

تشخيص أبعاد القيادة الريادية في مصرف الرافدين وفروعه في مدينة الموصل^(*)

أ.م.د. آلاء عبدالموجود العاني

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

aalani65@yahoo.com

الباحث: مصطفى مروان حامد

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

aalani65@yahoo.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.2.1.4>

تاريخ استلام البحث ٢٠٢١/١٠/١١ تاريخ قبول النشر ٢٠٢١/١٠/١٢ تاريخ النشر ٢٠٢٢/٤/٣٠

المستخلص

استهدفت الدراسة التعرف على مدى امتلاك القادة الإداريين في مصرف الرافدين وفروعه في مدينة الموصل لأبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية ، الإبداع ، الاستباقية، تحمل المخاطرة)، وتمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: هل يمتلك مدراء مصرف الرافدين وفروعه أبعاد القيادة الريادية؟ تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وحدد ميدان الدراسة بمصرف الرافدين وفروعه في محافظة نينوى، واختيرت عينة الدراسة التي بلغت (205) موظف من العاملين في المصرف المبحوث وفروعه، وتم تحليل البيانات ومعالجتها باعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها. وفي ضوء المعالجة الإحصائية تم التوصل للعديد من النتائج كان أهمها: امتلاك المدراء في المصرف المبحوث وفروعه لأبعاد القيادة الريادية بحسب آراء الأفراد المبحوثين. **الكلمات المفتاحية:** القيادة الريادية، أبعاد القيادة الريادية.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٢) العدد (١) ٢٠٢٢
الصفحات: ٦٩-٨٣

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير للباحث الأول.

Diagnosing the Dimensions of Entrepreneurial Leadership in Al-Rafidain Bank and its Branches in The City of Mosul

Abstract

The study aimed to identify the extent to which the administrative leaders of Rafidain Bank and its branches in the city of Mosul possess the dimensions of pioneering leadership (strategic vision, creativity, proactiveness, risk tolerance). The study adopted the descriptive analytical method, and the field of study was determined in Rafidain Bank and its branches in Nineveh Governorate, and the study sample was selected, which amounted to (205) employees from the employees of the questioned bank and its branches, and the data was analyzed and processed by adopting the ready-made statistical program (SPSS) to test the hypotheses of the study and verify its validity. In light of the statistical treatment, many results were reached, the most important of which were: The managers of the surveyed bank and its branches possess the dimensions of entrepreneurial leadership according to the opinions of the individuals surveyed.

Key words: Entrepreneurial leadership, dimensions Entrepreneurial leadership.

المقدمة:

باتت منظمات الأعمال في ظل البيئة الراهنة تدرك إن الاستمرار في السوق هو واحد من أهم التحديات التي تواجهها في ظل مستجدات البيئة المتغيرة، وتعد القيادة عنصراً جوهرياً في معادلة الاستمرار، وهذا يعود إلى كون القيادة أصبحت تؤدي دوراً في عرض ما تنتجه المنظمات للزبائن من سلع وخدمات وإيصالها لهم، ولأن البيئة شهدت تغيرات وتحولات كبيرة ومهمة جعلت القيادات الإدارية في منظمات الأعمال أمام حالة مستمرة من التفكير في الأسلوب أو النمط الذي تتبناه بما يتناسب مع هذه الظروف، إذ أن تأمين وتوفير أفضل الخدمات للزبائن قد يتم من خلال تبني القيادات الإدارية في المنظمات للنمط القيادي الذي يتلاءم مع الظروف البيئية الراهنة، والذي يدرك بأن تحقيق الأهداف التنظيمية والتربع على قمة النجاح بين المنظمات في قطاع الأعمال إنما ينطلق من نقطة واحدة هي الزبائن الذين يرغبون بالحصول على منتجات ذات جودة عالية تشبع حاجاتهم وتلبي رغباتهم، من هنا تنطلق مشكلة الدراسة والمتمثلة بمدى توافر أبعاد القيادة الريادية لدى مدراء مصرف الرافدين وفروعه في مدينة الموصل؟ ومن ذلك تبنت الدراسة فرضيات عدة كان منها "لا يمتلك المدراء في مصرف الرافدين وفروعه أبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر الأفراد المبحوثين". وللتعامل مع المعالجات الإحصائية لاختبار الفرضيات تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية ومنها مقاييس النزعة المركزية.

ولتحقيق مرامي الدراسة قام الباحثان بعمل هيكلية الدراسة متضمنة أربعة محاور، إذ استعرض الأول منهجية الدراسة، وقدم الثاني الجانب النظري التي تضمن القيادة الريادية ومضامينها، في حين أختص المحور الثالث من الدراسة في استعراض الجانب العملي، وأخيراً فقد خصص المحور الرابع من الدراسة لعرض الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: الإطار المنهجي:

أولاً: مشكلة الدراسة:

واجهت المصارف في محافظة نينوى تحديات وتهديدات عديدة خاصة بعد احتلال المدينة من قبل العصابات الإرهابية، الأمر الذي أدى إلى توقف نشاطها وعملها بالكامل. وما أن تم تحرير المدينة وعادت الحياة إليها بدأت المصارف تعمل من جديد في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير ومليئة بالتحديات، الأمر الذي جعلها أمام خيارات محدودة لاستعادة نشاطها، فالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية طالت كل مفاصل العمل في منظمات الأعمال عموماً والمصارف خصوصاً، وهذا جعل إدارة المصارف تقف أمام مواجهة التغييرات ومسيرة التطورات لتحافظ على كفاءة وفعالية أداء العمليات التي تسهم في تقديم خدمات تتمتع بمستوى جودة ينال رضا الزبائن. وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة بالتساؤلات الآتية:

١. هل يمتلك المدراء في المصرف المبحوث وفروعه أبعاد القيادة الريادية؟
٢. هل يمتلك المدراء في المصرف المبحوث وفروعه أبعاد القيادة الريادية بنفس المستوى من الأهمية؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

يستمد البحث أهميته من خلال محاولته تعزيز الأداء المصرف المبحوث وفروعه، فالدور الحيوي للقطاع المصرفي في الاقتصاد والمجتمع يتطلب من الباحثين تسليط الضوء على طبيعة أداء

المصارف ومحاولة تعزيزه من خلال إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تعالج المشكلات التي يعاني أو التي من شأنها الإسهام في تحسين جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها. ومن ذلك يمكن القول أن هذه الدراسة تستمد أهميتها بتناولها لمتغيرات مهمة في ميدان بحثي مهم يتمثل بمصرف الرافدين وفروعه المتعددة في محافظة نينوى.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

1. عرض الأطر الفكرية للباحثين النظرية في موضوع القيادة الريادية.
2. تشخيص مدى وجود أبعاد القيادة الريادية لدى المدراء في الميدان المبحوث.
3. تقديم مجموعة من الاستنتاجات في ضوء المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة في الميدان المبحوث.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يمتلك المدراء في مصرف الرافدين وفروعه أبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر الأفراد العاملين.
- الفرضية الفرعية الأولى:** لا يمتلك المدراء رؤية استراتيجية في مصرف الرافدين وفروعه من وجهة نظر الأفراد العاملين.
- الفرضية الفرعية الثانية:** لا يمتلك المدراء إبداع في مصرف الرافدين وفروعه من وجهة نظر الأفراد العاملين.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يمتلك المدراء الاستباقية في مصرف الرافدين وفروعه من وجهة نظر الأفراد العاملين.
- الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يتحمل المدراء المخاطرة في مصرف الرافدين وفروعه من وجهة نظر الأفراد العاملين.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يمتلك مدراء مصرف الرافدين وفروعه أبعاد القيادة الريادية بنفس المستوى من الأهمية في من وجهة نظر الأفراد العاملين.

خامساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:

الجانب النظري: اعتمدت الدراسة الحالية في إعداد جانبها النظري على استخدام ما متوافر من مصادر ومراجع عربية وأجنبية من دراسات وبحوث علمية محكمة، فضلاً عن الأطاريح والرسائل الجامعية، والكتب ووقائع المؤتمرات التي تم الحصول عليها من مصادر متعددة مثل المكتبات التي تضم الكتب والمكتبات الرقمية والمراسلات وشبكة الانترنت العالمية وقواعد المعلومات، إذ إن هذه المصادر كان لها دور كبير في إثراء مضامين هذه الدراسة.

الجانب الميداني (العملي): تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على سلامة إعداد المقياس المعتمد لقياس الظاهرة، واعتمدت الدراسة الحالية على استمارة الاستبانة لجمع البيانات وقياس أبعاد الدراسة، ولقد سعى الباحثان إلى بناء مقياس يتلاءم مع طبيعة المتغيرات وبما ينسجم مع بيئة الميدان المبحوث.

الجدول (1) تصميم فقرات استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات	الأبعاد	عدد الأسئلة	المجموع	المصدر
١	معلومات تعريفية	معلومات تعريفية بالمستجيب	5	5	إعداد الباحثان
٢	القيادة الريادية	الرؤية الاستراتيجية	X1-X5	24	Renko,et.al., 2015 Ahmed & Ramzan,2013 Agbim,et.al.,2013 De al Rey, A,2018
		الإبداع	X6-X11		
		الاستباقية	X12-X16		
		تحمل المخاطرة	X17-X24		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

سادساً: منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وبما يتوافق مع طبيعة الموضوع وأهدافه وأهميته من خلال الوصف الفكري العلمي لعرض الجانب النظري لبيانات الموضوع، واعتماد الوصف التحليلي للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة.

سابعاً: حدود الدراسة:

١. الحدود الزمنية: تم إعداد الدراسة خلال الفترة (2020/12/1) ولغاية (2021/7/15).
٢. الحدود المكانية: تنحصر الدراسة في مصرف الرافدين وفروعه في محافظة نينوى.
٣. الحدود البشرية: حددت الدراسة عينة من الأفراد العاملين في المصرف المبحوث وفروعه.

ثامناً: اختبارات صدق الاستبانة وثباتها:

١. قياس الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم الإدارية والإدارة الصناعية عددهم (13)، وللتأكد من صحة الفقرات وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها تم استطلاع آرائهم بشأن مدى قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة، وبما يضمن شمولها ووضوح فقراتها ودقتها من الناحية العملية، وقد نتج من ذلك عدد من الملاحظات تم الأخذ بها وتعديل الاستبانة على ضوءها، وبذلك حصلت الاستبانة على رأي أغلبية المحكمين في صحة فقراتها وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها.

٢. قياس الثبات:

تم استخدام طريقة (ألفا كرونباخ) (Alpha Cronbach) التي تستخدم للغرض ذاته، إذ كانت قيمة Alpha على المستوى العام للمتغيرات (0.772) وهي معنوية عند مستوى ثقة (0.05) وهي أكبر من (0.67). وهذا يعني أن استبانة الدراسة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ، ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

المحور الثاني: القيادة الريادية:

أولاً: مفهوم القيادة الريادية:

تعد القيادة قلب الإدارة التنظيمية وروحها، وهي تنطوي في عملية التأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Hannay,2009:1). فقد أشار (Silva,2016:8) في تعريفه للقيادة في أنها "عملية التأثير التفاعلي التي تحدث في سياق تنظيمي معين، عندما يقبل

بعض الأفراد شخصاً كقائد لهم لتحقيق أهداف مشتركة". وتمثل الريادة قلب الأعمال الحديثة، وهي قوة وراء الأعمال المبتكرة التي تميز الاقتصاد الحديث وعملية ديناميكية لخلق ثروة متزايدة من قبل الأفراد، ويعرفها (Hoskisson & Hitt, Ireland, 2001:84): "أنها الأنشطة التي تعتمدها منظمات الأعمال لبناء موقعها المناسب في السوق، وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرائق يصعب في المنافسين تقليدها".

أما القيادة الريادية فقد ظهر مفهومها لأول مرة في مطلع القرن الثامن عشر في مجال الاقتصاد الفرنسي، التي يقصد بها قدرة المنظمة في أن تتخذ مكانة بين المنافسين مع تحمل المخاطر لتحقيق النجاح (الأغا، 2009:4) (نسيمة، 2015:189)، كما أن كلمة الريادي Entrepreneur فيقصد بها الشخص الذي يدير المنظمة الريادية ويقدم الأعمال الجديدة الناجحة ويتحمل مخاطر إنجازها (ناصر وجاسر، 2014:43). ولأجل تغطية مفهوم القيادة الريادية فقد اهتمدى الباحثان إلى عرض الجدول (2) الذي يؤشر هذا المفهوم.

الجدول (2) مفهوم القيادة الريادية

المفهوم	الباحث والسنة
تركز في تنمية القادة في جميع أنحاء المنظمة كوسيلة لتعزيز فرص الابتكار والنمو.	ASHE, 2006:92
القيادة القائمة في قيام القائد بإيجاد وتحديد واستغلال الفرص بطريقة مبتكرة وتبني المخاطرة.	Currie, et. al., 2008:3
القدرة في التأثير في الآخرين لإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي من أجل التأكيد في كل من البحث من الفرصة وسلوكيات البحث من الميزة.	McCarthy, et. al., 2010:48
نمط قيادي يستند في ممارساته وأساليبه لطرائق اتخاذ القرار عبر استراتيجيات جديدة، تتسم بالحدأة والإستباقية، تعمل في تعزيز وتطوير وضع المنظمة الحالي، في ظل استكشافها وتبنيها للفرص بهدف استثمارها وبما يتلاءم مع مواردها من خلال العوامل الاستراتيجية والقدرة في التواصل، وامتلاك العوامل الشخصية والعوامل التحفيزية.	العاني وآخرون، 2020:110

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

وعليه يمكن صياغة التعريف الإجرائي الآتي للقيادة الريادية: الاستباقية والحدأة وتحمل المخاطر نمط قيادي معاصر يعتمد في منهجه في تبني رؤية تطويرية استراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال خلق الفرص الجديدة واستثمار الفرص الحالية وإتاحة المجال لمشاركة الأفراد العالمين في حل المشكلات.

ثانياً: أبعاد القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership Dimensions:

بالاعتماد في مفاهيم السلوك التي جاء بها الباحثون في الأدب الريادي أمثال (Hitt, 2009:100) و (Dess, 2007:232) و (Robbins & Coulter, 2009:461) (السكرانة، 2006:45) والأخذ بنظر الاعتبار أن هؤلاء الباحثين قد يتفقون في مجموعة معينة من الأبعاد فمنهم من يضيف أو يستبعد بعض الأبعاد من تلك المجموعة، إلا أن الأبعاد التي أتفق عليها معظم الباحثين بوصفها المظاهر الأساسية لأبعاد القيادة الريادية هي (الرؤية الاستراتيجية، والإبداع، وتحمل المخاطر، والاستباقية) وسنتناول هذه الأبعاد بشيء من التفصيل:

١. الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision:

إن بناء الرؤية الاستراتيجية يمكن أن يساعد منظمات الأعمال في إعادة التعريف وتحديد كيفية توفير الخدمات، وإعداد المنظمة لتلبية طلبات المستقبل، فالرؤية هي صورة من المستقبل المرغوب، ويمكن إدراك الرؤى من خلال المنظمة ما بين الإدارة العليا وجميع مستويات المنظمة (بني حمدان وآخرون، 2007: 131).

وعرفت الرؤية الاستراتيجية بأنها الخطوة الأولى لأي عملية تخطيط استراتيجي وأن الرؤية تضع الأسباب لبقاء المنظمة والحالة المثالية التي تهدف إلى تحقيقها، وهنا تحمل الرؤية معنى يتعدى الخدمات والمنتجات المستقبلية التي تقدمها المنظمة كيف تعمل المنظمة ككيان واحد في المستقبل، وماذا سوف تكون قيمتها ومجال عملها الذي تعمل بها (الصراف، 2008: 19).

إن الرؤية الاستراتيجية تعكس طموحات المنظمة أو المنظمة ومصالحها أو أعمالها، وتزويدها بنظرة شاملة من [إلى أين نذهب] وتعدى إشراقات حول مستقبل خطتها، أنها تترجم الفرص البعيدة الأمد، وتجسد هوية المنظمة. كما أنها تحدد المنظمة في اتجاه معين، وترسم مساراً استراتيجياً لها من أجل إتباعه (Strickland,2003:7).

٢. الإبداع Innovation:

يمثل الإبداع الميل وقدرة القادة الرياديين في تطوير أفكار جديدة ومفيدة للتعرف في فرص الأعمال الحرة، الاستفادة من الموارد وحل المشاكل (Bagheri & Pihie,2011:886). وأوضح (Ramzan & Ahmed,2015:51) أنها تتعلق بنوعية وقدرة القائد الريادي في التفكير بشكل مختلف ومبدع وتطوير للأفكار النادرة وإمكانية توليد قيمة ريادية، والإفادة من الموارد وحل المشاكل بشكل مختلف تماماً، ومن وجهة نظر القائد الريادي هي تطوير إبداعي وخلاق من لدن الذين يحرصون في تحقيق وإنشاء القيمة. كما بين (Pihie,2014:3). وأشار (مراد، 2010: 9) أن الإبداع متكامل مع الريادة بالتفرد في تنظيم وإدارة الموارد المتوافرة في المشروع واستعمالها بالشكل الأمثل الذي يؤدي إلى تطوير فكرة جديدة وتحويلها إلى شيء نافع يبني عليه طلب جديد، إن الإبداع هو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديدة، إذ إن الابتكار مرتبطة بالسبق والإتيان بالجديد، فكل من اوجد شيئاً قبل الآخرين فهو مبتكر (المعاني وآخرون، 2011: 303).

٣. تحمل المخاطر Risk Taking:

تعد المخاطرة أحد الأبعاد الرئيسية الأربعة للقيادة الريادية التي من خلالها يكون المديرون في استعداد لتقديم التزامات كبيرة ومحفوفة بالمخاطر في بيئة غير مؤكدة، ومن المتوقع أن تتمتع المنظمات ذات الأداء العالي بمستوى أفي من الميل إلى المخاطرة (Zainol,et.al.,2018:112). وتعد الإدارة الفاعلة للمخاطر وتحملها من أهم سمات القيادة الريادية، إذ تضمن إمكانية استثمار الفرص في بيئة يكتنفها الغموض والتغيير السريع كما أنها تمنى قدرة القيادات الإدارية في المنظمات في تحمل التبعات الناجمة من أي ممارسات سلوكية في ميدان العمل (النوفل وآخرون، 2011: 19) إلى الحد كبير هي تعد خطوة باتجاه المجازفة في موارد المنظمة في أن تكون على وفق تخطيط وتنظيم سليمين في إدارة المشروعات نتيجة بيئة الأعمال الديناميكية والمعقدة التي تنتهجها معظم بيئات العمل الإدارية والاقتصادية والخدمية وغيرها.

٤. الإستباقية Proactivity:

إن البُعد الاستباقي يرتبط بالريادة فهو يؤكد في سعي المنظمة إلى أخذ زمام المبادرة في الاستحواذ في الفرص الجديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة قبل دخول المنافسين لها، أن مفهوم الاستباقية يطلق في الحد الذي تحاول فيه المنظمة قيادة المنافسين بدل السير خلفهم في مناطق العمل الرئيسية مثل إنتاج منتجات أو خدمات جديدة أو تبني تكنولوجيا جديدة أو تقانات إدارية جديدة (Singer, et.al., 2009:3). وتشير الاستباقية إلى الجهود المنظمة الرامية لاغتنام الفرص الجديدة في الأسواق واستثمارها بصوره سباقاً لمواجهة المنافسين والمحافظة على المنظمة وتوسيع نطاق منتجاتها وهذا يركز في إدخال تصاميم جديدة والتحالف مع منظمات صديقه لتعزيز مكانة المنظمة (Akala, et.al., 2015:31).

المحور الثالث: الإطار العملي:

وصف مستوى استجابات عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة وتحليله:

يشتمل مضمون هذا المبحث وصف طبيعة متغيرات الدراسة على وفق ما يدركها الأفراد المبحوثون، وتحقيقاً لذلك استعمل الباحثان برنامج IBM SPSS Statistics 26 للاستدلال في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ويتضمن المبحث المحاور الآتية:
أولاً: أبعاد القيادة الريادية:

تضمنت الأبعاد الخاصة بهذا المتغير والمتمثلة (بالرؤية الاستراتيجية، والإبداع، وتحمل المخاطر، والاستباقية)، ويمكن الوقوف في آراء الأفراد المبحوثين اتجاه فقرات كل بُعد الجداول الآتية:

١. الرؤية الاستراتيجية:

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الرؤية الاستراتيجية

اسم المتغير	رمز المتغير	مقياس	متوسط	انحراف المعياري	نسبة الاستجابة
الرؤية الاستراتيجية	X1	عدد %	37 18	85 41.5	25 12.2
	X2	عدد %	25 12.2	103 50.3	29 14.1
	X3	عدد %	28 13.7	89 43.4	27 13.2
	X4	عدد %	35 17.1	99 48.3	25 12.2
	X5	عدد %	47 22.9	73 35.6	28 13.7
النتيجة العامة		عدد %	172 60.6	449 43.8	234 22.8
					16.6

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من معطيات الجدول (3) أن قيمة معامل الاستجابة لبُعد الرؤية الاستراتيجية (71.454%)، وهذا يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه المتغيرات على وفق وجهة نظرهم الشخصية، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق بشدة، 60.6%)، وهذا يدل في أن هناك درجة انسجام لإجابات الأفراد المبحوثين في فقرات أبعاد

دوراً القيادة الريادية وتحديداً الرؤية الاستراتيجية، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد في مقياس (ليكرت) الخماسي وعزز ذلك الوسط الحسابي (3.5727) وانحراف معياري (1.0269)، في حين بلغت درجة عدم الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين في فقرة بُعد الرؤية الاستراتيجية (16.6%) وهي نسبة ضئيلة جداً، أما من نسبة الإجابات المحايدة فهي (22.8%) وهي نسبة أقل من نسبة الأفراد المتفقين. وقد كان المتغير (X4) الذي يمثل توفر الإدارة الإمكانات البشرية والمادية لتحقيق رؤية ورسالة المصرف في تحديد المواصفات، إذ حصل نسبة الاستجابة (72.488%) وبوسط حسابي (3.6244) وانحراف معياري قدره (1.0292) مما يشير إلى التجانس بين إجابات الأفراد المبحوثين، وأن (X2) أقل نسبة استجابة بـ(70.522%) الذي يمثل تدعم رؤية مصرفنا الأعمال التطوعية في المجتمع، بوسط حسابي (3.5268) وانحراف معياري (1.0076).

وتشير القيم الواردة في أعلاه إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص "لا يمتلك المدراء رؤية استراتيجية في مصرف الرافدين وفروعه من وجهة نظر الأفراد العاملين". وقبول بديلتها كون قيمة الوسط الحسابي للرؤية الاستراتيجية بلغت (3.572) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3).

٢. الإبداع:

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية أبعاد الإبداع

اسم المتغير	رمز المتغير	مقياس	متفق بشدة	متفق	محايد	لا متفق	لا متفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
الإبداع	X6	عدد	16	100	56	27	6	3.4537	0.9204	69.073
		%	7.8	48.8	27.3	13.2	2.9			
	X7	عدد	40	101	42	16	6	3.7463	0.9569	74.927
		%	19.5	49.3	20.5	7.8	2.9			
	X8	عدد	37	97	49	20	2	3.7171	0.9064	74.341
		%	18	47.3	23.9	9.8	1			
	X9	عدد	24	82	61	30	8	3.4098	1.0039	68.195
		%	11.7	40	29.8	14.6	3.9			
	X10	عدد	31	93	55	24	2	3.6195	0.9137	72.390
		%	15.1	45.4	26.8	11.7	1			
	X11	عدد	25	99	51	27	3	3.5659	0.9192	71.317
%		12.2	48.3	24.8	13.2	1.5				
النتيجة العامة	عدد	173	572	314	144	27	3.5854	0.9368	71.708	
	%	14.1	46.5	25.5	11.7	2.2				
		60.6			13.9					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من معطيات الجدول (4) إن قيمة معامل الاستجابة لبُعد الإبداع قد بلغت (71.708%) وهذا يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه المتغيرات على وفق وجهة نظرهم الشخصية، بوجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات أبعاد القيادة الريادية وتحديداً لبُعد الإبداع، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق بشدة، متفق) (60.6%) وهذا يدل في أن هناك درجة انسجام لإجابات الأفراد المبحوثين في فقرات بُعد الإبداع، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد في مقياس (ليكرت) الخماسي وعزز ذلك الوسط الحسابي (3.5854) وانحراف معياري (0.9368) في حين بلغت درجة عدم الانسجام العام

لإجابات الأفراد المبحوثين في فقرة بُعد الإبداع (13.9%) وهي نسبة ضئيلة جداً، أما من نسبة الإجابات المحايدة فهي (25.5%) وهي نسبة أقل من نسبة الأفراد المتفقيين. وقد كان المتغير (X7) الذي يمثل تشجع إدارة مصرفنا التعاون والعمل الجماعي لإنجاز الأعمال في تحديد المواصفات والأبعاد كان له الدور الأكبر بوصفه مقياساً للقيادة الريادية، إذ حصل نسبة الاستجابة (74.927%) وبوسط حسابي (3.7463) وانحراف معياري قدره (0.9569) مما يشير إلى التجانس بين إجابات الأفراد المبحوثين، وإن (X9) أقل نسبة استجابة بـ(68.195%) الذي يمثل تقدم إدارة مصرفنا حوافز تشجيعية للمتميزين وأصحاب الأفكار الإبداعية، بوسط حسابي (3.4098) وانحراف معياري (1.0039). وتشير القيم الواردة في أعلاه إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها "لا يمتلك المدراء المبحوثين إبداع في مصرف الرافدين وفروعه" وقبول بديلتها كون قيمة الوسط الحسابي للرؤية الاستراتيجية بلغت (3.585) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3).

٣. تحمل المخاطر:

الجدول (5) النتيجة العامة للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تحمل المخاطر

اسم المتغير	رمز المتغير	مقياس	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
تحمل المخاطر	X12	عدد	19	88	47	46	5	3.3415	1.0051	66.829
		%	9.4	42.9	22.9	22.4	2.4			
	X13	عدد	26	79	50	42	8	3.3561	1.0641	67.122
		%	12.7	38.5	24.4	20.5	3.9			
	X14	عدد	21	91	56	28	9	3.4244	0.9953	68.488
		%	10.2	44.4	27.3	13.7	4.4			
	X15	عدد	33	100	49	18	5	3.6732	0.9317	73.463
%		16.1	48.8	23.9	8.8	2.4				
X16	عدد	33	99	46	21	6	3.6439	0.9676	72.878	
	%	16.1	48.4	22.4	10.2	2.9				
X17	عدد	20	95	44	44	2	3.4244	0.9653	68.488	
	%	9.8	46.2	21.5	21.5	1				
النتيجة العامة		عدد	152	552	292	199	35	3.4773	0.988	69.545
		%	12.4	44.9	23.7	16.2	2.8			
			57.3		19					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من معطيات الجدول (5) أن قيمة معامل الاستجابة لبُعد تحمل المخاطر قد سجلت (69.545%) وهذا يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه المتغيرات على وفق وجهة نظرهم الشخصية، بوجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات أبعاد القيادة الريادية / وتحديداً بُعد تحمل المخاطر، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق بشدة، اتفق) (57.3%) وهذا يدل في أن هناك درجة انسجام لإجابات الأفراد المبحوثين في فقرات أبعاد القيادة الريادية، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد في مقياس (ليكرت) الخماسي وعزز ذلك الوسط الحسابي (3.4773) وانحراف معياري (0.988) في حين بلغت درجة عدم الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين في فقرة بُعد تحمل المخاطر (19%) وهي نسبة صغيرة، أما من نسبة الإجابات المحايدة فهي (23.7%) وهي نسبة أقل من نسبة الأفراد المتفقيين. وقد كان المتغير (X15) الذي يمثل تمتلك الإدارة خبرة طويلة في التعامل مع المستجندات في ميدان الاختصاص، إذ حصل في أفي نسبة الاستجابة (73.463%) وبوسط حسابي (3.6732) وانحراف

معياري قدره (0.9317) مما يشير إلى التجانس بين إجابات الأفراد المبحوثين، وأن (X12) أقل نسبة استجابة بـ(66.829%) الذي يمثل تحبذ إدارة مصرفنا تحمل المخاطرة والدخول في الأعمال الجديدة غير المألوفة، بوسط حسابي (3.3415) وانحراف معياري (1.0051). وتشير القيم الواردة في اعلاه إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها "لا يمتلك المدراء المبحوثين استباقية في مصرف الرافدين وفروعه" وقبول بديلتها كون قيمة الوسط الحسابي للرؤية الاستراتيجية بلغت (3.477) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3).

٤. الاستباقية:

الجدول (6) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية أبعاد الاستباقية

اسم المتغير	رمز المتغير	مقياس	أنتفق بشدة	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
القيادة	X18	عدد	24	94	58	22	7	3.5171	0.9528	70.341
		%	11.7	45.9	28.3	10.7	3.4			
	X19	عدد	24	103	56	21	1	3.6244	0.8404	72.488
		%	11.7	50.2	27.3	10.3	0.5			
	X20	عدد	16	102	53	25	9	3.4439	0.9564	68.878
		%	7.8	49.8	25.8	12.2	4.4			
	X21	عدد	27	92	52	28	6	3.5171	0.9832	70.341
		%	13.2	44.9	25.3	13.7	2.9			
	X22	عدد	28	85	54	29	9	3.4585	1.0359	69.171
		%	13.7	41.5	26.3	14.1	4.4			
	X23	عدد	22	93	37	37	16	3.3317	1.1277	66.634
		%	10.7	45.5	18	18	7.8			
X24	عدد	23	101	38	34	9	3.4634	1.0361	69.268	
	%	11.2	49.3	18.5	16.6	4.4				
النتيجة العامة	عدد	164	670	348	196	57	3.479	0.990	69.589	
	%	11.4	46.7	24.2	13.7	4				
		58.2		17.6						

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من معطيات الجدول (6) بلغت قيمة معامل الاستجابة لُبعد الاستباقية (69.589%) وهذا يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه المتغيرات على وفق وجهة نظرهم الشخصية، بوجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات أبعاد القيادة الريادية وتحديداً بُعد الاستباقية، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (أنتفق بشدة، أنتفق) (58.2%) وهذا يدل في أن هناك درجة انسجام لإجابات الأفراد المبحوثين في فقرات بُعد الاستباقية، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد في مقياس (ليكرت) الخماسي وعزز ذلك الوسط الحسابي (3.479) وانحراف معياري (0.990)، في حين بلغت درجة عدم الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين في فقرة بُعد الاستباقية (17.6%) وهي نسبة ضئيلة جداً، أما من نسبة الإجابات المحايدة فهي (24.2%) وهي نسبة أقل من نسبة الأفراد المتفقين. وقد كان المتغير (X19) الذي يمثل مشاركة العاملين في تنفيذ التغييرات المطلوبة في العمل قبل ظهور الحاجة الفعلية، إذ حصل في أفي نسبة الاستجابة (72.488%) وبوسط حسابي (3.6244) وانحراف معياري قدره (0.8404) مما يشير إلى التجانس بين إجابات الأفراد المبحوثين، وأن (X23) أقل نسبة استجابة بـ(66.634%) والذي يمثل تحرص إدارة مصرفنا في تقديم خدمات جديدة ونادرة مختلفة عن بقية المنافسين، بوسط حسابي (3.3317) وانحراف معياري (1.1277).

وتشير القيم الواردة في أعلاه إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها "لا يتحمل المدراء المبحوثين المخاطرة في مصرف الرافدين وفروعه". وقبول بديلتها كون قيمة الوسط الحسابي للرؤية الاستراتيجية بلغت (3.479) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3). يتضح من خلال قيم الوسط الحسابي ونسبة الاستجابة أن أهم المتغيرات الأبعاد للقيادة الريادية كان في بُعد الإبداع كونه حقق أعلى نسبة من باقي الأبعاد وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.5854) وبنسبة استجابة بلغت (71.708%) ومعامل اختلاف يساوي (26.127%)، في حين أن بُعد تحمل المخاطر تبين أنه أقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.4773) وبنسبة استجابة قدرها (69.545%) ومعامل اختلاف (28.469%)، وجاء بُعد الاستباقية بالمرتبة الثانية ليسجل وسطاً حسابياً قدره (3.572) بنسبة استجابة (71.454)، واحتل المرتبة الثالثة بُعد تحمل المخاطر الثانية ليسجل وسطاً حسابياً قدره (3.47) بنسبة استجابة (69.545). إن هذه المؤشرات تشير إلى توافر أبعاد القيادة الريادية لدى المدراء والمسؤولين في المصرف المبحوث والفروع التابعة له. وهو ما يدعونا إلى رفض الفرضية الرئيسية الثانية: لا يمتلك المدراء المبحوثين أبعاد القيادة الريادية بنفس المستوى من الأهمية في مصرف الرافدين وفروعه.

الجدول (7) المؤشرات الإحصائية للقيادة الريادية في المصرف المبحوث

ت	الأبعاد	نسبة الاتفاق	نسبة الحياد	نسبة عدم الاتفاق	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة %	معامل اختلاف %	الترتيب
١	الإبداع	60.6	25.5	13.9	3.585	71.70	26.12	الأول
٢	الرؤية الاستراتيجية	60.6	22.8	16.6	3.572	71.45	28.74	الرابع
٣	الاستباقية	58.2	24.2	17.6	3.479	69.58	28.41	الثاني
٤	تحمل المخاطر	57.3	23.7	19	3.477	69.54	28.46	الثالث
	المؤشر الكلي للقيادة الريادية	59.175	24.05	16.775	3.528	70.574	27.938	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

- أظهرت النتائج أن الأفراد العاملين في المصرف المبحوث وفروعه يرون أن قياداتهم الإدارية تمتلك أبعاد القيادة الريادية الأربعة (الإبداع، الإستباقية، الرؤية الاستراتيجية، وتحمل المخاطرة) وهو مؤشر جيد يعكس تمتع المدراء في المصارف العراقية بسمات وخصائص تتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة.
- تبين أن أكثر بُعد من أبعاد القيادة الريادية متوافراً لدى القيادات في مصرف الرافدين وفروعه هو الإبداع وهذا يشير إلى أن إدارة المصرف المبحوث تهتم ببيئة العمل وتوفر مناخاً إبداعياً وتبني مقترحات العاملين بشأن الخدمات المقدمة للزبائن بهدف الارتقاء بمستوى جودتها.

٣. احتلت الإستباقية الترتيب الثاني في مستوى امتلاكها من قبل القيادات، وهذا يؤكد امتلاك إدارة المصرف رؤية واضحة عن الفرص الموجودة في السوق. وقيامها بتوفير خطط طارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها. وإتاحتها الفرصة أمام الأفراد العاملين للمشاركة في تنفيذ التغييرات المطلوبة في العمل قبل ظهور الحاجة الفعلية لها.
٤. سجل بُعد تحمل المخاطرة المرتبة الثالثة من حيث مستوى توافرها لدى قيادات المصرف المبحوث وفروعه، لتوضح ميل القيادات الإدارية إلى تحمل المخاطرة والدخول في الأعمال الجديدة نتيجة امتلاكها قابليات متميزة في التعامل مع الظروف الخطرة واتخاذها لقرارات جريئة بالرغم من ظروف عدم التأكد المحيطة به.
٥. أفرزت نتائج الوصف والتشخيص تسجيل بُعد الرؤيا الاستراتيجية المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث مستوى توافرها لدى قيادات المصرف المبحوث وفروعه، لتعكس تبني إدارة المصرف لرؤية تتسجم مع التطورات البيئية وتدعم الأعمال التطوعية في المجتمع.

ثانياً: التوصيات:

- في ضوء الطرح الفكري والتحليلي لما تم التوصل إليه من استنتاجات، سيتناول هذا المبحث مجموعة من التوصيات التي تم التوصل إليها، وكما يأتي:
١. يُعد موضوع القيادة الريادية موضوعاً معاصراً يلامس نجاح القادة في مناصبهم الإدارية في ظل ظروف البيئة المتغيرة باستمرار، فأمر نجاحهم في تبني النمط الريادي في القيادة مرتبط مباشرة بمدى قدرتهم على الاستباقية وتحمل المخاطرة في ظل ظروف عدم التأكد ومدى تبنيهم للرؤيا الاستراتيجية وللإبداع وتنفيذ الأفكار الجديدة في مواقف العمل المختلفة. لذا نجد من ال ضروري إيلاء المزيد من الاهتمام باختيار مدراء المصارف من القيادات التي تحمل نهجاً معاصراً في التعامل مع قضايا التغيير البيئي لكي تواكب مستجدات البيئة المتغيرة بنجاح.
 ٢. من المهم أن يتم إعداد برامج مستمرة لتطوير القيادات الإدارية في المصرف المبحوث وفروعه كون مستقبل المصرف مرهون بهذه القيادات ونجاحها في التعامل مع معطيات البيئة في ظل التطورات والتحديات المتسارعة.
 ٣. تشجيع الأفراد العاملين في المصرف المبحوث وفروعه على تبني الإبداع في كافة مفاصل العمل وذلك من خلال الدعم الذي يجب أن تقدمه الإدارة إلى الأفراد العاملين بتشجيعهم على طرح أفكار جديدة للعمل أو تطوير أساليب تقديم الخدمة وعدم الخضوع للجوانب التقليدية التي تقتل روح الإبداع وتجعل العمل يسير بشكل روتيني ورتيب.
 ٤. تشهد البيئة المحلية في محافظة نينوى ظهور العديد من المصارف الأهلية بشكل مستمر، الأمر الذي يفتح المنافسة أمام مصرف الرافدين وفروعه ويعرض حصته السوقية إلى حال لا تحسد عليه، لذا نرى من الضروري أن يتبنى المصرف المبحوث وفروعه مبدأ الاستباقية في التعامل معطيات البيئة المستجدة والمتغيرة، وهذا يتطلب أن تتحلى إدارة المصرف بالقدرة على المبادأة والاستباقية وتشجيع للأفراد العاملين على انتهاجها وعدم انتظار ظهور الفرص بل العمل على البحث عنها واستغلالها بوقت مبكر.
 ٥. يجب أن يهتم المصرف المبحوث وفروعه بشكل أكبر بصياغة رؤيته الاستراتيجية لأنها تمثل المسار الذي سيحدد ويرسم طريقها وردود فعلها واستجابتها للمتغيرات في البيئة الخارجية التي

تشهد ظهور تحديات متسارعة ويجب أن تكون هذه الرؤية انعكاس لامتلاك المصرف قيادة ذات نظرة مستقبلية ثابتة وذكية في التعامل مع المستجدات البيئية.

٦. لأن المصرف يعيش في بيئة متغيرة وملبئة بالمفاجآت والتطورات لا بد إذن من أن تكون القيادات التي تديره على قدر كافٍ من القدرة على التعامل مع حالات الغموض وعدم التأكد البيئي، وهذا يتطلب أن تكون القيادات المصرفية تمتلك قدرات عالية في التعامل مع حالات المخاطرة ولديها استعداد لاتخاذ قرارات في مثل هذه الظروف.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. الأغا، وسيق حلمي، (٢٠٠٩م)، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، من سلسلة العلوم الإنسانية، مجلة (جامعة الأزهر)، المجلد ١١، العدد الأول، غزة.
٢. بلال السكرنة، (٢٠٠٨)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. بني حمدان، خالد محمد طلال، وائل محمد ادريس، (٢٠٠٧)، الاستراتيجية: منهج معاصر، دار اليازوري للطبع والنشر.
٤. خدير، نسيم، (٢٠١٥)، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر.
٥. الصراف، صادق محمود، (٢٠٠٨)، دور الرؤية الاستراتيجية في نجاح المؤسسات التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٦. المبيريك، وفاء ناصر والجاسر، نورة جاسر، (٢٠١٤م)، النظام البيئي لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، من بحوث مؤتمر (نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط)، في الفترة من ٩-١١ سبتمبر ٢٠١٤م، جامعة الملك سعود بالتعاون مع جمعية ريادة الأعمال، الرياض.
٧. مراد، زايد، (٢٠١٠)، الريادة والابداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: التكوين وفرص الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر - الجزائر.
٨. النوفل، سلطان احمد والمراد، نبال يونس ونجيب، صبا محمد، (٢٠١١)، مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين: دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية جامعة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، المجلد (٤)، العدد (٣٣-٣٤)، ص ١١-٣٢.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

9. Ahmed, A. & Ramzan, M., (2015). A learning and improvement model in entrepreneurial leadership. IOSR Journal of Business and Management, 11(6), 50-60.
10. Akala, A., (2015). Understanding the role of entrepreneurial behavior in SMEs.
11. Gheri, A. & Pihie, Z.A., (2011). On becoming an entrepreneurial leader: a focus on the impacts of university entrepreneurship programs. American Journal of Applied Sciences, 8(9), 884.
12. Dess, G., Lumpkin G.T. & Eisner A.B., (2005). Strategic management, McGraw-Hill Irwin, Boston
13. Hannay, M., (2009). The cross-cultural leader: The application of servant leadership theory in the international context. Journal of International Business and Cultural Studies, 1, 1-12.
14. Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E., (2001). Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 4th ed., Concepts. Singapore: Thompson Learning.
15. Pihie, Z.A.L., Asuimiran, S. & Bagheri, A., (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. South African Journal of Education, 34(1).
16. Sehat, E., (2012). The role of ethics in reduce cheating of the insurance companies from customers' view. Journal of Akhlagh dar Oloum Raftari. Seventh Years, (1), 1-9.
17. Silva, A., (2016). What is leadership? Journal of Business Studies Quarterly, 8(1).

18. Singer, S., Alpeza, M. & Balkic, M., (2009). Corporate entrepreneurship: Is entrepreneurial behavior possible in a large company? In *The Winning Products- Proceedings of the 29th Conference on Entrepreneurship and Innovation Maribor*, Institute for Entrepreneurship Research, Maribor: IRP (pp. 217-227).
19. Thompson, S., Strickland, T., (2003). Frequency and characteristics of anxiety among patients with Alzheimer's disease and related dementias. *The Journal of neuropsychiatry and clinical neurosciences*, 15(2), 180-186.
20. Zainol, F.A., Daud, W.N.W., Abubakar, L.S., Shaar, H. & Abd Halim, H., (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.

