

# THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP IN ENHANCING ORGANIZATIONAL CONFIDENCE IN MOBILE TELECOMMUNICATIONS COMPANIES/A CASE STUDY IN ZAIN TELECOMMUNICATIONS

Adnan Rashed Awad

University of Tikrit/ College of Petroleum Processes Engineering/

Control Of Oil Systems/ Iraq/

adnan.r.awad@tu.edu.iq

## Abstract

The research aimed to analyze the relationship between entrepreneurial leadership as an independent variable and organizational trust as a dependent variable in mobile communication companies, as well as testing the extent of the impact of entrepreneurial leadership on organizational trust in that company. The method of intentional sampling was adopted, which amounted to (174) to a group of (113) individuals distributed among them. The questionnaire was conducted using the direct method, and (111) questionnaires were retrieved that were suitable for analysis. The research found that entrepreneurial leadership practices are available to a high degree among the research sample. Also, the level of organizational confidence came to a moderate degree, and it became clear that there is a positive, statistically significant relationship between entrepreneurial leadership and organizational confidence, as the greater the role of entrepreneurial leadership, the higher the levels of organizational confidence. employees, as well as the presence of a positive moral effect of the dimensions of entrepreneurial leadership on organizational confidence. 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 enhancing entrepreneurial leadership practices among employees of mobile telecommunications companies in order to raise the level of organizational confidence

**Keywords:** entrepreneurial leadership - organizational confidence - mobile communication companies.

## Introduction

دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية في شركات الاتصال النقالة/ دراسة حالة في شركة زين للاتصالات

عدنان رشيد عواد عبد الدليمي

جامعة تكريت / كلية هندسة العمليات النفطية

adnan.r.awad@tu.edu.iq

**المستخلص:**

استهدف البحث تحليل العلاقة بين القيادة الريادية كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير تابع في شركات الاتصال النقالة وكذلك اختبار مدى تأثير القيادة الريادية على الثقة التنظيمية بتلك الشركة. حيث اعتمد أسلوب المعاينة العمدية والتي بلغت (174) لمجموعة من الافراد بلغت (113) فردا وزعت عليهم الاستبانة بالطريقة المباشرة وتم استرجاع (111) استبانة كانت صالحة للتحليل. حيث توصل البحث الى ان ممارسات القيادة الريادية تتوفر بدرجة مرتفعة لدى عينة البحث. كما ان مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة واتضح وجود ارتباط ايجابي ذو دلالة احصائية بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية حيث كلما زاد دور القيادة الريادية ارتفعت مستويات الثقة التنظيمية منى جانب العاملين وكذلك وجود تأثير معنوي ايجابي لأبعاد القيادة الريادية على الثقة التنظيمية. وفي نهاية البحث وفي ضوء نتائج التحليل الاحصائي للبيانات تم وضع مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز ممارسات القيادة الريادية لدى العاملين بشركات الاتصال النقالة وذلك لرفع مستوى الثقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية – الثقة التنظيمية – شركات الاتصال النقالة.

**مقدمة:**

تعتبر قيادة ريادة الأعمال ذات أهمية قصوى لأهم أسلوب قيادي يمكن أن يتكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية والتطور السريع والسعي وراء الابتكار. بدأت العديد من المنظمات الآن في الاهتمام بتحسين قيادة جهودها. تحتاج منظمات ريادة الأعمال إلى قيادة رائدة في المقام الأول، فهي تسعى إلى إعادة الانسجام بين المعرفة التي لديها. يتم توظيف القدرة على الحلول التي تقودها الجامعة، فضلاً عن خلق حلول ذات رؤية، لتحقيق الميزة الإستراتيجية التنظيمية والتمتع بها. إن أسلوب القيادة الريادي قادر على تغيير تصرفات وسلوكيات الموظفين في العمل، بالإضافة إلى تغيير الأساس الثقافي والهياكل والأنظمة والاتصالات داخل المنظمة وفيما يتعلق بالعملاء والمنافسين. إن مفهوم القائد الريادي هو بديل للقيادة التقليدية. مهمتها واضحة ولها تأثير كبير، كما أنها تمول الفرص البيئية التي يمكن الاستفادة منها للتحسين والتطوير بطريقة جديدة. على الرغم من الأهمية الموثقة لقيادة ريادة الأعمال كعنصر حاسم في تطوير ونجاح المنظمات في الأدبيات، لا يُعرف سوى القليل جداً عن طبيعة العلاقة بين قيادة ريادة الأعمال والثقة التنظيمية. لقد اتفق العديد من العلماء على أن المنظمات بمختلف أحجامها تحتاج إلى أسلوب قيادة واعٍ ومسؤول يحاول التأثير على الأفراد والجماعات من أجل جمع الموارد البشرية اللازمة لمواكبة البيئة المحيطة والاستفادة من الفرص..

**المحور الاول : الاطار المنهجي**

يشمل الاطار المنهجي في مضامينه على بيان الاسس التي يستند اليها البحث من خلال تحديد المشكلة البحثية واهمية واهداف البحث فضلا عن المخطط الفرضي ومتغيرات وفرضيات البحث .

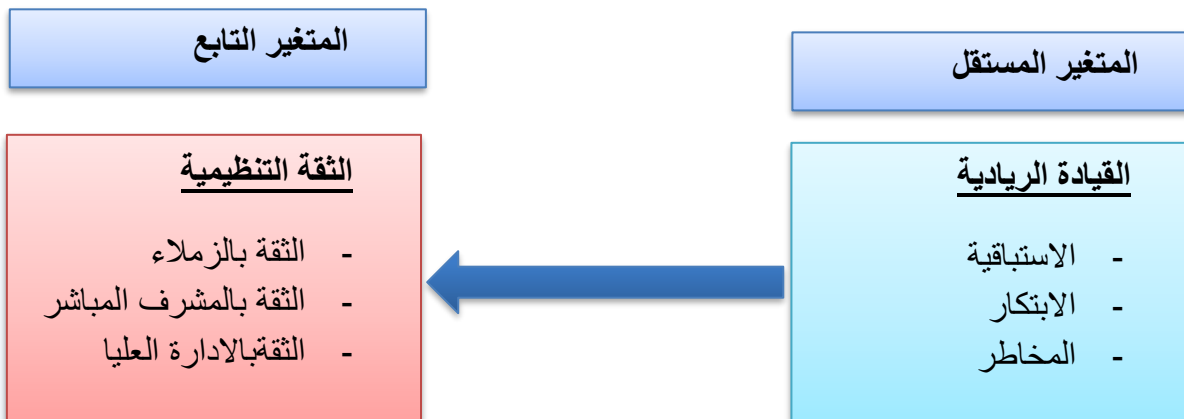
**اولا : مشكلة البحث :** تكمن مشكلة البحث في الشركة (عينة الدراسة) تفنقر إلى القيادة الريادية وهي المسؤولة في النهاية عن أهدافها المقصودة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة الإجراءات الاستباقية والإبداعية مع الحفاظ على مستوى المخاطر المرتبطة بالأفراد الذين يعملون في شركة زين للاتصالات، والذين يجب أن يتمتعوا بمعارف متنوعة من أجل الاستثمار في تعزيز الممارسات القيادية التي من شأنها أن تؤدي إلى ريادة الأعمال، وتحديدًا في زين. اتصالات ، حيث تتجلى مشكلة الدراسة عن طريق التساؤل

الرئيسي (هل تدرك ادارة الشركة عينة الدراسة دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية لموظفيها) ويتفرع عن ذلك ما يلي :

- ما هو توافر ابعاد القيادة الريادية بالشركة محل الدراسة ؟
  - ما هو توافر ابعاد الثقة التنظيمية بالشركة محل الدراسة ؟
  - هل هناك علاقة ارتباط بين القيادة الريادية و الثقة التنظيمية للشركة عينة الدراسة ؟
  - هل هناك تأثير للقيادة الريادية على الثقة التنظيمية للشركة عينة الدراسة ؟
- ثانيا : أهمية البحث :** برزت أهمية البحث من كونه سعى الى التعرف على دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية بشركة زين للاتصالات ، لذلك تمثلت أهمية البحث بما يلي :
- 1- الكشف عن دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في الشركة .
  - 2- يمكن ن تفيد هذه الدراسة في اثراء الادب النظري المتعلق بموضوع الدراسة .
  - 3- اكتسب البحث أهمية خاصة من خلال ما طرحه من مقترحات لتوظيف دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية في الشركة .
  - 4- افاد الباحثين وطلبة الدراسات العليا المهتمين بهذا الموضوع .
  - 5- قد تفيد نتائج البحث اصحاب القرار الاداري في الشركة وذلك بإعطائهم صورة واضحة عن دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية
- ثالثا :اهداف البحث :** يهدف البحث الى تحديد دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال الاهداف الفرعية الاتية :

- 1- تقديم اطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وابعاده الفرعية .
- 2- تحليل العلاقة بين بين القيادة الريادية وتعزيز الثقة التنظيمية في الشركة المبحوثة .
- 3- تحديد مستوى القيادة الريادية بأبعادها والثقة التنظيمية في الشركة المبحوثة.
- 4- اختبار اثر القيادة الريادية ومدى مساهمتها في تعزيز الثقة التنظيمية للشركة عينة البحث وتقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .

**رابعاً: مخطط البحث :**



المخطط من اعداد الباحث

**خامسا : فرضيات البحث :** تم انشاء عدة فرضيات بالاعتماد على مشكلة البحث والتي من شأنها ان تحقق الاهداف المنشودة للبحث وهي كما يلي :

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية .

ومن الفرضية الرئيسية تنبثق فرضيات فرعية عديدة وهي :

- وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الريادية على الثقة بالزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية .
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الريادية على الثقة في المشرف المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية .
- وجود اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الريادية على الثقة بالإدارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية .

**سادسا : منهجية البحث :** وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتجاوز وصف الظاهرة وأسبابها ليصبح منهجاً بحثياً. تضمنت هذه المنهجية الحصول على معلومات حول دور القيادة الريادية في زيادة الثقة التنظيمية بالشركة، ثم تم استخدام أدوات محددة لجمع المعلومات وتحليلها لتحقيق النتيجة المرجوة.. وتفسيرها للخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها أن تفعل دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية في شركة زين للاتصالات..

**سابعا: مجتمع البحث وعينته:** اشتمل مجتمع البحث على الافراد العاملين في شركة زين للاتصالات/ الادارة العامة(دون الادارة العليا) لما لشركات الاتصال من دور بارز في تعزيز الثقة التنظيمية دون الشركات الاخرى، وقد بلغ عددهم(174) فردا، اختيرت عينة وفق اسلوب المعاينة غير العشوائية ( العمدية) لمجموعة من الأفراد بلغت(113) فردا، وزعت عليهم الاستبانة بالطريقة المباشرة وتم استرجاع (111) استبانة كانت صالحة للتحميل.

**ثامنا : اداة جمع البيانات :** لقد حصل الباحث على البيانات بالاعتماد على المصادر الاتية :

- 1- **البيانات الاولية :** بالاعتماد على المصادر العلمية والمراجع من ابحاث وكتب واطاريح الدكتوراه والرسائل المنشورة في المجالات العلمية وشبكة الانترنت .
- 2- **البيانات الثانوية :** مقابلات شخصية مع الباحث واستطلاع آراء الموظفين في الإدارة الكبرى لشركة زين للاتصالات. واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات، والتي صممت بناء على الأبحاث السابقة والمصادر العلمية ، حيث تم تصميم الاستبانة من الاقسام التالية :

**القسم الأول :** المعلومات الوظيفية والديموغرافية .

**القسم الثاني:** الاستبيان للمتغير المستقل وهو دور القيادة الريادية حيث يتكون من الابعاد (الاستباقية ، ( Marriott &Lowe ) ( Bagheri &pihie, 2006) الابداع ، تحمل المخاطر ) .( 2011:886 (مغاوري،2017، 546) .

**القسم الثالث :** استبيان المتغير التابع وهو الثقة التنظيمية وتتكون من الابعاد (الثقة في الزملاء ، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الادارة العليا ) (عمران وعبد السالم 2016م: 32-

## المحور الثاني: الاطار النظري

### اولا-القيادة الريادية

**1- مفهوم القيادة الريادية:** لقد أدركت المنظمات الحكومية وغير الحكومية أهمية تطوير الموارد البشرية في البلاد في سياق نظام تعليم ريادة الأعمال من أجل خلق أفراد يمكنهم إدارة الأعمال التجارية الخاصة بهم. تعد القيادة المسبقة عنصراً مهماً في نظام الابتكار الذي يعزز الابتكار والتميز. (ابراهيم، 2015).

الريادة إنها الرغبة والقدرة على ترتيب الأعمال المرتبطة بها والإشراف عليها. بخلاف تضمين بعض التعريفات الجديدة للمفاهيم المبتكرة والإبداعية والمحفوفة بالمخاطر والمستقلة (النجار والعلي، 2010)

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

( القيادة الريادية إنها طريقة لقيادة ريادة الأعمال تتضمن Sawaeen & Ali, 2020 في حين يعرف إعادة تنظيم مؤسساتهم من أجل الاستفادة من الفرص الجديدة وتحسين قدرتهم على الابتكار، والحصول على التنوع اللازم للتنافس في بيئة جديدة. .

( تتضمن القيادة الريادية نظام تشغيل الشركة وتحفيز الموظفين لتحقيق Nguyen, et al, 2021 وأشار ) القيم الأساسية للشركة المتمثلة في تحمل المخاطر والاستفادة من الفرص الجديدة وخلق المزايا من خلال ابتكار العمليات والمنتجات. هذه كلها أمثلة على كيفية خلق ميزة تنافسية وتحسين وإبلاء الاهتمام للقرارات الديناميكية التي يمتلكها رواد الأعمال. القادة السابقون للعصبيية هم أفراد يقودون أنفسهم أو داخل المنظمات، ويبحثون عن فرص جديدة، ثم يوظفون عملية الإبداع التي تنطوي على المخاطر من أجل متابعة هذه الفرص أو استكشافها. تتطلب البيئة المضطربة أسلوباً جديداً للقيادة الريادية، حيث يسهل القائد لاتباعه اكتشاف إمكاناتهم والاستفادة منها وتعظيمها... فيما يتعلق بتطوير عملهم. (السكرانة، 2010)

**2-اهمية القيادة الريادية :** من أهم مكونات العمليات التنموية للاقتصاد تعدد متغيراته وأهمية العمليات الإبداعية التي تنتج السلع والخدمات للمجتمع. ويعتبر أيضاً وسيلة فعالة لتطوير وتعزيز نمو الأعمال والتنظيم في ظل المنافسة الشديدة.. ( الحوامدة وعبدالمنعم 2019/260)

ويمكن ذكر اهمية القيادة الريادية بالنقاط الاتية :

- 1- تزيد القيادة ثقة الافراد بالمؤسسة وتنمي ولائهم تجاهها.
- 2- تطمح القيادة دائما الى ابتكار خدمات ومنتجات جديدة تحقق الميزة التنافسية .
- 3- تعزز الإبداع والابتكار وجودة الأفكار والانفتاح على العالم الخارجي من أجل فهم احتياجات العملاء وإرضائها. إنه إبداعي واستباقي في نفس الوقت..
- 4- ان القيادة الريادية تكون متواجدة في جميع المستويات الادارية ابتداء من الادارة العليا وانتهاء بالإدارة الدنيا .

5- تمنح القيادة العديد من الفرص للأخريين من داخل المنظمة مما يشعر العاملين بالمؤسسة بالتقدير والاحترام مما يزيد من مستوى التزامهم تجاه المنظمة ( القحطاني 2015/441-444) .

**3- ابعاد القيادة الريادية :** ان القائد الريادي يمتلك مقدرات شخصية ووظيفية تمكنه من قيادة المشاريع بنجاح وهي كلاتي:

1- **الاستباقية:** إنها القدرة النموذجية لقادة ريادة الأعمال على إلهام المستقبل وقيادته بدلاً من التأثر به.. ( الى ان هذه هي الأنشطة التي ( Agbim et al. وأشار ( 2013:68 & pihie 2011:886Bagheri يمكن أن تؤثر على أسلوب القيادة المستقبلي، بدلاً من انتظار التأثر بها، وهي أيضاً أنشطة تنطوي على الاستثمار في الفرص وتحمل مسؤولية الفشل. ويجب أن يكون لديهم القدرة على التنبؤ بالمشكلات في المستقبل، فضلاً عن ضرورة التغيير والتحسين المستمر والاستجابة السريعة للفرص البيئية.. وأوضح ( انها تعد حيوية لإنشاء وقيادة مدخل مستقبلي بدلاً من التأثير عليه (Ramzan & Ahmed 2013:51) من لدن الاخرين. بالتأكيد تطوير وإنشاء وتمكين القادة الرياديين إلى معرفة وتوقع التحديات والمشاكل في المستقبل ومواجهتها ، وتحديد الفرص وتصنيفها وتحديد الاحتياجات من أجل التغيير وتعزيز ووضع تأثير نهج استباقي يؤثر في شكل النجاح، نمو الأعمال التجارية، والمواءمة مع خط الأفق مع الأبداع والهدف لبدء إجراءات ريادية. من منظور التعلم أنها بحاجة إلى أن موقف استباقي يحفز رجال الأعمال لتسليط الضوء والتعرف على احتياجات التعلم والمشاركة في الإجراءات ونوع مختلف من البرامج التدريبية لإدارة التعلم مع توقع الأزمات والتحديات والعوائق من إدارة أعمالهم. في الواقع، فالقيادة ( إنه نهج استباقي Pihie الريادية هي استجابة إيجابية واستباقية للفرص البيئية. كما بين (2014:3) للتطوير والقيادة نحو المستقبل بدلاً من أن نكون سلبيين. ومن خلال الاستعداد لها، لا يستكشف قائد رواد الأعمال فرصاً جديدة للعمل فحسب، بل يستثمر أيضاً في المبادرات التي من شأنها تحسين أداء مؤسساته. وله تأثير على القدرة على التعرف على الفرص والرغبة في بدء أنشطة ريادة الأعمال التي تؤدي إلى وجهاتهم المستقبلية المقصودة..

## 2- الابداع :

في بيئة اليوم التنافسية يجب على المنظمات أن تتبنى الابداع وتزيد من الاهتمام به، من أجل إثبات وجودها، واستمراريتها ونموها، فإذا المنظمة ارادت أن تنجح يجب أن تشجع وتحفز المبدعين، سواء كانوا هم أصحاب المنظمة، أم المديرون والموظفون اصحاب الخبرة فيها، الذين لديهم الدوافع، والمعرفة (Marriott & Lowe الفردية، فهؤلاء يمتلكون الخيار إذا ارادوا أن يكونوا مبدعين (2006 ,

( الابداع على أنه عملية تطوير أساليب عمل أو Evans & Collier ويعرف الباحثان (2007 , Neneh إجراء تحسينات على العمليات الموجودة في المنظمة بناء على فكرة حديثة ، وأكد (2011 , Mirela) على أن الابداع هو تبني وخلق فكرة أو سلوك جديد على المنظمة. كما عرف (2008 , الابداع بأنه الوسيلة التي يتبعها القائد الريادي لفهم المتغيرات البيئية والوصول لفكرة تعطي منتج او خدمة جديدة .

( إلى أن إلابداع الجذري يسهم في تغيير أنماط التفكير لدى McKersie وتشير الباحثة (2018 : 2 , العاملين على المدى البعيد، لذا فإن دعم إلابداع واستمراريته يتطلب قيادة مدركة لأهمية إلابداع بكافة ( بثلاثة أنواع وهي كالاتي: Osoro أنواعه التي حددها (28 : 2012

• إلابداع الاداري.



• الإبداع التسويقي.

• الإبداع التكنولوجي.

3- **تحمل المخاطر:** وهو يعني أن إدارة المنظمة لديها درجة كبيرة من المخاطرة التي تمكنها من تنفيذ مشاريع جديدة غير معروفة مع تجنب الخوف من الفشل أو القلق المرتبط بالغموض. محاولة الحصول على مستقبل أكثر إيجابية للتنظيم والاعتراف بعواقب ذلك (مغاوري، 2017، 546). تحمل المخاطر هو قدرة الباحث على اتخاذ قرارات صلبة رغم وجود الغموض أو عدم اليقين، مع اشتغال القيادة الذاتية التي تسهل له إدارة المخاطر بشكل استراتيجي وبهدف تحقيق الأهداف وزيادة الشركة. (القحطاني والمخلافي، 2019، 222). لا يمكن للشركة أن تبدأ في تنفيذ مهمتها وتحقيق أهدافها إلا إذا كانت مستعدة لاتخاذ قرارات جريئة وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق ذلك، وإلا فإنها ستكون مسؤولة عن أي عواقب قد تنشأ عن تصرفاتها. وعلى هذا النحو، فهو يميل إلى اتخاذ قرارات مهمة بشأن السعي لتحقيق الأهداف، والعواقب المحتملة لذلك. قدرة الشركة على المنافسة مع الشركات الأخرى (يوسف، 2020 : 152).

## ثانياً: الثقة التنظيمية

1- **مفهوم الثقة التنظيمية:** إن فعالية أي منظمة تعتمد على فعالية العنصر البشري، حيث أن هذا العنصر هو الذي يطور المنظمات ويجري التعديلات اللازمة. وترغب المنظمات في الاهتمام بهذا العنصر المهم من خلال الاستفادة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية، واتخاذ الإجراءات اللازمة. ومع روح العمل الجماعي وبداية إطار للاهتمام بالاهتمامات الإنسانية، فضلاً عن مناخ الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، يعد هذا جانباً هاماً من النجاح التنظيمي. على هذا النحو، تعد الثقة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية للأداء الناجح للمنظمات وهي مهمة لخلق مناخ من الثقة والإيمان في الإدارة والموظفين. ولا يمكن لأي فرد أو مجموعة أن يتأثر بالمتغير، لأنه يعزز الإيمان والثقة في الإدارة وموظفيها.. (أبو شاويش 2013 م: 11)

ومن هنا يمكن تعريف الثقة التنظيمية كما ذكر الحردان (2017:15) بأنها: "مشاعر الفرد تجاه المنظمات التي يخدمها." وعرفها صياغ (2019: 11) بأنها: "مجموعة من التوقعات الإيجابية المستمدة من تفاعل الأفراد أو المنظمة، وتهدف إلى تعزيز الشعور بالثقة الكاملة في بيئة العمل." وعن طريق ذلك تعد الثقة التنظيمية وهي اعتزاز الفرد بأهداف المؤسسة مما يعزز زيادة الولاء والشعور بالانتماء لدى العاملين في المؤسسة..

2- **اهمية الثقة التنظيمية:** العمل كفريق يستلزم الاعتماد المتبادل على بعضنا البعض وتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية. الثقة أمر حيوي ولها أهمية كبيرة لفهم السلوك الجماعي والفردية بين الأفراد والمنظمات الرسمية. الاستقرار الاجتماعي أو السياسي، بالإضافة إلى التفاعل الاقتصادي. الثقة ضرورية لتكوين روابط اجتماعية مستقرة وطويلة الأمد.. (العززي والساعدي 2004 ص 54)

• تعزز الثقة التنظيمية اتساق العمل في المنظمة وتزيد من إنتاجيته وجودته.

• تسهل الابتكار والإبداع.

• إنها تعزز الكفاءة وتحسن أداء الموظفين.

• تعزز وضوح الأهداف والأدوار، والمشاركة الفعالة في صنع القرار.

• تعزز الانسجام بين الموظفين وتزيد من أداؤهم مع تقليل الصراع، وكل ذلك يتم من خلال التواصل وتبادل الأفكار. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تعزز مناخ الإبداع والتواصل المفتوح لغرض العمل داخل المنظمة.

• تقلل من تكرار الغياب والتأخير والتناوب في المنظمة.

• الغرض منها هو تعزيز الصلاحيات واستخدامها بشكل فعال وقبول إعادة الخلق. ( معاينة واندر اوس 2009 ص 91)

و أكد الكثير من الباحثين أهمية بناء الثقة التنظيمية في المؤسسات بين الأطراف المعنية؛ ويستغرق إنشائها وقتاً طويلاً، ولكن من الممكن بناؤها في نهاية المطاف، ويتعين على المؤسسات أن تعد نفسها (boe 4 ليس فقط لكسب الثقة، بل أيضاً للحفاظ على هذه الثقة. (2002)

### 3- خصائص الثقة التنظيمية: حسب ما حددها صياغ (2019 م 13) نوجزها على

النحو التالي:

متعددة المستويات: وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن استخلاصها من التفاعلات التي تحدث بين الزملاء أو الفرق أو الإدارة أو بين المنظمات نفسها...

1- ذات جذور ثقافية: وهذا يعني أن الثقة ترتبط ارتباطاً جوهرياً بالثقافة التنظيمية، والتي تحددها قواعد وقيم ومعتقدات التنظيم الإداري..

2- تعتمد على الاتصال: وهذا يعني أن الثقة تستمد من سلوكيات الاتصال لدى الجهات الإدارية، مثل: توافر المعلومات الدقيقة، وجعلها في متناول الجميع، وتقديم التوضيحات، وإظهار الصدق، والشفافية في معاملة الأفراد العاملين في الحكومة، مما يتيح تبادل الأفكار والآراء..

3- تعدد الأبعاد: وهذا يعني أن الثقة تتكون من مكونات متعددة، بما في ذلك: المعرفة والعاطفة والسلوك التي تؤثر على متوسط درجة الثقة التي يدركها الفرد...

4- أبعاد الثقة التنظيمية : تم تحديد أبعاد الثقة التنظيمية من قبل عدة باحثين عمران وعبد السالم (2016م: 31-32) موضحة في عدة نقاط:

أ- الثقة في الزملاء: ويتميز بالتعاون والتبادلية بين الأفراد، فضلاً عن الارتباط الإيجابي بين كل طرف والأطراف الأخرى في المسعى التعاوني، وكل ذلك يساهم في تحقيق هدف الإنجاز المشترك. تحاول هذه الثقة التنظيمية أيضاً نقل مجموعة متنوعة من السمات والصفات التي تجعل الشخص يستحق ثقة الآخرين. وهو يشمل الالتزام بالوظيفة والقيم والمبادئ، والاهتمام برفاهية الزملاء، والإيمان بسلوك ونوايا الموظفين الآخرين...

ب- الثقة في الرئيس المباشر: تعتبر الثقة أمراً بالغ الأهمية للقيادة، حيث أن النزاهة والصدق عنصران حيويان وضروريان للقيادة. عندما يثق الموظفون بفائدهم، فإنهم يحبون أن يكونوا تحت إشرافه، لأنهم يعتقدون أن كل حقوقهم ومصالحهم ستكون محمية، ونتيجة لذلك، سيحصل على ثقة رؤوسيه، إذا كان يمتلك صفات الخبرة والإخلاص. والأخلاق والانفتاح على الموظفين والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم ودعمهم وإنصافهم..



**ت- الثقة في الإدارة العليا:** كما أضاف هاشم والعايدي(2010م45) عندما تكون الإدارة جديرة بثقة الموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم ومطابقة أقوالهم مع أفعالهم وتوضيح توقعاتهم وامتلاك هيكل تنظيمي مرن ومناسب والمعاملة العادلة بكافة الإدارات والفروع

### المحور الثالث / نتائج التحليل الاحصائي

#### Cronbach's Alpha اولاً: نتائج اختبار الصدق وثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ ))

يستخدم هذا المعامل لتقدير استدامة أدوات الاستبانة التي تستخدم أنواع مختلفة من مقاييس ليكرت، بما في ذلك تلك التي تتضمن فئات استجابة مختلفة، مثل 3 أو 4 أو 5 أو 7 درجات. يهدف ألفا كرونباخ إلى تحديد مدى تكرار الاستجابات لأسئلة الاستبيان التي تم تقييمها من قبل المشاركين، وهذا يُظهر درجة استقرار الأدوات. تتراوح قيم ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد، وكلما زادت هذه القيم واقتربت من الواحد، كلما زادت موثوقية البيانات. القيم المعترف بها لمعامل ألفا كرونباخ تكون عادة 0.70 وما فوق، مما يُعتبر إشارة إيجابية بجودة الثبات.

أما بالنسبة لمعامل الصدق، فإنه يُحسب عادة كجذر مربع لقيمة ألفا كرونباخ، ويُشير إلى قدرة المقياس على قياس المتغير الذي صمم لقياسه بدقة. قيمة معامل الصدق تتراوح أيضاً بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت القيمة من الواحد، زادت دقة المقياس.:

#### جدول (1) نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
أبعاد القيادة الريادية	الاستباقية	5	0.488	0.699
	الابداع	5	0.594	0.771
	تحمل المخاطرة	5	0.566	0.752
اجمالي عبارات أبعاد القيادة الريادية				
أبعاد الثقة التنظيمية	الثقة في الزملاء	5	0.623	0.789
	الثقة في الرئيس المباشر	5	0.662	0.814
	الثقة في الإدارة العليا	5	0.645	0.803
	اجمالي عبارات أبعاد الثقة التنظيمية	15	0.815	0.903

Spss المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

ويتبين من الجدول رقم (1) السابق مايلي:

- بالنسبة لمقياس أبعاد القيادة الريادية: وأظهرت النتائج أن معامل ألفا للمقياس لـ 15 عبارة كان يساوي 0.833، وأن معامل الثبات كان 0.913، وهي قيمة عالية تدل على ثبات العبارات وصدقها، فضلا عن احتمالية حدوثها. أما المعلومات التي سيتم الاعتماد عليها فهي مدى الثقة والثبات في متغيرات الدراسة، وكذلك مدى صلاحيتها لمراحل التحليل التالية...
- بالنسبة لمقياس أبعاد الثقة التنظيمية: وأظهرت النتائج أن معامل ألفا للمقياس لـ 15 عبارة كان يساوي 0.815، كما بلغ معامل الثبات 0.903، وهو رقم مرتفع جداً، مما يدل على ثبات العبارات وصدقها، فضلاً عن احتمالية ثباتها. حادثة. أما المعلومات التي سيتم الاعتماد عليها فهي مدى الثقة والثبات في متغيرات الدراسة، وكذلك مدى صلاحيتها لمراحل التحليل التالية...

## 1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

عند مراجعة استمارات الاستقصاء، أكد الباحث على ترميز البيانات وإدخال إجاباتها على الحاسب الآلي الإحصائي، وقد تم استخدام بعض الاختبارات الإحصائية من خلاله في هذا (SPSS) باستخدام برنامج البحث مثل:

1. المتوسطات الحسابية والأخطاء المعيارية
  2. تم استخدام النسب المئوية والتكرارات لتقييم الخصائص الشخصية للمشاركين في الدراسة.
  3. يستخدم اختبار ألفا كرون-نباخ لتقييم ثبات فقرات الاستبيان ومدى إمكانية تطبيق نتائجه على المجتمع بشكل عام.
  4. تم استخدام معامل الارتباط بين بيرسون والباحث لتحديد وصف الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( للإجابة على أسئلة البحث باستخدام العلاقة بين المتغيرات. SPSS )
  5. معامل الارتباط لتقييم الارتباط بين المتغيرات المدروسة.
  6. تحليل الانحدار: لدراسة العلاقة بين المتغيرات (وهي المتغير المستقل والمتغير التابع) وتحديد درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة:
- أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

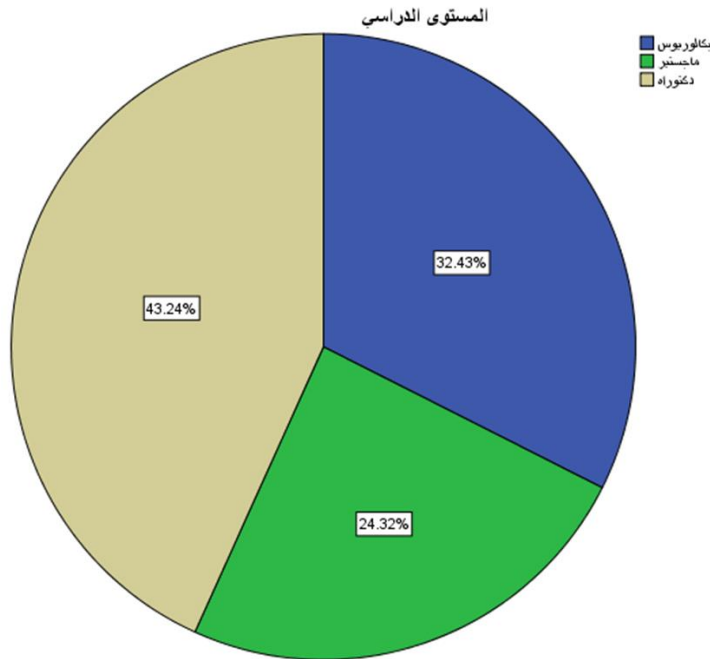
■ توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى الدراسي:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوي الدراسي: -

جدول رقم (2) التوزيع التكراري لعينة الدراسة وفقاً للمستوي الدراسي

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
المستوي الدراسي	بكالوريوس	36	32.4
	ماجستير	27	24.3
	دكتوراه	48	43.2
المجموع		111	100%

Spss المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي



شكل رقم (1) التوزيع التكراري لعينة الدراسة وفقاً للمستوي الدراسي

ويتبين من الجدول السابق أن غالبية المشاركين في البحث كانوا في فئة الدكتوراه بنسبة 43.20%، يليهم في فئة البكالوريوس بنسبة 32.40%..

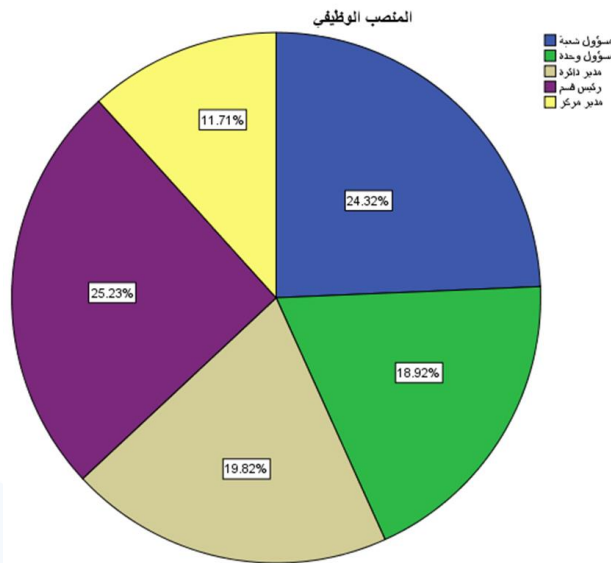
▪ توزيع أفراد العينة وفقاً للمنصب الوظيفي:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمنصب الوظيفي: -

جدول (3): التوزيع التكراري لعينة الدراسة وفقاً للمنصب الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
المنصب الوظيفي	شعبة مسؤول	27	24.3
	وحدة مسؤول	21	18.9
	دائرة مدير	22	19.8
	قسم رئيس	28	25.2
	مركز مدير	13	11.7
المجموع		111	%100

Spss المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي



شكل (2): التوزيع التكراري لعينة الدراسة وفقاً للمنصب الوظيفي

ويتبين من الجدول السابق أن النسبة المئوية الأكبر وفقاً للمنصب الوظيفي كانت لفئة رئيس قسم بنسبة مقدارها (25.20%) وأقل معدل تكرار كان لفئة مدير مركز بنسبة (11.70%).

ثانياً: متوسط متغيرات الدراسة وفقاً لمحاور الدراسة.

تم استخدام الاستجابات التي تتناسب مع المتطلبات الإحصائية للتحليل لإجراء البرنامج الإحصائي . واعتمدت نتائج التحليل الإحصائي على طبيعة البيانات وتركيبها، وكذلك المتوسطات Spss والانحراف المعياري للمتغيرات المدروسة:

أ- أولاً: المتغير المستقل القيادة الريادية:

ويتكون من ثلاثة أبعاد وهي (الاستباقية، الابداع، تحمل المخاطرة).

1- الاستباقية

جدول رقم (4) الاستباقية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل درجة	أعلى درجة	الرتبة
1	تعمل الشركة على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية	3.90	0.91	1	5	1
2	تطبق الشركة المسح البيئي الدقيق الذي يفوق عمل المنافسون	3.58	1.02	1	5	3
3	يمثل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهج الشركة لبلوغ الريادة	3.64	1.18	1	5	2
4	يتحمل مسؤولية الاخطاء لو كانت من الاخرين	3.39	1.36	1	5	4
5	يتصرف بحرص تجاه المشكلات.	3.37	1.34	1	5	5
المعدل العام		3.57	0.67	2.20	5	

Spss المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (1) بعنوان تعمل الشركة على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.25 وهي بدرجة موافق ، ويليهما الفقرة رقم (3) بعنوان يمثل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهج الشركة لبلوغ الريادة بمتوسط حسابي 3.64، وأتت الفقرة رقم (5) بعنوان يتصرف بحرص تجاه المشكلات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.37.

2- الابداع

## جدول رقم (5) الابداع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل درجة	أعلى درجة	الرتبة
1	تبذل الشركة جهوداً متميزة لخلق الفرص الجديدة.	3.61	1.19	1	5	4
2	تعتمد الشركة مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة	3.66	1.12	1	5	2
3	تشجع الشركة الابداع عن طريق وسائل متنوعة	3.68	1.21	1	5	1
4	تقدر الشركة نتائج العمل والاداء	3.40	1.19	1	5	5
5	تبتكر الشركة الحلول الاستثنائية للمشاكل الجديدة.	3.64	1.16	1	5	3
المعدل العام		3.60	0.72	2.20	5	5

Spss المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ويلاحظ من الجدول ان المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.68 وهي بدرجة موافق، ويليهما الفقرة رقم (2) بعنوان تعتمد الشركة مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة بمتوسط حسابي 3.66، وأنت الفقرة رقم (4) بعنوان تقدر الشركة نتائج العمل والاداء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.40.

## 3-تحمل المخاطرة

## جدول رقم (6) تحمل المخاطرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل درجة	أعلى درجة	الرتبة
1	تتبع الشركة سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على المنظمات	3.71	1.23	1	5	1
2	تعمل الشركة على اخذ المخاطرة بهدف اخذ حصتها السوقية.	3.27	1.30	1	5	5
3	تعمل الشركة على اخذ المخاطرة بهدف اخذ حصتها السوقية.	3.51	1.21	1	5	3
4	تعتمد الشركة عنصر المخاطرة من اجل الحصول على الميزة	3.48	1.28	1	5	4
5	التنافسية لتحقيق الريادية.	3.56	1.17	1	5	2
المعدل العام		3.51	0.75	1.60	5	5

Spss المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (1) بعنوان تتبع الشركة سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على المنظمات قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.71 وهي بدرجة موافق، ويليهما الفقرة رقم (5) بعنوان التنافسية لتحقيق الريادية. بمتوسط حسابي 3.56، وأنت الفقرة رقم (2) بعنوان تعمل الشركة على اخذ المخاطرة بهدف اخذ حصتها السوقية. في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.27.

ب- ثانياً: المتغير التابع (الثقة التنظيمية):



ويتكون من سبعة أبعاد وهي (الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا).

## 1- الثقة في الزملاء

### جدول رقم (7) الثقة في الزملاء

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل درجة	أعلى درجة	الرتبة
1	توجد ثقة متبادلة بين الزملاء.	3.66	1.16	1	5	1
2	لدي ثقة تامة بأن زملائي بالعمل سيتعاملون معي بإنصاف.	3.65	1.17	1	5	2
3	اشعر بالاعتزاز لمهنتي داخل الشركة.	3.52	1.22	1	5	4
4	لا اشعر بالحرج عند طلب المساعدة في العمل من أحد زملائي.	3.53	1.28	1	5	3
5	اسعى لبناء علاقات مميزة مع زملائي في العمل.	3.40	1.21	1	5	5
المعدل العام		3.55	0.76	1.20	5	

Spss المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (1) بعنوان توجد ثقة متبادلة بين الزملاء قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.66 وهي بدرجة موافق، ويليهما الفقرة رقم (2) بعنوان لدي ثقة تامة بأن زملائي بالعمل سيتعاملون معي بإنصاف. بمتوسط حسابي 3.65، وأنت الفقرة رقم (4) بعنوان اسعى لبناء علاقات مميزة مع زملائي في العمل. في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.40.

## 2- الثقة في الرئيس المباشر

### جدول رقم (8) الثقة في الرئيس المباشر

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل درجة	أعلى درجة	الرتبة
1	يعامل الرئيس المباشر العاملين كافة بالعدالة والإنصاف.	3.71	1.16	1	5	1
2	يهتم الرئيس المباشر باحتياجات العاملين وأولوياتهم	3.43	1.23	1	5	5
3	يمتلك المشرفون الخبرات اللازمة والتي تمكنهم من الإدارة الفعالة	3.44	1.18	1	5	4
4	يشجع المشرفون الموظفين على الابداع والابتكار والتجديد	3.52	1.13	1	5	2
5	يتبع المشرفون الاسلوب العلمي في ادارة الصراع ومواجهة المشكلات.	3.50	1.25	1	5	3
المعدل العام		3.52	0.78	1.80	5	

Spss المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (1) بعنوان يعامل الرئيس المباشر العاملين كافة بالعدالة والانصاف. قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.71 وهي بدرجة موافق، ويليهما الفقرة رقم (4) بعنوان يشجع المشرفون الموظفين على الابداع والابتكار والتجديد بمتوسط حسابي 3.52، وأنت الفقرة رقم (2) بعنوان يهتم الرئيس المباشر باحتياجات العاملين واولوياتهم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.43.

### 3- الثقة في الإدارة العليا

#### جدول رقم (9) الثقة في الادارة العليا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل درجة	أعلى درجة	الرتبة
1	تشعري الإدارة بالرضا الوظيفي	3.51	1.24	1	5	4
2	يمكن ان احدد بوضوح ما تتوقعه الإدارة العليا مني وما اتوقعه منها	3.61	1.12	1	5	3
3	الإدارة العليا للشركة موثوق بها	3.48	1.26	1	5	5
4	تهتم الإدارة العليا برغبات واحتياجات موظفيها.	3.80	1.05	1	5	1
5	تمتاز الإدارة العليا بالعدالة في التعامل.	3.66	1.25	1	5	2
المعدل العام		3.61	0.76	1.80	5	5

Spss المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (4) بعنوان تهتم الإدارة العليا برغبات واحتياجات موظفيها. قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.80 وهي بدرجة موافق، ويليهما الفقرة رقم (5) بعنوان تمتاز الإدارة العليا بالعدالة في التعامل. بمتوسط حسابي 3.66، وأنت الفقرة رقم (3) بعنوان الإدارة العليا للشركة موثوق بها في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.48.

#### القسم الثاني اختبار فروض الدراسة:

يتناول هذا الجزء اختبار الفروض، وفيما يلي كيفية اختبار كل فرض من الفروض البحثية على النحو التالي:

#### أولاً: علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

ولتحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة، قام الباحث بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه: لا يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين الإنتاج بالتخطيط الشامل وجودة الصناعات.

وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى الفروض الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الريادية والثقة بالزملاء كأحد أبعاد الثقة التنظيمية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الريادية والثقة في المشرف المباشر كأحد أبعاد الثقة التنظيمية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الريادية والثقة بالإدارة العليا كأحد أبعاد الثقة التنظيمية.

بيرسون باستخدام برنامج ارتباط معامل وإثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة تم استخدام ، والذي يتم من خلاله تحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية لعينة البحث باعتبارها المتغيرات SPSS الارتباط معاملات التالي النتائج الخاصة بقيم الجدول المستقلة والمتغير التابع (الثقة التنظيمية) ويوضح يلي كما بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (10) قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

أبعاد الثقة التنظيمية	أبعاد القيادة الريادية	الثقة في الإدارة العليا	الثقة في الرئيس المباشر	الثقة في الزملاء	تحمل المخاطر	الابداع	الاستباقية	المتغيرات
							1	Pearson Correlation
								Sig
						1	.639**	Pearson Correlation
							0	Sig
					1	.632*	.729**	Pearson Correlation
						0	0	Sig
				1	.574*	.588*	.585**	Pearson Correlation
					0	0	0	Sig
			1	.568**	.589*	.640*	.597**	Pearson Correlation
				0	0	0	0	Sig
		1	.533**	.671**	.562*	.609*	.629**	Pearson Correlation
			0	0	0	0	0	Sig
	1	.679**	.690**	.660**	.897*	.860*	.889**	Pearson Correlation
		0	0	0	0	0	0	Sig
1	.794**	.860**	.824**	.874**	.674*	.719*	.708**	Pearson Correlation
	0	0	0	0	0	0	0	Sig

Spss المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح لنا من مصفوفة الارتباط السابقة بين متغيرات الدراسة السابق ما يلي:

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الريادية والثقة بالزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية (0.000) حيث بلغ معامل الارتباط 0.660.
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الريادية والثقة في المشرف المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية (0.000) حيث بلغ معامل الارتباط 0.690.
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الريادية والثقة بالإدارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية (0.000) حيث بلغ معامل الارتباط 0.679.

ويتضح من النتائج السابقة أن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الريادية والثقة التنظيمية وهذا يعني

عدم تحقق الفرض الأول كليا.

ثانياً: أثر أبعاد القيادة الريادية على الثقة التنظيمية:

تسعي هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية في شركات الاتصال النقالة / دراسة حالة في شركة زين للاتصالات من خلال اختبار الفرض التالي: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 لأبعاد القيادة الريادية على الثقة التنظيمية.

وإختبار هذا الفرض، قام الباحث بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الريادية) على المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، كما تم الاعتماد على طريقة المربعات الصغرى لتقدير معالم نماذج الانحدار الخطي المتعدد، ويرجع ذلك إلى ان المقدرات المتحصل عليها باستخدام هذه الطريقة تتميز بأنها خطية وغير متحيزة، فمن جميع الطرق المستخدمة في تقدير معالم نماذج الانحدار الخطي تتميز مقدرات طريقة المربعات الصغرى بأنها أفضل المقدرات لأنها أقل تباين.

وقد تم ذلك استنادا إلى العلاقة التالية:

$$y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \beta_4x_4 -$$

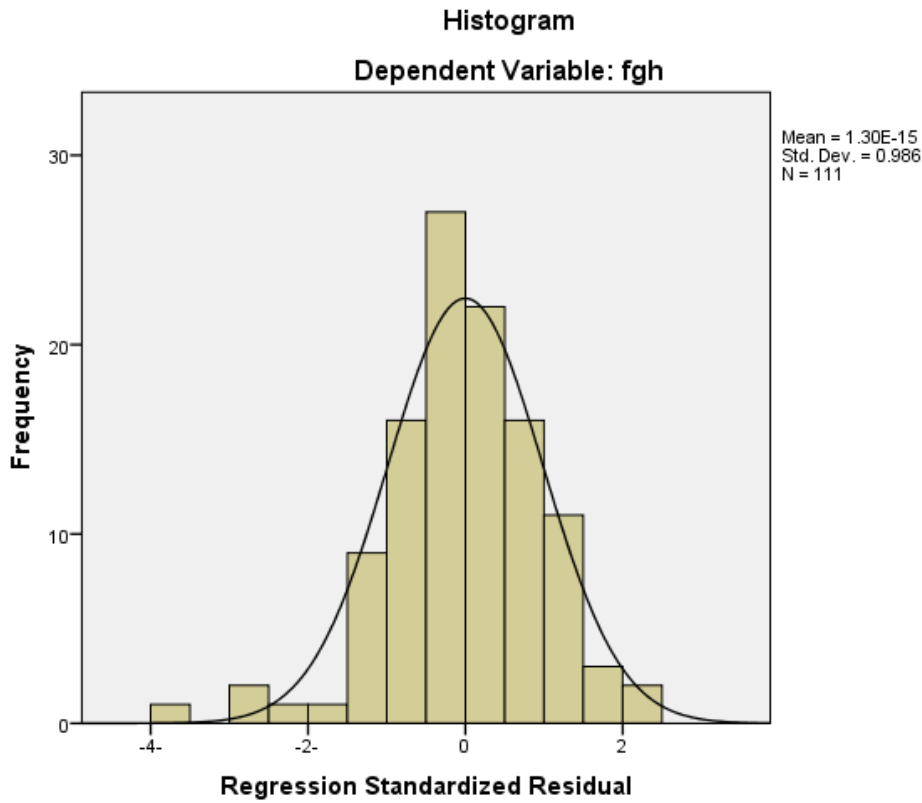
وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

## جدول رقم (11) نتائج التحليل الاحصائي

قيمة بيتا	B	Sig	قيمة T	F قيمة	R2	R	المتغير التابع	الرمز	المتغير المستقل
	0.589	0.009	2.662	62.674	0.637	.798a	الثقة التنظيمية	B0	المقدار الثابت
0.311	0.303	0.001	3.447					B1	الاستباقية
0.394	0.357	0	4.943					B2	الابداع
0.198	0.173	0.029	2.21					B3	تحمل المخاطرة

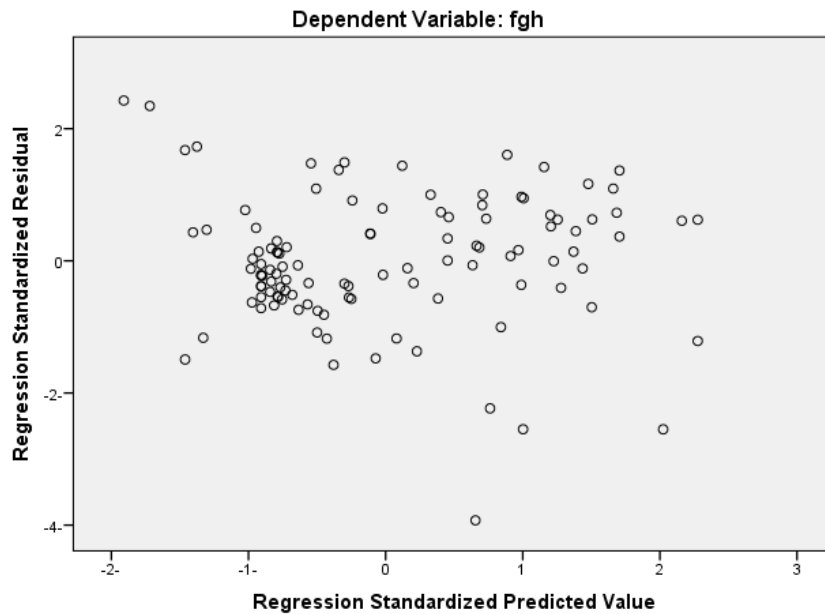
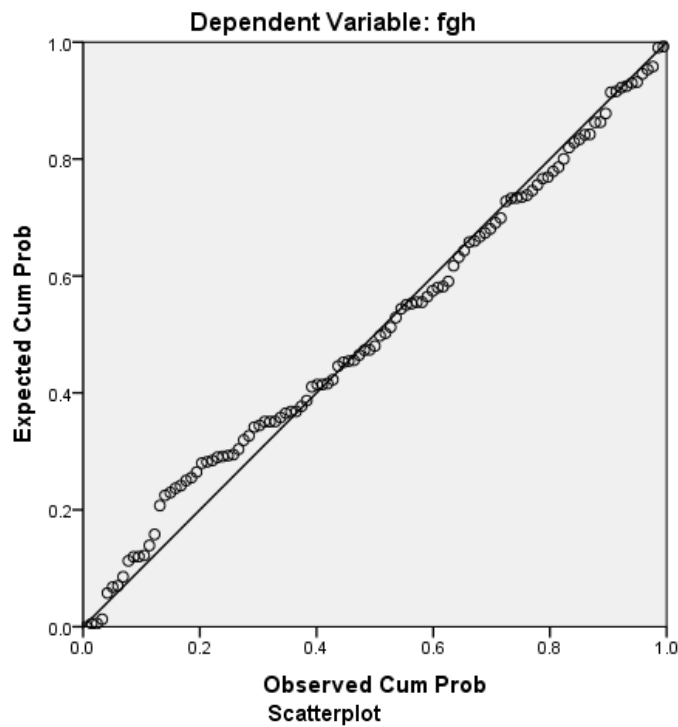
\*\* معنوي عند مستوي معنوي 0.01.

Spss المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي



شكل (3) يوضح القيم المتعامدة لأثر أبعاد القيادة الريادية على الثقة التنظيمية

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



شكل رقم (5) يوضح الانتشار العشوائي للعوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية

ويتضح لنا من الجدول والاشكال السابقة ما يلي:



- تم تحقيق أهمية النموذج حيث أن قيمة (F) هي 62.674 وهي معنوية عند مستوى 0.000 وهي أقل من 5% مما يعني أن المتغير المستقل مناسب للتنبؤ بالمتغير التابع.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين حجم القيادة الريادية والثقة التنظيمية، وبلغ معامل الارتباط 0.798. وهذا يعني أن الارتباط بين أبعاد القيادة الريادية والثقة التنظيمية هو ارتباط مباشر وأن حجم هذا الارتباط يساوي 0.798 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.
- معامل التحديد يساوي 0.637. ويعني ذلك أن المتغير المستقل وهو حجم القيادة الريادية يشكل 64% من التغير في المتغير التابع وهو درجة الثقة التنظيمية، أما الـ 36% المتبقية فتعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في المقياس. نموذج، أو يعزى إلى الصدفة.
- وكانت قيمة B هي (0.589)، مما يعني أن قيمة الثابت في المعادلة كان لها تأثير معنوي على المتغير التابع. كما أظهرت النتائج أن المتغير المستقل الإبداع له الأثر الأكبر على المتغيرات الأخرى، حيث بلغت قيمة (B) (0.357)، يليه متغير الاستباقية، وقيمة B هي (0.303)، يليه متغير تحمل المخاطر. ، قيمة B هي (0.173). وتشير قيمة بيتا أيضاً إلى الأهمية النسبية لكل متغير، فهي توضح أن المتغيرات المستقلة المرتبطة بالقيادة الريادية لها أهمية فردية.
- وبلغ حجم تأثير أبعاد القيادة الريادية على الثقة التنظيمية (4.943) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.
- **بناء على النتائج السابقة يتضح أن نموذج الانحدار بشكل عام دال احصائياً وبالتالي نقبل الفرض القائل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد القيادة الريادية على الثقة التنظيمية.**

**ثالثاً: أثر أبعاد القيادة الريادية على الثقة التنظيمية.** تسعي هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد القيادة الريادية على الثقة التنظيمية من خلال اختبار الفروض الفرعية التالية: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد القيادة الريادية على الثقة التنظيمية، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:**

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد القيادة الريادية على الثقة بالزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد القيادة الريادية على الثقة في المشرف المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد القيادة الريادية على الثقة بالإدارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.

#### 1- اختبار الفرض الأول:

**جدول رقم (12) يوضح أثر أبعاد القيادة الريادية على الثقة بالزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.**

قيمة بيتا	B	Sig	قيمة T	F قيمة	R2	R	المتغير التابع	الرمز	المتغير المستقل
	0.69	0.034	2.149	27.768	0.438	.662a	الثقة في الزملاء	B0	المقدار الثابت
0.239	0.271	0.036	2.128					B1	الاستباقية
0.304	0.32	0.003	3.064					B2	الابداع
0.207	0.211	0.066	1.855					B3	تحمل المخاطرة

\*\* معنوي عند مستوي معنوي 0.01.

Spss المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- تحققت معنوية النموذج، حيث أن قيمة (F) تساوي 27.768 وهي دالة عند مستوي معنوية 0.000 وهو اقل من 5% مما يعني ان المتغير المستقل صالح للتنبؤ بالمتغير التابع.
- توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين أبعاد القيادة الريادية على الثقة بالزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية، حيث أن معامل الارتباط R يساوي 0.662 ويعني ذلك أن العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية والثقة بالزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية هي علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة تساوي 0.662 وهي معنوية عند مستوي 0.05.
- معامل التحديد R2 يساوي 0.438 وهذا يعني ان المتغير المستقل وهو أبعاد القيادة الريادية يفسر ما مقداره 43% من التغير الحاصل في المتغير التابع وهو الثقة بالزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية، وأن نسبة 57% الباقية ترجع إلى متغيرات اخري لم يتم ادراجها في النموذج، أو ترجع لعوامل الصدفة.
- بلغت قيمة B (0.69) مما يعني أن قيمة الثابت في المعادلة ذات أثر معنوي في المتغير التابع، كما يبين النتائج أن المتغير المستقل الابداع قد حصل علي أقوى المتغيرات تأثيرا معنوي حيث بلغت قيمة B (0.320)، ويليه متغير الاستباقية حيث بلغت قيمة B (0.271)، ويليه متغير تحمل المخاطرة حيث بلغت قيمة B (0.211)، كما تبين قيمة بيتا الأهمية النسبية لكل متغير وتبين أن المتغيرات المستقلة الخاصة بالقيادة الريادية منفردة ذات دلالة إحصائية.
- يوجد أثر معنوي أبعاد القيادة الريادية على الثقة بالزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية، حيث أن قيمة T تساوي (3.064) وهي معنوية عند مستوي 0.01.
- بناء على النتائج السابقة يتضح أن نموذج الانحدار بشكل عام دال احصائيا وبالتالي نقبل الفرض القائل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0.05 لأبعاد القيادة الريادية على الثقة بالزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.

جدول رقم (13) يوضح أثر أبعاد القيادة الريادية على الثقة في الرئيس المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.

قيمة بيتا	B	Sig	قيمة T	قيمة F	R2	R	المتغير التابع	الرمز	المتغير المستقل
	0.465	0.14	1.486	33.555	0.485	.696a	الثقة في الرئيس المباشر	B0	المقدار الثابت
0.212	0.245	0.052	1.968					B1	الاستباقية
0.383	0.411	0	4.025					B2	الابداع
0.193	0.2	0.074	1.802					B3	تحمل المخاطرة

\*\* معنوي عند مستوي معنوي 0.01.

Spss المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- تحققت معنوية النموذج، حيث أن قيمة (F) تساوي 27.768 وهي دالة عند مستوي معنوية 0.000 وهو اقل من 5% مما يعني ان المتغير المستقل صالح للتنبؤ بالمتغير التابع.
- توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين أبعاد القيادة الريادية على الثقة في الرئيس المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية، حيث أن معامل الارتباط R يساوي 0.662 ويعني ذلك أن العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية والثقة بالزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية هي علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة تساوي 0.662 وهي معنوية عند مستوي 0.05.
- معامل التحديد R2 يساوي 0.438 وهذا يعني ان المتغير المستقل وهو أبعاد القيادة الريادية يفسر ما مقداره 43% من التغير الحاصل في المتغير التابع وهو الثقة في الرئيس المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية، وأن نسبة 57% الباقية ترجع إلى متغيرات اخري لم يتم ادراجها في النموذج، أو ترجع لعوامل الصدفة.
- بلغت قيمة B (0.69) مما يعني أن قيمة الثابت في المعادلة ذات أثر معنوي في المتغير التابع، كما يبين النتائج أن المتغير المستقل الابداع قد حصل علي أقوى المتغيرات تأثيرا معنوي حيث بلغت قيمة B (0.320)، ويليه متغير الاستباقية حيث بلغت قيمة B (0.271)، ويليه متغير تحمل المخاطرة حيث بلغت قيمة B (0.211)، كما تبين قيمة بيتا الأهمية النسبية لكل متغير وتبين أن المتغيرات المستقلة الخاصة بالقيادة الريادية منفردة ذات دلالة إحصائية.
- يوجد أثر معنوي أبعاد القيادة الريادية على الثقة في الرئيس المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية، حيث أن قيمة T تساوي (3.064) وهي معنوية عند مستوي 0.01.

• بناء على النتائج السابقة يتضح أن نموذج الانحدار بشكل عام دال احصائيا وبالتالي نقبل الفرض القائل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد القيادة الريادية على الثقة في الرئيس المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.

### 3- اختبار الفرض الثالث:

جدول رقم (14) يوضح أثر أبعاد القيادة الريادية على الثقة في الإدارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.

المتغير المستقل	الرمز	R	R2	F قيمة	T قيمة	Sig	B	قيمة بيتا
المقدار الثابت	B0				1.967	0.052	0.612	
الاستباقية	B1	.688a	0.473	31.994	3.178	0.002	0.392	0.346
الإبداع	B2				3.334	0.001	0.338	0.321
تحمل المخاطرة	B3				0.987	0.326	0.109	0.107

\*\* معنوي عند مستوي معنوي 0.01.

Spss المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- تحققت معنوية النموذج، حيث أن قيمة (F) تساوي 31.994 وهي دالة عند مستوي معنوية 0.000 وهو اقل من 5% مما يعني ان المتغير المستقل صالح للتنبؤ بالمتغير التابع.
- توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين أبعاد القيادة الريادية على الثقة في الإدارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية، حيث أن معامل الارتباط R يساوي 0.688 ويعني ذلك أن العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية والثقة في الإدارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية هي علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة تساوي 0.688 وهي معنوية عند مستوي 0.05.
- معامل التحديد R2 يساوي 0.473 وهذا يعني ان المتغير المستقل وهو أبعاد القيادة الريادية يفسر ما مقداره 47% من التغير الحاصل في المتغير التابع وهو الثقة في الإدارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية، وأن نسبة 53% الباقية ترجع إلى متغيرات اخري لم يتم ادراجها في النموذج، أو ترجع لعوامل الصدفة.
- بلغت قيمة B (0.612) مما يعني أن قيمة الثابت في المعادلة ذات أثر معنوي في المتغير التابع، كما يبين النتائج أن المتغير المستقل الاستباقية قد حصل على أقوى المتغيرات تأثيرا معنوي حيث بلغت قيمة B (0.392)، ويليه متغير الإبداع حيث بلغت قيمة B (0.338)، ويليه متغير تحمل المخاطرة حيث

بلغت قيمة B (0.109)، كما تبين قيمة بيتا الأهمية النسبية لكل متغير وتبين أن المتغيرات المستقلة الخاصة بالقيادة الريادية منفردة ذات دلالة إحصائية.

• يوجد أثر معنوي أبعاد القيادة الريادية على الثقة في الإدارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية، حيث أن قيمة T تساوي (3.178) وهي معنوية عند مستوى 0.01.

• بناء على النتائج السابقة يتضح أن نموذج الانحدار بشكل عام دال احصائيا وبالتالي نقبل الفرض القائل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد القيادة الريادية على الثقة في الإدارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.

#### خامسا ملخص نتائج البحث:

تشير نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- 1- هناك ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الريادية والثقة بالزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية (0.000) حيث بلغ معامل الارتباط 0.660.
- 2- هناك ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الريادية والثقة في المشرف المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية (0.000) حيث بلغ معامل الارتباط 0.690.
- 3- هناك ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الريادية والثقة بالإدارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية (0.000) حيث بلغ معامل الارتباط 0.679.
- 4- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد القيادة الريادية على الثقة بالزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.
- 5- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد القيادة الريادية على الثقة في المشرف المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.
- 6- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد القيادة الريادية على الثقة بالإدارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.

#### جدول رقم (15) ملخص نتائج اختبارات الفروض

النتيجة	الفرض	ترتيب الفروض
قبول الفرض	يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الريادية وابعاد الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).	1
قبول الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد القيادة الريادية على الثقة بالزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.	2
قبول الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد القيادة الريادية على الثقة في المشرف المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.	2

قبول الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد القيادة الريادية على الثقة بالإدارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.	3
---------------	--	---

### المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا / الاستنتاجات :

- 1- كلما زاد الاهتمام بأبعاد القيادة الريادية ينعكس ذلك ايجابيا على تحقيق الثقة التنظيمية في شركات الاتصال النقالة .
- 2- لم يتحقق تصور شامل لدى عينة البحث عن اهمية دورهم في الشركة ما حققت بدورها اهمية متدنية لهذا الدور وان تحقيق اهداف الشركة المبحوثة سوف يقود وبكل تأكيد الى تحقيق اهدافهم .
- 3- دعم الادارة العليا لم يكن بالمستوى المطلوب على الرغم من توافر المحفزات الثقافية والهيكلية الاستراتيجية .
- 4- ان افراد عينة البحث يدركون اهمية القيادة الريادية في منظماتهم ويدركون اهمية الثقة التنظيمية وكيفية تحقيق التوافق بينهما ينعكس بأنسجام المتغيرات تبعا لأرائهم وتحقق التوافق في ادراكاتهم وتصوراتهم حول متغيرات البحث .

#### ثانيا / التوصيات :

- تتناول هذه الفقرة عرض مجموعة من التوصيات العامة والمستندة على الاستنتاجات محاولا تقديم الحلول والاليات حول تفعيل موضوعة البحث وكالاتي :
- 1- ضرورة اشراك الافراد في دورات تدريبية خارجية فضلا عن محاولة التوأمة مع الشركات الاخرى لأكتساب مهارات خدمة الاتصالات خصوصا وات الشركة المبحوثة لها توجهات خارجية في التوسع على المستوى الاقليمي .
  - 2- تشجيع افراد العمل في الشركة المبحوثة ماديا ومعنويا وتوزيع مهام العمل التي يؤديونها العاملون من خلال الثناء على جهودهم المبذولة فيها وتقدير دورهم في تحقيق الاهداف المطلوبة .
  - 3- يجب على الادارة العليا ان تركز بصورة كبيرة من جهودها في دعم القيادة الريادية من خلال تحفيز الافراد ومكافأتهم واكتساب مهارات جديدة تخدم الاتصالات المتجددة .
  - 4- ينبغي الاخذ بعوامل القيادة الريادية خصوصا وان دورها كان ايجابيا في تحقيق الثقة التنظيمية التي تتطلب التفعيل الديناميكي لها في الشكل الذي يعزز ويزيد من هذه العمليات لانها توفر الروابط بين كل اجزاء المنظمة فضلا عن الثقة بين الافراد وتوجهات الشركة .
  - 5- حث المدراء في الشركة المبحوثة وتشجيعهم على تنمية مهارات وسلوكيات القيادة الريادية وزيادة الاهتمام بنمط القيادة الريادية كنمط قيادي له الدور الواضح على رفع مستوى الثقة التنظيمية .



المصادر والمراجع

## المصادر العربية :

- 1- ابراهيم ،عصام (2015) التعليم الريادي : مدخل لدعم توجهى طلاب الجامعة نحو الريادية والعمل الحر ، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، 1(18) ، ص 132-177.
- 2- السكارنة، بلال خلف. (2010). القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان- الاردن.
- 3- الحوامدة، ثروت محمد، وعبدالمنعم، أسامة عليم (2019) أثر الذكاء الاصطناعي في خلق التفكير الاستراتيجي الصحيح للقيادات الريادية لمنظمات الاعمال للوصول للقيمة المضافة لعملياتها الاستراتيجية: نموذج مقترح، مجلة جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، مج(21) ،ع(عدد خاص). 270-251 .
- 4- مغاوري، هالة أمين (2017) تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مج(6)،ع(18)، 556-535 .
- 5- القحطاني، عبير حسن عبدالله، والمخلافي، محمد سرحان(2019) واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية : دراسة ميدانية على جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل، مجلة الفنون والأدب وعلوم إنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية،ع(40)، 233-216.
- 6- يوسف، شيرين محمد وسيم محمود(2020) القيادة الريادية لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية: تصوير مقترح. مجلة جامعة الفيوم، كلية التربية، مج(7) ع (14)، 203-123 .
- 7- أبو شاويش، نسرين غانم عبد الله (2013) محددات الثقة التنظيمية وآثارها، دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين-الأونروا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غزة: كلية التجارة ص 207 .
- 8- الحردان، نسيم فلاح رفيفان (2017م) درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الادارة والقيادة التربوية، قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط، عمان.ص 244.
- 9- صياغ، سارة، (2019م) أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الانتاج بقاعة إرارة – شركة سوناطراك حاسي مسعود، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير..ص 207.
- 10- عمران، حسن عبد السلام علي، عبد السلام، عبد السلام على (2016) دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الادارة الالكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالادارة العامة، مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية مج (15)، ع ( 2). كاظم، أميرة خضير (2014) الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية. 8(31).

## المصادر الاجنبية :

1. ARIFIN,M., & G. Gunawan, ( 2020) , Entrepreneurial Leadership Models in the 21st Century for Vocational Education, *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 25 (6) 175-188.
2. 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),176-188.
3. Sawaeen,F.A.A & Ali,K.A.M. (2020)The mediation effect of TQM practices the relationship between entrepreneurial leadership and organizationalperformance of SMEs in Kuwait, *Management Science Letters*,10,789-800.
4. Nguyen, P.V., Huynh, H.T.N., Lam,L.N.H., Le, T.B & Nguyen, N.H.X ( 2021)
5. The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance the mediating effects of organizational factors, *Heliyon*, 7, 1-13.
6. Bagheri, Afsaneh and Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope, "On Becoming an Entrepreneurial Leader: A Focus on the Impacts of University Entrepreneurship Programs", *American Journal of Applied Sciences* 8 (9), 2011.SDF
7. Agbim, Kenneth Chukwujioke, Godday Oriemgbe Oriarewo & Michael Owocho, " Indigenous female entrepreneurs' leadership styles and innovativeness in Tiv land, Benue State, Nigeria *International Journal of Business and Management Invention* , Volume 2, Issue 4, April. 2013.
8. Ahmed, Ashfaq & Ramzan, Muhammad "A Learning and Improvement Model in Entrepreneurial Leadership", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume11 Issue 6 Jul. – Aug 2013 SDF
9. Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope and Soaib Asimiran, Afsaneh Bagheri , "Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness", *South African Journal of Education*; 2014; 34SF
- 10.Lowe, R. & Marriott, S (2006) *Enterprise: entrepreneurship and innovation concepts, contexts and commercialization*. Jordan Hill, Oxford OX2 8 DP30 Corporate Drive, Suite 400, Burlington, MA01803 USA

11. Collier, D., & Evans, J. (2007). Operation Management Goods Services and Value Chains. ]3 rd ed.[. Boston: South Western Educational Publishing.
12. Neneh, B. (2011). The Impact of Entrepreneurial Characteristics and Business Practices on the Long Term Survival of Small and Medium Enterprises (SMEs). (Unpublished Doctoral dissertation). University of the Free State, Bloemfontein, South Africa.
13. Mirela, B. (2008). Innovation, The Characteristic Tool of Entrepreneurs Annals of the University of Oradea, 17(4), 135-138
14. Mielcarek, P. (2018) The strategic renewal process: the challenge of creating and capturing value. Management sciences, 23 (4) issn 2080-6000 e-issn 2449-9803
15. Osoro, W. (2012). Entrepreneurial Orientation Effects on Business Performance of Small and Medium Enterprises in Information Technology Sector in Nairobi. (Unpublished Doctoral dissertation). The Jomo Kenyatta University, Juja, Kenya
16. Boe, tammy A, (2002): gaining and/or maintaining employee trust within service organizations, a research paper submitted in partial fulfillment of the requirements for the master of science degree in training and development, University of Wisconsin-Stout August.