثقة التنظيمية وأبعاده)، وتشير بيانات الجدول رقم (٤) إلى قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء :

جدول رقم (٤)

قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء

الترتيب النسبي	معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	عدد العبارات	المتغيرات	بيان
	٠,٩٥٦	٠,٩١٤	١٦	القيادة الريادية	المتغير المستقل وأبعاده
٢	٠,٨٤٤	٠,٧١٤	٤	الرؤية	
١	٠,٨٧٦	٠,٧٦٩	٤	الابتكار	
٣	٠,٨٣٨	٠,٧٠٣	٤	الاستباقية	
٤	٠,٨٠٩	٠,٦٥٥	٤	المخاطرة	
	٠,٩٤٩	٠,٩٠١	١٨	الثقة التنظيمية	المتغير التابع وأبعاده
١	٠,٩٠٠	٠,٨١٠	٥	الثقة بالزملاء	
٣	٠,٨٠٦	٠,٦٥١	٥	الثقة بالمشرفين	
٢	٠,٨٧٩	٠,٧٧٤	٥	الثقة بالادارة	

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.
يتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي.

- وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠,٥٠ إلى ٠,٦٠ يعتبر كافياً ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠,٨٠ يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس، ٢٠٠٨: ٤٢٣). وبالتالي يمكن القول بانها معاملات ذات دلالة احصائية جيدة لتحقيق اهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع البحث ككل.

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية.

١- التحليل الوصفي للبيانات:

استخدم الباحثان التحليل الوصفي للبيانات (المتوسطات والانحرافات المعيارية) باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.V.20). وذلك بهدف توصيف متغيرات البحث، والاجابة على التساؤل الاول والثاني والخاص بمدى توافر أبعاد القيادة الريادية ومستوى الثقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية محل البحث، وذلك على النحو التالي.

١/١- التحليل الوصفي للمتغير المستقل (القيادة الريادية):

ويوضح جدول رقم (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية للقيادة الريادية وأبعادها بالعينة محل البحث، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي.

جدول رقم (٥)

المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير القيادة الريادية وأبعادها

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات وابعادها
٠,٥٥٧	٣,٧٥	المتغير المستقل القيادة الريادية
٠,٦٠٩	٣,٨٤	الرؤية الاستراتيجية
٠,٦٥٥	٣,٨٣	الابتكار
٠,٥٧٩	٣,٦٨	الاستباقية
٠,٦٢٤	٣,٦٥	المخاطرة

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

- يتضح من الجدول السابق أن متوسط القيادة الريادية ككل بلغ (٣,٧٥)، وانحراف معياري (٠,٥٥٧) بما يعني توافر مفهوم القيادة الريادية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية الكويتية بدرجة مرتفعة، كما اتضح من الجدول أن أبعاد القيادة الريادية قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (٣,٨٤) إلى (٣,٦٥)، فحصل بعد الرؤية الاستراتيجية على أعلى متوسط وكان (٣,٨٤) وانحراف معياري (٠,٦٠٩)، يليه في درجة التوافر بعد الابتكار بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٦٥٥)، فيما احتل بعد الاستباقية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٥٧٩)، وحصل بعد المخاطرة على أقل قيمة حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (٠,٦٢٤)، وهذا يعكس توافر أبعاد القيادة الريادية لدى عينة الدراسة بدرجة مرتفعة.

- كما يتضح ايضا من الجدول أن معدلات الانحراف المعياري للمتغيرات منخفضة إلى حد ما (أقل من الواحد الصحيح) مما يدل على انخفاض الاختلاف بين آراء مفردات العينة حول درجة التوافق على ابعاد القيادة الريادية.

٢/١- التحليل الوصفي للمتغير التابع (الثقة التنظيمية):

ويوضح جدول رقم (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية للثقة التنظيمية وأبعادها بعينة البحث محل الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٦)
المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بالثقة التنظيمية وأبعادها

الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
٠,٥٩٣	٣,٦٦	المتغير التابع الثقة التنظيمية
٠,٧٠٥	٣,٨٥	الثقة بالزملاء
٠,٥٨١	٣,٨٠	الثقة بالمشرف المباشر
٠,٥٦٢	٤,٠٦	الثقة بالادارة العليا

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.
يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي.

• أن متوسط الثقة التنظيمية ككل بلغ (٣,٦٦)، وانحراف معياري (٠,٥٩٣) بما يعني توافر مفهوم الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة بدرجة متوسطة، كما اتضح من الجدول أن أبعاد الثقة التنظيمية قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (٣,٨٠) إلى (٤,٠٦)، فحصل بعد الثقة بالادارة العليا على أعلى متوسط وكان (٤,٠٦) وانحراف معياري (٠,٥٦٢)، يليه في درجة التوافر بعد الثقة بالزملاء بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٧٠٥)، فيما احتل المرتبة الثالثة والاحيرة بعد الثقة بالمشرف المباشر بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٥٨١)، وهذا يعكس توافر أبعاد الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة بدرجة متوسطة.

• كما يتضح ايضا من الجدول أن معدلات الانحراف المعياري للمتغيرات منخفضة إلى حد ما (أقل من الواحد الصحيح) مما يدل على انخفاض الاختلاف بين آراء مفردات العينة حول درجة التوافق على ابعاد الثقة التنظيمية.

٢- العلاقة بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية:

قام الباحثان بإجراء تحليل إرتباط (بيرسون) للتعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث (القيادة الريادية بأبعادها، والثقة التنظيمية بأبعادها)، وذلك لتحديد قوة واتجاه الارتباط بين هذين المتغيرين، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة علاقة الارتباط بين المتغيرات، كما تدل الإشارة الموجبة لذلك الارتباط على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية، وكذلك استخدم الباحثان أسلوب الانحدار البسيط للقيادة الريادية كمتغير مستقل على الثقة التنظيمية كمتغير تابع. ويوضح الجدول رقم (٧) قيمة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الريادية) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية) وذلك كما يلي.

جدول رقم (٧)

مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الريادية بأبعادها والثقة التنظيمية بأبعادها

المتغيرات	الثقة التنظيمية	الثقة بالزملاء	الثقة بالمشرفين	الثقة بالادارة
القيادة الريادية	**٠,٨٩٦	**٠,٨٠٩	**٠,٨٣٠	**٠,٧٥٨
الرؤية الاستراتيجية	**٠,٧٩٤	**٠,٧٣١	**٠,٧١٣	**٠,٦٨٤
الابتكار	**٠,٨٢٢	**٠,٧٤٢	**٠,٧٥٦	**٠,٧٠٤
الاستباقية	**٠,٨٠٦	**٠,٧١٩	**٠,٧٧١	**٠,٦٤٠
المخاطرة	**٠,٨١٤	**٠,٧٣٠	**٠,٧٥٨	**٠,٧٠٧

**معاملات إرتباط معنوية عند مستوى معنوية ١٪.
المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي.

- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغير المستقل (القيادة الريادية) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية)، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٩٠٦**)، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية ١٪.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الريادية والثقة التنظيمية، والتي تراوحت ما بين (٠,٨٢٢) و (٠,٧٩٤) وجميعها دالة احصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث احتلت العلاقة بين بُعد الابتكار كأحد ابعاد القيادة الريادية والثقة التنظيمية المرتبة الاولى في أهمية العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع بمعامل ارتباط بلغ (٠,٨٢٢)، يليه في الأهمية معامل الارتباط بين بعد المخاطرة والثقة التنظيمية بمعامل ارتباط بلغ (٠,٨١٤)، في حين أن معامل الارتباط بين بعد الاستباقية والثقة التنظيمية بلغ (٠,٨٠٦)، وقد احتلت العلاقة بين بعد الرؤية الاستراتيجية والثقة التنظيمية المرتبة الاخيرة بمعامل ارتباط (٠,٩٧٤)، وهذا يدل على صدق العبارات في قياس العلاقة بين ابعاد القيادة الريادية والثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة من العاملين بالمؤسسات التعليمية الكويتية، وأن هناك علاقة ارتباط حقيقية بين المتغيرات.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية- الابتكار - الاستباقية - المخاطرة) كمتغيرات مستقلة، والثقة بالزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية، والتي تراوحت قيمها ما بين (٠,٧١٩ و ٠,٧٤٢)، وجميعها دالة احصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث احتلت العلاقة بين بُعد الابتكار كأحد ابعاد القيادة الريادية وبُعد التميز القيادي كأحد ابعاد الثقة التنظيمية المرتبة الاولى في الأهمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٤٢)، يليه في الأهمية العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية كأحد ابعاد القيادة الريادية وبُعد الثقة بالزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٣١)، بينما احتلت العلاقة بين بُعد المخاطرة كأحد ابعاد القيادة الريادية وبُعد الثقة بالزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية المرتبة الثالثة في الأهمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٣٠)، وفي المرتبة الاخيرة جاءت العلاقة بين الاستباقية كأحد ابعاد القيادة الريادية وبُعد الثقة بالزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧١٩)، وجميع هذه العلاقات قيمها موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية حقيقية بين المتغيرات غير راجعة للصدفة.
- كما اتضح ايضا من مصفوفة معاملات الارتباط، وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية- الابتكار - الاستباقية - المخاطرة) كمتغيرات مستقلة، والثقة بالمشرف المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية، والتي تراوحت قيمها ما بين (٠,٧١٣ و ٠,٧٧١)، وجميعها دالة احصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث احتلت العلاقة بين بُعد الاستباقية كأحد ابعاد القيادة الريادية وبُعد الثقة بالمشرف المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية المرتبة الاولى في الأهمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٧١)، يليه في الأهمية العلاقة بين المخاطرة كأحد ابعاد القيادة الريادية وبُعد الثقة بالمشرف المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٥٨)، بينما احتلت العلاقة بين بُعد الابتكار كأحد ابعاد القيادة الريادية وبُعد الثقة بالمشرف المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية المرتبة الثالثة في الأهمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٥٦)، وفي المرتبة الاخيرة جاءت العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية كأحد ابعاد القيادة الريادية وبُعد الثقة بالمشرف المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧١٣)، وجميع هذه العلاقات قيمها موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية حقيقية بين المتغيرات غير راجعة للصدفة.
- اخيرا اتضح وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية- الابتكار - الاستباقية - المخاطرة) كمتغيرات مستقلة، والثقة بالادارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية، والتي تراوحت قيمها ما بين (٠,٦٤٠ و ٠,٧٠٧)، وجميعها دالة احصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث احتلت العلاقة بين بُعد المخاطرة كأحد ابعاد القيادة الريادية وبُعد الثقة بالادارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية المرتبة الاولى في الأهمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٠٧)، يليه في الأهمية العلاقة بين الابتكار كأحد ابعاد القيادة الريادية وبُعد الثقة بالادارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٠٤)، بينما احتلت العلاقة بين بُعد الرؤية الاستراتيجية كأحد ابعاد القيادة الريادية وبُعد الثقة بالادارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية المرتبة الثالثة في الأهمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٦٩٨٤)، وفي المرتبة الاخيرة جاءت

العلاقة بفن الاستباقفة كأء أبعاء القفاة الرفاةفة وبعء الثقة بالاءارة العلفا كأء أبعاء الثقة الؤنظفمفة بمعامل ارؤباط مقءاره (٠,٦٤٠)، وؤمفع هءه العلافاء قفمها موءفة ءءل على وؤوء علاقة ارؤباط فإءابفة ءقففة بفن المؤفرار غير راءعة للصفءة.

٣- ءأفر القفاة الرفاةفة على الثقة الؤنظفمفة.

فف ضوء ءءلف الارؤباط بفن مؤفرار الءراسة، ءبفن وؤوء علاقة ارؤباط طرففة ءاء ءءالة إءصائفة بفن القفاة الرفاةفة والثقة الؤنظفمفة، ولؤوضفء ءأفر القفاة الرفاةفة على الثقة الؤنظفمفة لءى عفنة البءء، ءم اسؤءءام أسلوب الإنءءار البسفط (Enter) والمؤءءء. وفناقش هءا الؤءء من الؤءلف الاءصائف إءءبار فروض البءء، والمؤءء بإءءبار ءأفر القفاة الرفاةفة على الثقة الؤنظفمفة، وففما فلف فمكن ءوضفء نؤافؤ الارؤباط والآنءءار المؤءء للقفاة الرفاةفة كمؤفر ماسؤقل والثقة الؤنظفمفة كمؤفر ءابع، وءلك كما فف الؤءول رقم (٩):

نؤافؤ ءءلف الآنءءار البسفط (Enter) لؤأفر القفاة الرفاةفة على الثقة الؤنظفمفة

Sig	T	معامل الآنءءار B		قفة F	معامل الارؤباط R	R ²	المؤفر المسؤقل	المؤفر الؤابع
٠,٠٠	٨,٣٠١	٠,٧٣٠	Constant	١,١٣٥١	٠,٨٩٦	٨٠,٠	القفاة الرفاةفة	الثقة الؤنظفمفة
٠,٠٠	٣٦,٧٦	٠,٨٥٣	القفاة الرفاةفة					

المصدر: من اءءاء الباءءان وققا لنؤافؤ الؤءلف الاءصائف لبرنامؤ spss.

فبؤءء من الؤءول رقم (٨) ما فلف.

- ءوءء علاقة فإءابفة ءاء ءءالة إءصائفة بفن القفاة الرفاةفة والثقة الؤنظفمفة لءى مؤءم البءء، وهءه العلاقة ءمؤل ٨٩,٦٪ وققا لمعامل الارؤباط المؤءء (R) فف النمؤء، ءفء كلما زاء الاءءمام بؤطبفء القفاة الرفاةفة فزفء مسؤول الثقة الؤنظفمفة بالمؤسساء الؤعلفمفة موزوع البءء.
- بلؤءت قفة معامل الؤفسفر R² (٠,٨٠)، مما فعنف أن القفاة الرفاةفة ءفسر ٨٠٪ من الؤفر الؤف فءءء فف الثقة الؤنظفمفة، والباءف ٢٠٪ فرؤع إلى ءأفر عوامل آؤرى لم ءظهر فف النمؤء. ءءلك اؤضء ءبوء معنوفة نمؤء الآنءءار، ءفء بلؤءت قفة F (١٣٥١,١) وهف معنوفة عء مسؤول معنوفة ١٪. وءبء معنوفة معامل الؤأفر المباشر β ءفء بلؤءت قفمؤها ٠,٨٥٣، وهو ءأفر معنوف فإءابف قوف.
- وبءلك فمكن قُبُول صءة الفرض الؤول ءفء "فؤوء ءأفر ءو ءءالة إءصائفة للقفاة الرفاةفة على الثقة الؤنظفمفة بالمؤسساء الؤعلفمفة مءل البءء".

٤- ءأفر أبعاء القفاة الرفاةفة على الؤمفر فف المورء البشرفة.

فمكن ءوضفء نؤافؤ الارؤباط والآنءءار المؤءء لأبعاء القفاة الرفاةفة كمؤفرار مسؤقلة على الثقة بالؤملاء كمؤفر ءابع كما فف الؤءول رقم (١٠)، وءلك كما فلف:

الؤءول رقم (١٠)

نؤافؤ ءءلف الآنءءار المؤءء المؤءءر بؤرفة (Stepwise)

لؤأفر أبعاء القفاة الرفاةفة على الثقة بالؤملاء

Sig	F change	R ² Change	T	معامل الآنءءار B	المؤفرار المسؤقلة	المؤفر الؤابع
٠,٠٠٠	٤٠٦,١٧	٠,٥٥٠	٤,٠٦٦	٠,٢٦٦	الابؤءار	الثقة بالؤملاء
٠,٠٠٠	٦٥,٠٨٨	٠,٠٧٤	٤,٨٨٥	٠,٣٠٠	المءاطرة	
٠,٠٠٠	٢٥,٩٨١	٠,٠٢٧	٤,٥٠٦	٠,٢٨٩	الرؤفة	

٠,٠٢٦	٥,٠٢١	٠,٠٠٥	٢,٢٤١	٠,١٦٥	الاستباقية
١٥٧,٤١٨					قيمة F المحسوبة
٠,٠٠٠					Sig.
٠,٦٥٧					R ²

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

تشير بيانات الجدول رقم (١٠) إلى أنه:

فيما يتعلق بتأثير أبعاد القيادة الريادية على الثقة بالمشرف المباشر اتضح الآتي:

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (١٥٧,٤١٨), وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0.000), وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٥٪, مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل, ويتضح وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد القيادة الريادية (الابتكار - المخاطرة - الرؤية - الاستباقية) على الثقة بالزملاء.
 - أن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (٠,٦٥٧), مما يشير إلى أن ابعاد القيادة الريادية يفسرون (٦٥,٧٪) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (الثقة بالزملاء), وأن النسبة الباقية (٣٤,٣٪) تفسرها عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإحصائية, بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.
 - أن بُعد الابتكار يمثل أهم العناصر المفسرة للتغيير الذي يحدث في المتغير التابع (الثقة بالزملاء), والذي بلغت قيمة (R² Change) لذلك العنصر (٠,٥٥) أي يفسر (٥٥٪) من هذا التغيير, يليه في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بُعد المخاطرة والذي يفسر هذا العنصر (٧,٤٪) من هذا التغيير, يليه في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بُعد الرؤية حيث يفسر هذا العنصر (٢,٧٪) فقط من هذا التغيير, وفي النهاية يأتي بُعد الاستباقية حيث يفسر (٠,٥٪) فقط من هذا التغيير.
- وبذلك يمكن قبول صحة الفرض الثاني حيث " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية على الثقة بالزملاء بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة".
- ٥- تأثير أبعاد القيادة الريادية على الثقة بالمشرف المباشر.
- يناقش هذا الجزء من التحليل الإحصائي اختبار الفرض الثالث, والمتعلق باختبار تأثير أبعاد القيادة الريادية على الثقة بالمشرف المباشر, وفيما يلي يمكن توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الريادية كمتغيرات مستقلة وبُعد الثقة بالمشرف المباشر كمتغير تابع كما في الجدول رقم (١١), وذلك كما يلي:

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج بطريقة (Stepwise)
لتأثير أبعاد القيادة الريادية على الثقة بالمشرف المباشر

Sig	F change	R ² Change	T	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٤٨٨,٠٧	٠,٥٩٥	٤,٩٨٠	٠,٢٨٥	الاستباقية	الثقة بالمشرف المباشر
٠,٠٠٠	٧٠,٢٢٧	٠,٠٧١	٥,٦٩٦	٠,٢٧٢	المخاطرة	
٠,٠٠٠	٢٤,٥٥٧	٠,٠٢٣	٣,٨٧٠	٠,١٩٧	الابتكار	
٠,٠٢٢	٥,٣٠٢	٠,٠٠٥	٢,٣٠٣	٠,١١٥	الرؤية	
١٨٦,٦٠٩					قيمة F المحسوبة	
٠,٠٠٠					Sig.	
٠,٦٩٤					R ²	

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

تشير بيانات الجدول رقم (١١) إلى أنه:

فيما يتعلق بتأثير أبعاد القيادة الريادية على الثقة بالمشرف المباشر اتضح الاتي:

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (١٨٦,٦٠٩), وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0.000), وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٥٪, مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل, ويتضح وجود تأثير معنوي لجميع ابعاد القيادة الريادية (الاستباقية - المخاطرة - الابتكار - الرؤية) على الثقة بالمشرف المباشر.
- أن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (٠,٦٩٤), مما يشير إلى أن ابعاد القيادة الريادية يفسرون (٦٩,٤٪) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (الثقة بالمشرف المباشر), وأن النسبة الباقية (٣٠,٦٪) تفسرها عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإنداربه, بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.
- أن بُعد الاستباقية يمثل أهم العناصر المفسرة للتغير الذي يحدث في المتغير التابع (الثقة بالمشرف المباشر), والذي بلغت قيمة (R² Change) لذلك العنصر (٠,٥٩٥) أي يفسر (٥٩,٥٪) من هذا التغير, ويليه في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بُعد المخاطرة والذي يفسر هذا العنصر (٧,١٪) من هذا التغير, يليه في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بُعد الابتكار حيث يفسر هذا العنصر (٢,٣٪) من هذا التغير, وفي المرتبة الاخيرة من حيث الأهمية يأتي بُعد الرؤية حيث يفسر (٠,٥٪) فقط من هذا التغير.
- وبذلك يمكن قبول صحة الفرض الثالث حيث " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية على الثقة بالمشرف المباشر بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة".

٦- تأثير أبعاد القيادة الريادية على الثقة بالادارة العليا.

يناقش هذا الجزء من التحليل الاحصائي إختبار الفرض الرابع, والمتعلق بإختبار تأثير أبعاد القيادة الريادية على الثقة بالادارة العليا, وفيما يلي يمكن توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الريادية كمتغيرات مستقلة وبُعد الثقة بالادارة العليا كمتغير تابع كما في الجدول رقم (١١), وذلك كما يلي:

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج بطريقة (Stepwise) لتأثير أبعاد القيادة الريادية على الثقة بالادارة العليا

Sig	F change	R ² Change	T	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٣٣١,٦٤	٠,٥٠٠	٥,٩٨٩	٠,٣٠٢	المخاطرة	الثقة بالادارة العليا
٠,٠٠٠	٥٦,٨١١	٠,٠٧٣	٤,٧٧٨	٠,٢٤٧	الابتكار	
٠,٠٠٠	١٤,١٤٢	٠,٠١٨	٣,٧٦١	٠,٢٠٤	الرؤية	
		١٥٨,٦٦١			قيمة F المحسوبة	
		٠,٠٠٠			Sig.	
		٠,٥٩١			R ²	

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

تشير بيانات الجدول رقم (١١) إلى أنه:

فيما يتعلق بتأثير أبعاد القيادة الريادية على الثقة بالادارة العليا اتضح الاتي:

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (١٥٨,٦٦١), وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0.000), وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٥٪, مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل, ويتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الريادية (لمخاطرة - الابتكار - الرؤية) على الثقة بالادارة العليا.

- أن قيمة (R^2) للنموذج ككل بلغت (٠,٥٩١), مما يشير إلى أن ابعاد القيادة الريادية تفسر (٥٩,١%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (الثقة بالادارة العليا), وأن النسبة الباقية (٤٠,٩%) تفسرها عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإندارويه, بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.
 - أن بُعد المخاطرة يمثل أهم العناصر المفسرة للتغير الذي يحدث في المتغير التابع (الثقة بالادارة العليا), والذي بلغت قيمة (R^2 Change) لذلك العنصر (٠,٥٠٠) أي يفسر (٥٠%) من هذا التغير, ويليه في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بُعد الابتكار الاستراتيجية والذي يفسر هذا العنصر (٧,٣%) من هذا التغير, يليه في المرتبة الثالثة والاحيرة من حيث الأهمية بُعد الرؤية حيث يفسر هذا العنصر (١,٨%) فقط من هذا التغير, واستبعد النموذج بعد الاستباقية من التأثير لأنه غير دال احصائيا.
- وبذلك يمكن قبول صحة الفرض الرابع حيث " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية على الثقة بالادارة العليا بالمؤسسات التعليمية الكويتية".
- تاسعا: ملخص النتائج.**

١ - نتائج التحليل الوصفي:

- ١/١. واقع تطبيق القيادة الريادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات التعليمية موضوع الدراسة كانت مرتفعة علي المستوي الإجمالي. وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة, اتضح أن بُعد الرؤية الاستراتيجية قد حصل على المرتبة الاولى, يليه في المرتبة الثانية بُعد لابتكار, وفي المرتبة الثالثة يأتي بُعد الاستباقية, بينما في المرتبة الرابعة والاحيرة يأتي بُعد المخاطرة.
- ٢/١. مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات التعليمية موضوع الدراسة كانت متوسطة علي المستوي الإجمالي, وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة, اتضح أن بُعد الثقة بالادارة العليا على أعلى متوسط يليه في درجة التوافر بعد الثقة بالزملاء, فيما احتل المرتبة الثالثة والاحيرة بعد الثقة بالمشرف المباشر.

٢ - نتائج العلاقة بين متغيرات البحث:

- ١/٢. أسفرت نتائج تحليل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير تابع, وكذلك وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ابعاد القيادة الريادية والثقة بالزملاء كمتغير تابع, كما اتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ابعاد القيادة الريادية والثقة بالمشرف المباشر, ايضا اتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ابعاد القيادة الريادية والثقة بالادارة العليا.

٣ - نتائج تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي:

- ١/٣. أسفرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار البسيط (Enter) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية كمتغير مستقل على الثقة التنظيمية, كمتغير تابع.
- ٢/٣. أسفرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد (Stepwise) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية كمتغير مستقل (الاستباقية - المخاطرة - الرؤية - الابتكار) بالترتيب على التميز القيادي, كمتغير تابع.
- ٣/٣. أسفرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد (Stepwise) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة الريادية كمتغير مستقل (الابتكار - المخاطرة - الرؤية - الاستباقية) بالترتيب على الثقة بالزملاء, كمتغير تابع.
- ٤/٣. أسفرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد (Stepwise) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية كمتغير مستقل (الاستباقية - المخاطرة - الابتكار - الرؤية) بالترتيب على الثقة بالمشرف المباشر, كمتغير تابع.

٥/٣. أسفرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد (Stepwise) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية كمتغير مستقل (المخاطرة - الابتكار - الرؤية) بالترتيب على الثقة بالادارة العليا، كمتغير تابع. واستبعد النموذج بعد الاستباقية من التأثير لأنه غير دال احصائيا.

عاشرا: توصيات البحث.

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث الميداني أمكن للباحث تقديم التوصيات كما بالجدولين رقم (١٤ و ١٥) :

١. توصيات خاصة بتدعيم مبادئ القيادة الريادية:

جدول رقم (١٤)

نتائج توصيات خاصة بمتغير القيادة الريادية.

التوصية	متطلبات وآلية التنفيذ	المنوط به التنفيذ
الاختيار السليم للقادة	<ul style="list-style-type: none"> وضع معايير ثابتة لإختيار مديري المدارس ممن تتوافر بهم سمات القيادة الريادية. الابتعاد عن أسلوب الأقدمية في تعيين القيادات الإدارية والتي تعتمد على عامل السن فقط عند الاختيار، بل من المهم الاهتمام بعامل الكفاءة والتميز الريادة الذي يتضح أثناء ممارسته اليومية عند تأديته لأعماله. 	- الإدارة العليا.
- العمل على تعميق مفهوم القيادة الريادية لدى المديرين	<ul style="list-style-type: none"> الاهتمام بنشر مفهوم القيادة الريادية بشكل واسع في المؤسسات التعليمية. إخضاع المديرين بالمؤسسات التعليمية لدورات تدريبية بهدف تعريفهم بمفهوم القيادة الريادية وأهمية تطبيقها. عقد ندوات تربوية وتعليمية لإطلاع أفراد المجتمع التعليمي والقيادات الإدارية بأهمية التطوير والتغيير الإيجابي، وتعريفهم بأحدث الأساليب الإدارية والتربوية والتعليمية وكيفية تنفيذها. 	- الإدارة العليا. - إدارة الموارد البشرية.
وضع رؤية واضحة ومعلنة للجميع	<ul style="list-style-type: none"> صياغة الأهداف والخطط الإستراتيجية طويلة الاجل للمدارس. وضع رؤية متكاملة وشاملة وواضحة يشارك في وضعها جميع المرؤسين. يجب ان تكون الرؤية محفزة للمرؤسين لبزل مزيد من الجهد لتحقيق هدف المدرسة. تطوير رؤية واستراتيجية المؤسسة التعليمية لكي تتلائم مع التغير المتسارع في البيئة المحيطة. 	- الإدارة العليا.
دعم الابتكار داخل المؤسسة التعليمية	<ul style="list-style-type: none"> تشجيع المرؤسين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. العمل على استقطاب أفراد ذوي مهارات ابداعية. تهيئة المناخ التنظيمي الداعم للابتكار، وتهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بالمشاركة في عملية التعلم والتكيف مع التغيرات. توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية اللازمة لإحداث التغييرة التطوير المطلوب في المؤسسات التعليمية. دعم استقلالية العمل للقيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية. 	- الإدارة العليا. - إدارة الموارد البشرية.
سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء	<ul style="list-style-type: none"> العمل على تقديم خدمات جديدة مبتكرة لعملائها. تشجع روح المبادرة بين العاملين باستمرار، واستخدام آليات تمكين العاملين من تقديم الأفكار الابداعية. 	- الإدارة العليا.

	<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع المروسين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر. - العمل على دراسة بيئة العمل قبل تنفيذ الخطط المرسومة 	
- الادارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> - فتح قنوات اتصال فعالة بين الادارة والعاملين لتفادي الاخطاء قبل وقوعها. - التعامل مع المخاطر باعتماد حلول مبتكرة. - تشجيع المروسين على تبني أعمال تحتل المخاطرة. - تتبنى الادارة فلسفة اتخاذ قرارات جريئة إذا لزم ذلك تحقيق الاهداف. - الاهتمام بمبدأ الإتصال والمشاركة في صنع القرارات التعليمية بالمؤسسات التعليمية. 	المخاطرة والعمل بجرأة

٢. توصيات خاصة بالثقة التنظيمية:

جدول رقم (١٥)

نتائج توصيات خاصة بمتغير الثقة التنظيمية.

التوصية	آلية التنفيذ	المنوط به التنفيذ
دعم الثقة بالزملاء	<ul style="list-style-type: none"> - إشاعة روح الالفة والمحبة بين العاملين. - دعم وتعزيز التعاون بين الزملاء، وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم. - العمل على تقوية العلاقات والروابط بين كافة الزملاء بالمؤسسات التعليمية. - خلق ثقافة اجتماعية تنظيمية تقوم على حب الايثار بين الموظفين. - دعم التعاون المتبادل بين الزملاء وإظهار اهمية ذلك في ثقل مهاراتهم ومعارفهم 	<ul style="list-style-type: none"> - الادارة العليا - كافة اعضاء المدرسة.
دعم الثقة بالمشرفين	<ul style="list-style-type: none"> - بناء وتنمية ثقة المرووسن برؤسائهم المباشرين في العمل. - دعم شعور المدرسين بأن رؤسائهم المباشرين في العمل يحبون لهم ما يحبوه لأنفسهم. - حت المشرفين على التعامل بشكل عادل مع كافة المرووسين. - حت المشرفين على التعامل مع مشاكل الاخرين وكأنها مشاكلهم الخاصة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الادارة العليا. - الادارة الوسطى.
دعم الثقة بالادارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> - بناء وتنمية ثقة المدرسين بإدارة المدرسة وذلك من خلال اظهار خبرة وكفاءة اعضائها. - تعزيز شعور الموظفين بأن إدارة المدرسة تحرص على مصالحهم. - تقديم يد العون لجميع الموظفين بالمدرسة. - تطبيق القوانين واللوائح بعدالة على 	<ul style="list-style-type: none"> - الادارة العليا.

التوصية	آلية التنفيذ	المنوط به التنفيذ
	<p>كافة الموظفين.</p> <p>- الاخذ بعين الاعتبار مصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات.</p> <p>- تقدير الجهود الاستثنائية والابداعية للمرؤوسين.</p>	

حادي عشر: الدراسات المستقبلية

يوصي الباحثان بإجراء مزيد من البحوث المتعلقة بكل من القيادة الريادية والثقة التنظيمية، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1. تطبيق متغيرات الدراسة على مجالات أخرى بخلاف المؤسسات التعليمية مثل شركات قطاع الاعمال والمنظمات الصناعية والقطاع الصحي والجامعات والمحليات.
2. اختبار تأثير القيادة الريادية على غيرها من المتغيرات مثل (البراعة التنظيمية – النجاح التنظيمي – الطموح الوظيفي – التعلم التنظيمي – الفعالية التنظيمية).
3. اختبار مدي تأثير العديد من المتغيرات (ضغط الاداء – الطموح الوظيفي – الجينات التنظيمية – انتهاك العقد النفسي) على الثقة التنظيمية.
4. مقدمات ونواتج القيادة الريادية.
5. دراسة تأثير تداعيات جائحة كورونا على إنتشار الثقة التنظيمية بالمنظمات الصناعية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية.

١. حواله، سهير محمد، والسبيعي، قوت ناصر، (٢٠١٩)، واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٧ (٣)، ٣٠٠ - ٣٤٧.
٢. خلف الله، محمود ابراهيم، (٢٠١٧)، ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية، دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الأقصى، ٢١ (٢)، ٣٢٨-٣٧٣.
٣. عبدالجواد، زهرة وائل محمود، والشربيني، صفاء أحمد، (٢٠١٧)، العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة والمستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٣٧ (٢)، ٥٨٩ - ٦٢٠.
٤. خليل، نبيل سعد، ومحمد، اشرف محمود، وعطا، رجب احمد، الانصاري، أسماء عبد الله عبد الرحمن، (٢٠١٩)، القيادة الريادية في التعليم المفهوم- الاهمية - المداخل - الأبعاد والكفاءات- المتطلبات، مجلة العلوم التربوية، العدد ٤، ٣٩٣-٣٤٧.
٥. الدوسري، صالح محمد (٢٠١٦)، تطوير أداء القيادات الادارية بكليات جامعة شقراء: مدخل القيادة الريادية نموذجا، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بطنطا، ٦٣ (٣)، ٣٢١-٣٧٣.
٦. صلاح الدين، نسرين صالح محمد، (٢٠٢٠)، القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤ (٤)، ٢٨١ - ٣٥٩.
٧. عمرو، مرفت وليد يوسف (٢٠٢١)، مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التعميمية، جامعة الخليل، فلسطين.
٨. نجم، عبدالحكيم أحمد، والنجار، حميدة محمد، و البياتي، خالد على، (٢٠١٧)، العلاقة بين القيادة الريادية والنجاح الوظيفي الذاتي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات بمحافظة السليمانية بإقليم كردستان العراق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤١ (١)، ٤٧٩ - ٥٠٣.
٩. جودة، عبدالمحسن، وزهرة، وائل محمود واد، الشربيني، صفاء أحمد، (٢٠١٧)، العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة والمستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٣٧ (٢)، ٥٨٩ - ٦٢٠.
١٠. وزارة التربية الكويتية، (٢٠١٥). المجموعة الإحصائية للتعليم ٢٠١٤/٢٠١٥م، قطاع التخطيط والمعلومات.
١١. تيشات، سلوى، (٢٠١٨)، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة أشعال الكهربائية (كهريف) تقرت، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، ١١٢، ١٣-١٢٨.
١٢. سطوح، دعاء عبدالسلام، (٢٠٢٠)، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الاسمنت، مجلة بحوث الشرق الاوسط، ٥٧، ٩٧-١١٦.
١٣. الطيرة، ايمان فرج & عواد، عمرو محمد، (٢٠٢٠)، اثر المناخ الاخلاقي على الثقة التنظيمية : دراسة ميدانية على الشركات الخاصة بمدينة بنغازي، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ٢ (١)، ١٦٥-١٨٨.
١٤. يوسف، كمال ، (٢٠١٩)، دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ١٣ (١)، ٣٧-٦٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

1. Akbari, M., Bagheri, A., & Asadnezhad, M., (2021), Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation, *European Journal of Innovation Management*, 24 (1), 1-22.
2. Archimi, C.S., Reynaud, E., Yasin, H.M., Bhatti, Z.A., (2018), How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: the mediating role of organizational trust. *J. Bus. Ethics*, 151 (4), pp 907–921.
3. ARIFIN, M., & G. Gunawan, (2020), Entrepreneurial Leadership Models in the 21st Century for Vocational Education, *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 25 (6), 175-188
4. Bagheri, A. & Akbari, M. (2018), The impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation behavior, *Journal of Nursing Scholarship*, 50 (1), 28-35.
5. Bagheri, A., Akbari, M & Artang, A., (2020), How does entrepreneurial leadership affect innovation work behavior? The mediating role of individual and team creativity self-efficacy, *European Journal of Innovation Management*, 1-18.
6. Bagheri, A., Akbari, M & Artang, A., (2020), How does entrepreneurial leadership affect innovation work behavior? The mediating role of individual and team creativity self-efficacy, *European Journal of Innovation Management*, 1-18.
7. Chams-Anturi, O., Moreno-Luzon, M. D., Escorcía-Caballero, J. P., (2020), Linking organizational trust and performance through ambidexterity, *Personnel Review*, 49 (4), 956-973.
8. Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S., (2014), Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance, *Journal of Management*, 40, 796 – 819.
9. Demirkran, M., Taşkaya, S., & Yorulmaz, M., (2016), The Effects of Psychological Contract Violations in Organizations on Organizational Trust and Alienation: An Application in the Healthcare Sector, *EDAM*, Vol.2, No.(2), p. 85-95.
10. Elewa, Amal H., & El Banan, Sahar H., (2019), Organizational Culture, Organizational Trust and Workplace Bullying Among Staff Nurses at Public and Private Hospitals, *International Journal of Nursing Didactics*, 9 (4), 10-20.
11. Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L & Brettel, M., (2014), Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: a cross-cultural perspective in eight countries, *J. Int. Manag.* 20 (2), 124–136.
12. Esmer, Y., & Dayi, F. (2017). Entrepreneurial Leadership: A Theoretical Framework. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 112–124.
13. George, N. A., Aboobaker, N., Edward, M., (2021), Corporate social responsibility, organizational trust and commitment: a moderated mediation model, *Personnel Review*, 50 (4), 1093-1111.

14. George, N. A., Aboobaker, N., & Edward, M., (2020), Corporate social responsibility and organizational commitment: effects of CSR attitude, organizational trust and identification, *Society and Business Review*, 15 (3), 255-272.
15. Gülbahar, B., (2017) , The Relationship between Work Engagement and Organizational Trust : A Study of Elementary School Teachers in Turkey, *Journal of Education and Training Studies* , 5(2) , 149-159 .
16. Gunawan, A. S., (2022), Do Demographic Variables Make a Difference in Entrepreneurial Leadership Style? Case Study Amongst Micro and Small in Creative Economy Entrepreneurs in Jakarta, Indonesia, *International Journal of Asian Business and Information Management*, 3 (2) , 1-6.
17. Gunduz, Ş., (2017), The Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Cynicism: The Moderating Effect of Emotional Intelligence, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18 (2), 117-132.
18. Imran, R., Ezzeldin, R., (2020), Entrepreneurial leadership: a missing link between perceived organizational support and organizational performance, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16 (4) , 377-388.
19. Iqbal, A., Nazir, T & Ahmad, M.S., (2020), Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses, *European Journal of Innovation Management*, 1460-1060.
20. Jha, S., Jain, K., (2020), Organization Development Intervention: A Case of an Educational Institution, *Global Business Review*, 21(2), 1–18.
21. Jia, X., James, H., (2018), Organizational trust in farmer organizations: evidence from the Chinese fresh apple industry, *British Food Journal*, 120 (3), 676-689.
22. John R. D., Michael J., & John K. R., (2007), Entrepreneurial Leadership Strategies and Values: Keys to Operational Excellence, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20:1, 41-54.
23. Karam, A.A., Kitana, A.F., (2020), An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: United Arab Emirates, *International Journal of Business and Management*, 15 (6), 16-31.
24. Karapinar, Pinar B., Camgoz, Selin M., & Ekmekci, Ozge T., (2016) , The Mediating Effect of Organizational Trust on the Link between the Areas of Work Life and Emotional Exhaustion, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(6), 1947-1980.
25. Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A.W., Newman, A. & Knight, C. (2019), Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-35.
26. Legood, A., Thomas, G., & Sacramento, C., (2016) , Leader trustworthy behavior and organizational trust: the role of the immediate manager for cultivating trust , *Journal of Applied Social Psychology*, 46, 673-686 .

27. Li, Y., Liu, Z., Qin, K., Cui, J., Zeng, X., Ji, M., Lan, J., You, X., Li, Y., (2021), Organizational trust and safety operation behavior in airline pilots: The mediating effects of organizational identification and organizational commitment, *Journal of Air Transport Management*, 92, 02018, 1-12 .
28. Manimegalai, S., Baral, R., (2018), Examining the mediating role of organizational trust in the relationship between CSR practices and job outcomes, *jSOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL*, 14 (3), 433-447.
29. Megheirkouni, M., Thirlwall, A., Mejeirkouni, A., (2020), Entrepreneurial leadership in Middle East sport businesses: The impact of gender differences in cultural values, *Gender in Management: An International Journal*, 35 (2), 167-188.
30. Nafei, W. A., (2018), The Role of Spiritual Leadership in Reducing Bullying Behavior: A Study on the Industrial Companies in Egypt, *International Journal of Business and Management*; 13 (2), 167 -186.
31. Nguyen, P.V., Huynh, H.T.N., Lam, L.N.H., Le, T.B & Nguyen, N.H.X., (2021), The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors, *Heliyon*, 7, 1-13.
32. Ozyilmaz, A., Erdogan, B., Karaeminogullari, A., (2018), Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: A social cognitive theory based examination, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1-24.
33. Pihie, Z., Asimiran, S., & Bagheri, A., (2014), Entrepreneurial Leadership Practices and School Innovativeness In South African *Journal of Education*, 34 (1), 1-14
34. Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. I., & Brannback, M (2015), Understanding and measuring entrepreneurial leadership style, *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
35. Sawaeen, F.A.A & Ali, K.A.M., (2020), The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait, *Management Science Letters*, 10, 789–800.
36. Shaari, H., & Halim, H.A. (2018), A linkage between entrepreneurial leadership and SMEs performance: An integrated review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 104–118.
37. Voki, N. P. s., Bilu, M. R., (2021), Building organizational trust through internal communication, *Corporate Communications: An International Journal*, 26 (1), pp. 70-83.
38. Widyani, A., Landra, N., Sudja, N., Ximenes, M., & Sarmawa, I., (2020), The role of ethical behavior and entrepreneurial leadership to improve organizational performance. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-10.
39. Zakkariya, K.A., & Nimitha, A., (2020), Spiritual leadership and intention to stay: examining the mediating role of employee voice behaviour, *Journal of Management Development*, 262 (1711), 1-13 .