

دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي:

بحث ميداني في عينة من المصارف العراقية الخاصة

The Role of strategic leadership in achieving organizational excellence:

A field study in a sample of Iraqi private banks

أ.م.د. عراك عبود عمير الدليمي

الباحث. علي خالد خلف

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الانبار

arrak_2000@uoanbar.edu.iq

Ali18n1001@uoanbar.edu.iq

تاريخ استلام البحث 2021/8/ 14 تاريخ قبول النشر 2021/ 10 /19 تاريخ النشر 2021/12/22

المستخلص:

هدف البحث الى تحديد دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير راس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) في تحقيق التفوق التنظيمي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، وبلغت عينة البحث(142) فردا متمثلة بـ (المدير المفوض، ومعاونو المدير المفوض، ورؤساء الأقسام ، ومدراء الفروع). انطلق البحث من مشكلة رئيسة مفادها (هل تدرك القيادات في المصارف العراقية الخاصة المبحوثة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي؟)، ولتحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في الحصول على البيانات والمعلومات، وتم استخدام عدد من الاساليب والأدوات الإحصائية لأثبت صحة فرضيات البحث ، وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات من أهمها ان القيادة الاستراتيجية لها تأثير في تحقيق التفوق التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين هذين المتغيرين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التفوق التنظيمي

Abstract:

The aim of the research is to determine the role of strategic leadership in its dimensions (determining strategic direction, developing human capital, maintaining an effective organizational culture, implementing regulatory control) in achieving organizational superiority in a sample of Iraqi private banks, and the research sample was embodied by (142) individuals represented by (The managing director, the delegated director's assistants, department heads, and branch managers). The research started from a main problem that (Do the Iraqi private banks surveyed realize the role of strategic leadership in achieving organizational superiority?), To achieve the objectives of the research, the questionnaire was relied on as a main tool in obtaining data and information, and a number of statistical methods and tools were used to prove the validity of the research hypotheses, The research reached a number of conclusions, the most important of which is that strategic leadership has an impact on achieving organizational superiority, and there is a positive correlation between strategic leadership and organizational superiority.

Keywords: Strategic leadership, Organizational superiority.

المقدمة:

في ظل التطورات الهائلة في العلوم والتكنولوجيا صار لزاما على المنظمات عموما وخصوصا المصارف العراقية الخاصة السعي لتقديم أفضل الخدمات الى زبائنها ، مما يتطلب منها تحقيق التفوق في كافة المجالات، الذي يمكن تحقيقه بشكل مستمر بوجود قيادة استراتيجية، لامتلاكها رؤية ثابتة وواضحة نحو تحقيق الأهداف، وعقل تنظيمي يدرك المواقف والتحديات التي تواجه المنظمات في ظل ظروف تنافسية شديدة، اذ ان توافر الخصائص والمهارات والقابليات في القائد الاستراتيجي على التنبؤ المستقبلي لما سوف تكون عليه المنظمات وتشخيص الفرص والتهديدات التي سوف تواجهها، فضلا عن تحليل عوامل البيئة الداخلية وتحديد الإمكانيات والقدرات التنافسية، من اجل احداث التطوير والتغيير الجذري في مجال الخدمات المقدمة للزبائن، مما يمكنها من التفوق التنافسي وتحقيق اهداف المنظمة.

تتنافس اغلب المصارف العراقية الخاصة في بيئة سريعة التغيير تحمل في طياتها التغييرات التكنولوجية والتقنية، وادت الى ظهور قضايا تنافسية وفرص عمل جديدة ، كما ان تقلبات البيئة الخارجية وتأثير عواملها الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية فرضت على المنظمات البحث عن قيادة استراتيجية تتجاوز مشكلة البقاء وتحقيق النمو من خلال التكيف مع التطورات الحاصلة من اجل تحقيق التفوق التنظيمي على المنظمات المنافسة، اذ تحتاج منظمات الاعمال باستمرار الى التركيز على خلق أساليب وابداع سلع او خدمات جديدة تسعى الى تقديمها والعمل على تطويرها بشكل مستمر، فتولد الثقة في قدراتها على تحقيق تفوق تنظيمي مستدام ، وبذلك يعد الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية من قبل المصارف العراقية الخاصة لتقديم الخدمات المتميزة الى الزبائن هي احد الأدوات التي تمكنها من تحقيق تفوقها التنظيمي ، الذي يحتم عليها امتلاك موارد بشرية كفؤة تمتلك المؤهلات والمهارات الكافية، ولها القابلية على التعامل مع الأحداث المتغيرة ومواجهة البيئة التنافسية الشديدة ، والعمل على تغيير استراتيجياتها وعملياتها وهياكلها بما يتناسب مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تمكنها من المنافسة واستدامة تحقيق التفوق التنظيمي . وبناء على ذلك فقد تضمن البحث وبناء بحثه الى أربعة محاور تمثل الأول في عرض المنهجية بينما قدم الثاني الاطار النظري للبحث، فيما تجسد الثالث بالجانب العملي وأخيرا اختتم بالاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث

أولا: مشكلة البحث

تسعى المنظمات لتحقيق النجاح والتفوق التنظيمي، مما يوّد حاجة حقيقية لتطوير ممارسات تنظيمية أكثر فاعلية وكفاءة، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تتجه العديد من المنظمات إلى اتباع وترسيخ ممارسات القيادة الاستراتيجية التي من الممكن ان تقودها الى تحقيق اهدافها التي تسعى من خلالها تحقيق مركزا تنافسيا قويا . ونتيجة لتزايد التغييرات التي تعاني منها المنظمات، وسرعة التطور التكنولوجي والوسائل والقدرات المستخدمة في بيئة مضطربة وشديدة التنافس، لذلك فهي بحاجة الى قيادة استراتيجية قادرة على بناء القدرات والقابليات ومواكبة التطورات ومواجهة التغييرات البيئية. تواجه معظم منظمات الاعمال خصوصا المصارف العراقية الخاصة من تحديات كبيرة في تحقيق التفوق التنظيمي بسبب التطور والتسارع التكنولوجي والمنافسة المحتدمة ، وان من يدعم ويعزز جهودها في تحقيق ذلك هو امتلاكها القيادة الاستراتيجية التي تحرص على تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية وتطوير رأس المال البشري والمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة وصولا لتحقيق التفوق التنظيمي المطلوب في بيئة تنافسية مضطربة . وعليه انطلقت

مشكلة البحث من التساؤل الرئيس الآتي (هل تدرك المصارف العراقية الخاصة المبحوثة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي). والتساؤلات الآتية توضح مشكلة البحث .

- 1- ما هو مستوى كلا من القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي في المصارف المبحوثة؟
- 2- ما هي طبيعة علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي في المصارف العراقية الخاصة المبحوثة ؟
- 3- ما هي طبيعة علاقات التأثير بين القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي في المصارف العراقية الخاصة المبحوثة

ثانيا: أهمية البحث

يكتسب البحث أهمية مما يأتي :

- 1- اثارة دوافع المصارف العراقية بأهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي في ظل الظروف التنافسية الشديدة.
- 2- ابراز نقاط القوة والضعف في طبيعة الخدمات المقدمة لتعزيز التفوق التنظيمي وكيفية مواجهة المصارف المنافسة .

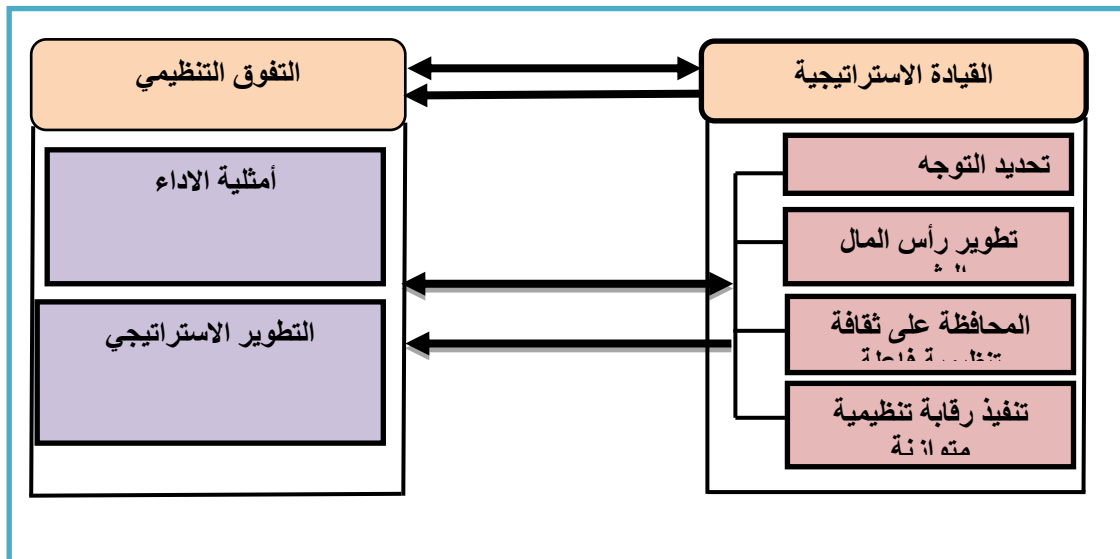
ثالثا: اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق ما يلي:

- 1- تشخيص واقع القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي في المصارف العراقية الخاصة المبحوثة.
- 2- تشخيص وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي في المصارف العراقية الخاصة المبحوثة.
- 3- تزويد المصارف العراقية الخاصة التي تم دراستها بالحلول والتوصيات للارتقاء بخدماتها التي تمكنها من تطوير قدراتها لتحقيق التفوق التنظيمي.

رابعاً: نموذج البحث الفرضي

يوضح الشكل (1) نموذج البحث الفرضي الذي يوضح العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث .



شكل (1) المخطط الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) والتفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين تحديد التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين تطوير رأس المال البشري والتفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة والتفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة.
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة والتفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية في تحقيق التفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- يؤثر تحديد التوجه الاستراتيجي تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية في تحقيق التفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة.
- 2- يؤثر تطوير رأس المال البشري تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية في تحقيق التفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة.
- 3- يؤثر المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية في تحقيق التفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة.
- 4- يؤثر تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية في تحقيق التفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة.

سادساً: منهج البحث

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي كونه يركز على الاوصاف الدقيقة والتفصيلية لموضوع البحث ومشكلته، اذ يسعى الى جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن طريق الاستبانة ومن ثم تحليل النتائج وتفسيرها والخروج بالاستنتاجات والتوصيات .

سابعاً: أداة ومقياس البحث

اعتمدت البحث بشكل رئيسي على الاستبانة التي تعد أداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي للدراسة الحالية وقد صممت فقراتها بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي، إذ تم

الاعتماد على نموذج (Hitt et al، 2011) للفقرات من (1-20) لقياس القيادة الاستراتيجية بواقع (5) فقرات لكل بعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية، اما التفوق التنظيمي فجزى الاستعانة نموذج (Beechner & Hamilton,1997: 333) للفقرات من (21-50) بواقع (15) فقرات لكل بعد من ابعاده، وقد طورت الاستبانة بما يتناسب مع طبيعة مجتمع وعينة البحث.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث والأساليب الإحصائية المستعملة

تم اختيار عينة من المصارف العراقية الخاصة كونها تمثل إحدى القطاعات الحيوية والمهمة، من ، إذ جرى اختيار (10) مصارف منها هي كل من مصرف (العراقي للاستثمار، المتحد للاستثمار، الاقتصاد للاستثمار، الشرق الأوسط ، الخليج التجاري ، سومر التجاري ، الاقليم التجاري ، الاتحاد العراقي ، اشور الدولي ، وعبر العراق) ، وجرى الاختيار من المصارف العاملة منها في مدينة بغداد حصراً وأسست قبل عام (2006) ورأس مالها لا يقل عن (250) مليار دينار لأهميتها وخبرتها ، وكان اختيار عينه البحث بصورة قصدية طبقية شملت من هم بدرجة (مدير مفوض، معاون مدير مفوض، مدير فرع، ورئيس قسم) وتم اختيار هذه العينة من القيادة بسبب طبيعة البحث التي يتطلب الفهم والادراك من اجل الإجابة على فقرات الاستبانة لمتغيرات البحث، وبلغ حجم عينه البحث (142) إذ تم توزيع (166) استبانة ، استرجع منها (142) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. والجدول (1) يوضح ذلك

جدول (1) الاستبانة افراد العينة المبحوثة

عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير المسترجعة	عدد الاستبانات الموزعة	الحالة
142	24	166	العدد
86%	14%	100%	النسبة المئوية

تاسعاً: صدق وثبات الاستبانة

تم اجراء صدق المحتوى والصدق الظاهري للدراسة الحالية، إذ تم اجراء الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين في الحقول المعرفية ذات العلاقة بمجال البحث الحالي، وعلى ضوء آرائهم ومقترحاتهم تم التعديل على الفقرات ، وقد حصلت اغلب فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بنسبة (86%) وهي نسبة عالية جدا مما يعكس صدق الفقرات. اما بخصوص صدق المحتوى فقد بلغت النسبة (95.0%) والذي تم استخراجها من خلال جذر المعامل الثابت. إذ تم اختبار ثبات الاستبانة باستعمال معامل الفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي، التي بلغت النسبة بين (0.858 – 0.972) وهي أكبر من (0.70) إذ انه عندما يكون معامل الفا كرونباخ أكبر او مساوي لـ (0.70) فتعد الاستبانة جيدة وتتمتع بتقييم ثبات عالي، وهذا يدل على مدى الاتساق الداخلي وصدق فقرات القياس .

ومن اجل قياس فرضيات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الفا كرونباخ، الانحدار الخطي البسيط) من خلال الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (spss).

عاشراً: الدراسات السابقة

1- دراسة (Amayreh , 2020): (The role of strategic leadership in increasing ethical practices among Pharmaceutical organizations in Jordan)

هدفت الدراسة الى تشخيص تأثير القيادة الاستراتيجية على زيادة الممارسات الأخلاقية في الصيادلة الاردنية، واستخدمت الاستبانة التي وزعت على عينة بلغ عددها (277) شخصاً في الصيادلة، وكانت اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة هي ان أداء القيادة له اقوى تأثير على المواقف الأخلاقية وصنع القرار، واوصت الدراسة بزيادة وعي الموظفين تجاه اخلاقيات القيادة والاعمال في المنظمات المبحوثة.

2- دراسة (Gharama, 2020 et al): **(Measuring the Mediating Effect of Cultural Diversity: An Investigation of Strategic Leaderships Role on Innovation)**

هدفت الدراسة الى تحديد تأثير القيادة الاستراتيجية في الابداع من خلال توسيط التنوع الثقافي في إدارة شرطة أبو ظبي في الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وزعت على (500) شخص في إجمالي 100 فرع من إدارات الشرطة، وتم جمع (470) استبانة صالحة. وكانت اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان القيم تساهم في زيادة تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الابداع.

3- دراسة (Akinbola & Kowo, 2019): **Strategic Leadership and Sustainability Performance of Small and Medium Enterprise**

هدفت الدراسة الى تحديد كيفية تأثير ممارسة القيادة الاستراتيجية على اداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا واستدامته من حيث التأثير الاجتماعي. استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة من (300) شخصاً. وكانت من اهم الاستنتاجات هي وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي على استدامة اداء ارباح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وان المديرين الذين يحافظون على الربحية هم اولئك الذين يقومون بالتخطيط الاستراتيجي. واوصت الدراسة بضرورة ان تكون المشاريع الصغيرة فعالة في تنفيذ استراتيجياتها من اجل تحقيق اهداف المشاريع الصغيرة والمتوسطة المحلية .

4- دراسة (فاضل، 2019): (دور المشاركة بالمعرفة في تحقيق التفوق التنظيمي)

هدفت الدراسة الى تحديد دور المشاركة بالمعرفة في تحقيق التفوق التنظيمي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة والملاحظة من اجل الحصول على البيانات الضرورية، وتم توزيع (56) استبانة على عينة الدراسة التي تكونت من القيادات العليا، وكانت اهم الاستنتاجات التي توصلت لها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المشاركة بالمعرفة والتفوق التنظيمي، وتبين بعد (جمع المعرفة) هو اكثر الابعاد تأثيراً في التفوق التنظيمي من بين الابعاد الاخرى للمشاركة بالمعرفة، واوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالمشاركة بالمعرفة من خلال تفعيل البيانات، وزيادة الاهتمام بالكفاءات والخبرات لتحقيق التفوق.

5- دراسة (Nenadal, 2018 et al): **Organizational Superiority: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations**

هدفت الدراسة الى تقديم الاحتمالات والمزايا والقيود والمخاطر الرئيسية المتعلقة بالاستخدام العملي لنماذج التفوق التنظيمي في المنظمات التشيكية. اذ استخدمت العصف الذهني والبحوث الميدانية وتحليل البيانات ذات الصلة في (321) منظمة تشيكية. وكان أهم استنتاجاتها ان مستوى المعرفة والوعي العام للعاملين له أهمية بالغة في نماذج التفوق التنظيمي.

6- دراسة (النصراوي، 2014): (إدارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي)

هدفت الدراسة الى تحديد تأثير ادارة الالتزام العالي في التفوق التنظيمي. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمثلت عينه الدراسة من (مدراء المصانع، ومعاونيه ومدراء الأقسام في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية البالغ عددهم (76) مديراً. وكانت اهم الاستنتاجات إن ادارة الالتزام العالي لها تأثير ايجابي في التفوق التنظيمي.

حادي عشر : مجالات الافادة من الدراسات السابقة مجالات التميز عن

1- ساعدت الباحث في تصميم وصياغة منهجية البحث.

2- اسهمت الدراسات السابقة في بلورة أهمية المتغيرات التي تناولها البحث الحالي.

3- أسهمت في بناء مقاييس الدراسة الحالية .

ثاني عشر : مجالات التميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

1- تميزت الدراسة الحالية من خلال قياس المتغير المستجيب (التفوق التنظيمي) ، اذ جرى قياسه من خلال

ابعاده المتمثلة أمثلية الأداء والتطوير الاستراتيجي .

2- طبقت الدراسة في عينه من المصارف العراقية الخاصة

المحور الثاني: الجانب النظري

اولاً: القيادة الاستراتيجية سيتم التعرف في هذا المحور على مفهوم واهمية وابعاد القيادة الاستراتيجية وهي كالآتي:

اولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

صورت القيادة الاستراتيجية على انها عملية تشكيل رؤية للمستقبل وايصالها الى المرؤوسين، وتحفيزهم ومشاركتهم في التبادلات التي تدعم الاستراتيجية ، وتعتبر هي احدى الوظائف الأساسية للإدارة التنظيمية ، إذ يمكنها ان تساعد المنظمات على المنافسة بشكل فريد، والملائمة بين الافراد والموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهي مصدر قوي للتأثير على العاملين، والتعرف على الاتجاهات والتغيرات البيئية لبدء تدابير إبداعية لمواجهة المخاطر والاستجابة للازمات لتحقيق الفاعلية التنظيمية (AL Thani & Obeidat, 2020 : 308). تعتبر القيادة الاستراتيجية من أحد أهم أساليب الإدارة التي تؤثر على كل جزء من عملية صنع القرار في المنظمة، وهي تتطلب مهارات خاصة وقدرات فريدة فـي اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة (: 2020, 52 Kadhem & Mohammed). ان القيادة الاستراتيجية الفاعلة تزيد من القدرة على التعلم والقدرة على التغيير وعمق الحكمة الإدارية الموجودة في جميع جوانب المنظمة، وتشير هذه القدرات معاً على إحداث التغيير داخل المنظمة. (Ohs, 2020:65)

ويعتبر مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم التي يعتمد عليها في بناء ثقافة قائمة على القيمة الأفضل في القرن الحادي والعشرين ، إذ تميل (Kaguru et al, 2020 : 106). وتعتبر القيادة مهمة جداً لنجاح المنظمة لأنها العامل الذي يجعل المنظمة حيوية وقادرة على البقاء، والعمل على تطوير المنظمة في اتجاه جديد تحتاج المنظمة التحرك نحوه (. Singphen, 2019:21)

عرفت القيادة الاستراتيجية ((Alayoubi et al 2020: 16) بانها القدرة على تمكين الأفراد أو الفرق على التفكير والعمل والتأثير على الآخرين بطريقة تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية. وأشار (Dohamid et al , 2020: 82) انها قدرة القائد على توصيل رؤية المنظمة وإلهام جميع العاملين لمواصلة العمل وفقاً لتلك

الرؤية والتأثير فيهم لتنفيذ التغيير التنظيمي. وأفاد (Kahwaji et al , 2020 : 1970) إنها القدرة على اتخاذ القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ ومراقبة الخطط المصممة لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها وأهدافها الاستراتيجية في البيئة التي تعمل فيها. وأكد (Azeez, 2021: 837) القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ القرارات التي تعزز احتمالات نجاح المنظمة على المدى الطويل. و قابلية القائد على توقع الرؤية والمحافظة على المرونة الاستراتيجية والعمل مع الآخرين لتنفيذ التغييرات التي ستساعد في خلق مستقبل ناجح للمنظمة.

ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية

أن أهمية القيادة الاستراتيجية في ميدان الأعمال بوصفها مورداً رئيساً ونادراً للمنظمة، فهي تقوم ببناء استراتيجية تتناغم مع السياسات والأنشطة الوظيفية والفعاليات المختلفة، وبما يتلاءم والإمكانيات والمواقف والثقافات المختلفة للتأثير في تحديد توجهات المنظمة نحو الغايات العليا وبما يتوافق مع ظروف المنافسة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Gupta et al 3 : 2019). ان القيادة الاستراتيجية توفر إحساساً مشتركاً بالاتجاه بعيد الامد، ومشروع رائع يقود المنظمة بجميع المواقف المهمة والصعبة للتغيير المستمر لتحقيق الأهداف المرغوبة ((Dimitrios et al , 2013 : 276. وأشار (Stamevska, & Stamevski, 2020 : 140) ان أهميتها تبرز من خلال تأثيرها الكفوء على السلوك الانساني في بيئة تتسم بالغموض وعدم التأكد، وتساعد المنظمة في التغلب على المخاطر المعقدة التي يفرضها واقع المنافسة المحتومة في السوق الذي تعمل فيه، وتهيئ المناخ التنظيمي الملائم الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع اصحاب المصالح.

واضاف (يوسف واحمد، 2017: 1244) ان أهميتها تبرز من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي والحفاظ على بيئة وثقافة تنظيمية متوازنة، وضبط السلوك الاستراتيجي للمنظمة، واستقطاب الكفاءات الادارية المبدعة وتنمية قدراتهم والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم لمواجهة التحديات المستقبلية بتفكير ابداعي ورؤية مستقبلية. وأكد (Alhyasat & Sharif, 2018: 2) ان أهميتها تبرز من قدرتها على التأثير في الآخرين لاتخاذ قرارات يومية طوعية تعزز قدرات المنظمة على المدى الطويل، وفي تحقيقها نتائج للمنظمة ترتبط بالقيم في الاجل الطويل والاجل القصير من خلال التركيز على بناء الموارد والقدرات لضمان المحافظة على ميزة الكلفة او ميزة التمايز وتقديم قيمة عالية للزبون.

ثالثاً: ابعاد القيادة الاستراتيجية:

تعددت ابعاد القيادة الاستراتيجية ، وأشار كل من (Korbi , 2015:21) و (Kitonga , 2017: 35) و (Olaka et al , 2017: 132) على الابعاد الاتية :

1- تحديد التوجه الاستراتيجي: أن التوجه الاستراتيجي يتمثل بالقدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد والحمل الزائد للمعلومات، مما يتطلب القدرة على التكيف والاهتمام بالوقت (Korbi , 2015:21) . ويتضمن تحديد التوجه الاستراتيجي تحديد الرؤية والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الرؤية التي تم تأطيرها في سياق الظروف التي يتوقع أن تواجه المنظمة ((Olaka et al , 2016 : 6-7). ويتكون التوجه الاستراتيجي بعيد الامد من جزئين هما الفكرة الجوهرية (Core Ideology) التي تحفز العاملين من خلال ارث المنظمة وتاريخها، والتصور المستقبلي (Envisioned Future) او ما يسمى بالمستقبل المنظور الذي يشجع العاملين لتحقيق أداء أعلى من التوقعات عند التغيير والتطور المطلوب (الشحمانى، 2016: 13

2- تطوير راس المال البشري: يتمثل راس المال البشري بمجموعه من الافكار والمهارات والمعارف الابداعية التي يمتلكها العاملين للمساهمة في تطوير اداء المنظمة وتحقيق القيمة الاستراتيجية، ويعتبر من اهم موارد

منظمات الاعمال والثروة الحقيقية لها، وشكل من اشكال راس مال المنظمة، ويمثل المرتكز الذي تستند عليه عملية التنافس بوصفة اساس عملية الابداع لتحقيق التفوق التنظيمي (Kitonga, 2017: 35). وافاد (Gupta et al, 2019: 3) ان مفهوم راس المال البشري يتضمن مصدر تكوين شخصية العاملين ويعتمد على المهارات المعرفية المكتسبة لزيادة انتاجية الموارد البشرية، إن امتلاك الموارد البشرية لمهارات عالية تتمكن من تحسين كفاءة المنظمة وتحقيق الأداء المتفوق، وتتجلى اهميته في كونه انعكاساً لقياس المنظمة وثقافتها ويمكن المنظمة من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية.

3- المحافظة على ثقافة تنظيمية: هي مجموعة من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تنعكس في الممارسات والأهداف التنظيمية، وتحدد كيف يدرك أعضاء المنظمة ويفكرون ويتفاعلون بشكل ملائم التطورات البيئية (Shao, 2019: 97). وتعد لما اكتسبه العاملون من انماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية. واضاف (Butama et al, 2019:24) ان الثقافة التنظيمية مهمة لأنها توجه سلوك العاملين التي يتم التعبير عنها في التفاعلات بينهم وبين الزبائن ويعتبر نظام المناعة فـ_____ ي المنظمة. وأفـ_____ (Kowo & Akinbola, 2019: 39) انها تؤثر في جميع المتغيرات الأخرى وتدفع المنظمة على البقاء والاستمرار.

4- تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة: الرقابة التنظيمية تتكون من الرقابة المالية التي تركز على نتائج الاداء المالي في الامد القريب، والرقابة الاستراتيجية التي تركز على مضمون الفعاليات الاستراتيجية التي تكون نتائجها في الامد البعيد، وتعمل القيادة الاستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية، التي تسهم في تقييم الازمات واتخاذ القرارات السليمة عند التعامل معها (ابوحجير، 103: 2014). وإن الرقابة التنظيمية هي الإجراءات الرسمية القائمة على المعلومات التي يستخدمها المديرون للحفاظ على أنماط الأنشطة التنظيمية أو تغييرها، وتستند المعايير المالية بشكل أساسي على معايير موضوعية تستخدم لقياس أداء المنظمة مقابل المعايير الكمية التي تم وضعها، إذ يتم تصميم الهيكل التنظيمي لتوظيف الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية لتحقيق التوازن الذي يجعل الهيكل التنظيمي أكثر فاعلية، وغالباً ما تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لقياس اداء المنظمة لتحقيق نوع التوازن المطلوب (Olaka et al, 2017: 132).

ثانياً: التفوق التنظيمي

اولاً: مفهوم التفوق التنظيمي

اكتسب التفوق التنظيمي (Organizational Superiority) صدقاً واسعاً كمفهوم إداري عندما بدأ العاملين في تقييم النتائج الاجتماعية لمنظماتهم بدلاً من نتائج أعمالها، إذ تم تقييم التفوق من خلال مستوى جودة المنتجات والخدمات، ثم تغيرت وجهات النظر لتشمل عمليات إنتاج وتقديم الخدمات في وقت لاحق، ثم تطور مفهوم التفوق التنظيمي عندما حولت المنظمات تركيزها إلى مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية والبيئية بدلاً من التركيز التقليدي على قيمة المنظمة (AL-Habeeb 2020: 63).

من منظور عام، يشير التفوق التنظيمي إلى تركيز المنظمة على إنشاء مجموعة قياسية من العناصر التنظيمية التي تقدم معاً نتائج رائعة، من خلال تكييف المنظمات مع نماذج تفوق بها على منافسيها في الصناعة (Islam et al, 2017 : 39-40). وافاد (Durra et al, 2014:21) انه يتطلب امتلاك المنظمة نظاماً ادارياً

كفوء يعتمد على المخرجات التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن واصحاب المصالح معاً، بوجود استراتيجيات و سياسات قادرة على تشغيل وادارة العمليات التشغيلية المتكاملة والواضحة.

يعرف التفوق التنظيمي انه نشاط هادف ومقصود من اجل تعزيز ونشر التغيير لتحسين الفاعلية التنظيمية، واستثمار الفرص الحاسمة من خــــلال التخطيط الاستراتيجي الكفوء والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضــــوح الهدف وكفاية الموارد والحرص على الأداء المتميز. وعرفه ((Aslam et al,2020: 284) بقدره المنظمة على التجديد والتغيير على المدى البعيد لتحقيق الى اعلى مستويات التميز الذي يجعل المنظمة قادرة على المنافسة في جميع الاسواق. وأشار: (Hijjawi,2021: 59) الى انه سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها العاملون في المنظمة لإنجاز الاعمال ونتاج منتجات تتسم بالحدثة والابداع والاصالة والتميز بشكل يتجاوز حدود المعايير التنظيمية وتجاوز ما يقدمه المنافسون كما ونوعا. و اضاف انه تطوير المنظمات لتحقيق النمو مع الحفاظ على مسار التفرد والكمال. أما ((Salih, 2020: 4) فيبين ان التفوق التنظيمي هو فلسفة إدارية مبنية على منهج مرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف في إطار ثقافة الإبداع والتعلم والتحسين المستمر، ويستخدم مجال إدارة الجودة لتحسين الإدارة التنظيمية إلى المستوى العالي ويمثل الحد الأقصى لمستوى التقييم. و اوضح ((Karimi,2020:305) انه خلق وتعزيز ودعم الممارسات على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة، وزيادة مشاركة الأفراد ومشاركة الموارد والمعلومات والتعامل مع التهديدات التي تواجه المنظمة.

ويستنتج الباحثان تعريفاً للتفوق التنظيمي بانه نشاط هادف ومقصود من اجل تعزيز ونشر التغيير لتحسين الفاعلية التنظيمية، واستثمار الفرص الحاسمة من خــــلال التخطيط الاستراتيجي الكفوء والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضــــوح الهدف وكفاية الموارد والحرص على الأداء المتميز

ثانياً: أهمية التفوق التنظيمي

تتجلى أهمية التفوق التنظيمي في كونه يعد عاملاً لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها من خلال فاعلية القيادة، وتحسين الاداء ويسمح للمنظمة قياس مدى التحسن والتقدم عن طريق التقييم الذاتي للمنظمة، وتسهيل اجراء المقارنة مع المنظمات المماثلة، ويركز على النتائج ويساعد على تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة (العبادي وحمدالله ، 2018: 162). و افاد (حسن، 2018: 326) ان التفوق التنظيمي تعبير عن القدرات المتميزة للمنظمة لتحقيق نتائج مرضي اصحاب المصالح، وتعبير عن فاعليتها التي تعد معياراً يعكس نجاحها في تحقيق اهدافها ، من خلال تطبيق التغيير والتطوير المستمر والقدرة على التكيف التي تشكل تحقيق التميز والنجاح التنافسي.

وناقش (Alrawashdeh, & Altaany,2019: 87) أهمية التفوق التنظيمي التي تبرز من خلال تحديد العقبات التي تواجهها المنظمة وحاجتها توفير المعلومات والمهارات والقدرات اللازمة لصنع القرار وأهميتها في تحقيق الإبداع والتفوق في المنظمات. و اكد بذات السياق (Musa & Tulay,2008: 2) ان التفوق التنظيمي يحقق تحسين العمليات التشغيلية لتعكس في تحقيق مستويات عالية من الأداء، وتمكين العاملين من المشاركة الفاعلة في القيام بأعمال المنظمة ومهامها، ومواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

ثالثاً: ابعاد التفوق التنظيمي

حدد (النقار،159: 2008) ابعاد التفوق التنظيمي بـ (المشاركة بين العاملين، الموارد، العمليات) بينما حـددها (Musa & Tulay,2008: 2) بـ (الاهتمام بالزبائن، التزام العاملين، الخصائص الثابتة للتفوق التنظيمي)، أما (كمونه،114: 2016) فحدد ابعاد التفوق التنظيمي بـ (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، التركيز على قوة العمل، التركيز على العمليات، نتائج الاعمال)، وحددها (فاضل،78: 2019) بـ (الابتكار، الكفاءة، الفاعلية)، وأفاد (Beechner & Hamilton,1997: 333) أن ابعاد التفوق التنظيمي تتمثل في بعدين أساسيين هما أمثلية الأداء (Performance) (Optimal) والتطوير الاستراتيجي (Development Strategic) اللذان حددهما في نموذجة اللامحدودية لتحقيق التفوق التنظيمي، إذ يتم من خلالهما توجيه التفوق التنظيمي في كل جزء من أجزاء المنظمة من خلال تفاعل وتكامل أمثلية الأداء والتطوير الاستراتيجي لتحقيق التفوق التنظيمي. وجرى اعتماد هذين البعدين في البحث الحالي لقياس التفوق التنظيمي لتناسبها مع متطلباته. وسيتم توضيحهما كما يأتي:

1- أمثلية الأداء: أن أمثلية الأداء تتحقق عندما يكون أداء العاملين واستخدامهم للموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية وبما يساعد على اتخاذ القرارات التي تقود الى تحقيق أمثلية في الاداء، إذ يتطلع الزبون دائما الى الجودة العالية التي تقدمها المنظمة، وتشير أمثلية الاداء الى الاداء الاستراتيجي للمنظمة الذي يقودها لإنتاج منتجات تلبي حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية، وبما يجعلها أفضل مما هي عليه في إنتاجيتها وقدرتها التنافسية (حسين،163: 2007). وعرف (رشيد والزيادي، 209: 2013) أمثلية الاداء بانها المحصلة النهائية للجهود التي تبذلها المنظمة اداء تتفرد به عن المنافسين خلال مدة زمنية محددة وتعكس قدرتها على تحقيق اهدافها بطريقة كفوة وفاعلة، من خلال قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة وتحقيق التفوق التنظيمي مقارنة بالمنظمات المنافسة.

2- التطوير الاستراتيجي: يعرف على أنه العمليات والمهام لمنظمة معينة في منتجاتها وأنشطتها، وأن مصطلح التطوير الاستراتيجي يعطي التركيز المناسب، وان أعمال التطوير المعتمدة اللازمة لتوليد وتنفيذ الابتكارات، والهدف من ذلك هو استكشاف التحكم الإداري في هذه الأنشطة التطويرية التي غالباً ما تكون متكررة وكثيفة التعلم ((Pasi, 2018, 5: 2018) وأضاف (حسين،2007: 163) أنه التطوير الذي يلي احتياجات الحاضر بدون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها، ويركز التطوير الاستراتيجي على تعلم أفكار قادرة على فهم ردود الفعل غير المألوفة وتطويرها إلى أوضاع متطورة ومتغيرة ديناميكياً. ويهدف التطوير الاستراتيجي الى تغيير المعتقدات والاتجاهات، القيم وهيكل المنظمة مما يساعدها على تبني التكنولوجيا الجديدة في العمل التي يمكن اعتمادها لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة. وأشار (Ergahev & Ravshanov, 2021: 103) إن التطوير الاستراتيجي يهدف الى تحقيق الكفاءة الاقتصادية، إذ ان القدرات التنافسية للمنظمات تتطلب تحديد الأهداف وسائل تحقيقها.

وأكّد (Saengsawang & Wongprasit, 2021: 2975) ان التطوير الاستراتيجي يمكن أن يكون كفاءة خاصة للإدارة القياسية، باستخدام القيادة الاستراتيجية لتحفيز المنظمة التي تم إنشاؤها للتحسين وفق المعيار وتحفيز المسؤولين لجميع العاملين على استخدام الإدارة القياسية المعدلة لهيكل التنظيمي والفاعلة حسب التوقعات والسياق التنظيمي. وأوضح (Repnikova et al, 2020: 301) ان إدارة التطوير الاستراتيجي لا تفي حالياً بشكل كامل باحتياجات المنظمة وان من أسباب ذلك هي أن أساليب التطوير الاستراتيجي ليست مثالية ولم يتم تطويرها من وجهة نظرة تطبيقية.

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: عرض وتفسير نتائج المتغيرات

1- وصف وتشخيص المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية : حقق متغير القيادة الاستراتيجية وسطاً حسابياً (4.052) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.739) وهذا مما يدل انسجام إجابات العينة وتأكيدهم على أهمية القيادة الاستراتيجية. ولترتيب الأهمية لأبعاد متغير القيادة الاستراتيجية، تم استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة توفر البعد وحجم الفجوة وكما هو مبين في الجدول (2)، إذ يتضح ان أكبر حجم فجوة كانت عند بعد (المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة)، في حين ان أقل حجم فجوة كان عند بعد (تحديد التوجه الاستراتيجي).

جدول رقم (2) ملخص ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية

ت	أبعاد متغير القيادة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة توفر البعد	حجم الفجوة	الأهمية النسبية
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	4.139	0.668	16.143	82.788	17.212	1
3	تطوير رأس المال البشري	4.096	0.761	18.589	81.916	18.084	2
4	المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	3.955	0.773	19.557	79.098	20.902	6
6	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	4.018	0.756	18.819	80.366	19.634	4
	اجمالي متغير القيادة الاستراتيجية	4.052	0.739				

2- وصف وتشخيص المتغير التابع التفوق التنظيمي

حقق متغير التفوق التنظيمي وسطاً حسابياً (3.987) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.691)، ولترتيب الأهمية لأبعاد متغير التفوق التنظيمي، تم استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة توفر البعد وحجم الفجوة وكما هو مبين في الجدول (3) إذ يتضح ان أكبر حجم فجوة كان عند بعد (مشاركة أصحاب المصالح وتحديد متطلباتهم) ضمن البعد الرئيس للتطوير الاستراتيجي، في حين ان أقل حجم فجوة كان عند بعد (الادراك المشترك للتطوير الاستراتيجي والالتزام به).

جدول (3) ملخص ابعاد متغير التفوق التنظيمي

ت	أبعاد متغير التفوق التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة توفر البعد	حجم الفجوة	الأهمية النسبية للأبعاد
1	امثليه الأداء	3.976	0.712	17.899	79.522	20.478	2
2	التطوير الاستراتيجي	3.999	0.699	17.483	79.972	20.028	1
	اجمالي التفوق التنظيمي	3.987	0.691				

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط

1- اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الأولى: التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) وبين التفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة). إذ نلاحظ من خلال الجدول (4) ان معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي بلغ (**0.905) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة

(0.05)، إذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة (17.675) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96)، وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى قوي، وهذا يقود إلى قبول فرضية الارتباط الرئيسة الأولى، وهذا مما يدل على أنه كلما زاد اهتمام المصارف العراقية الخاصة بالمحوثة بالقيادة الاستراتيجية زاد مستوى التفوق التنظيمي.

جدول (4) ارتباط القيادة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	قيمة Z المحسوبة	اتجاه العلاقة	شدة العلاقة	الدلالة
التفوق التنظيمي	القيادة الاستراتيجية	R	17.675	طردية موجبة	قوية	دال
		Sig				
** الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 قيمة Z الجدولية = 1.96						

2- اختبار علاقات الارتباط للفرضيات الفرعية : أظهر الجدول (5) معاملات الارتباط بين ابعاد القيادة الاستراتيجية وبين الفوق التنظيمي وكما يأتي :

جدول (5) قيم الارتباط بين ابعاد القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي

المتغير التابع – التفوق التنظيمي					المتغير المستقل	
الدلالة	شدة العلاقة	اتجاه العلاقة	قيمة Z المحسوبة	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		
دال	قوية	طردية موجبة	14.046	R	تحديد التوجه الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية
				Sig		
دال	قوية	طردية موجبة	12.117	R	تطوير راس المال البشري	
				Sig		
دال	قوية	طردية موجبة	12.790	R	المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	
				Sig		
دال	قوية	طردية موجبة	11.154	R	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	
				Sig		
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			4	عدد الفرضيات المقبولة		النسبة المئوية
			100%			

1- التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تحديد التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة بالمحوثة). نلاحظ ان معامل الارتباط بين بعد تحديد التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي بلغ (**0.831) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، إذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة (14.046) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96) وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين بعد تحديد التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي، أي كلما زاد اهتمام المصارف العراقية الخاصة بالمحوثة ببعد تحديد التوجه الاستراتيجي زاد التفوق التنظيمي.

2- اختبار علاقة الارتباط للفرضية الفرعية الثانية: التي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تطوير رأس المال البشري والتفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة). نلاحظ ان معامل الارتباط بين بعد تطوير رأس المال البشري والتفوق التنظيمي بلغ (**0.773) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبلغت قيمة (Z) المحسوبة (12.117) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96)، وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، مما يقود لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ما بين بعد تطوير رأس المال البشري والتفوق التنظيمي،

3- اختبار علاقة الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة والتفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة). نجد ان معامل الارتباط بين بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة والتفوق التنظيمي بلغ (**0.795) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، إذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة (12.790) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96)، وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة متوازنة والتفوق التنظيمي، أي كلما زاد اهتمام إدارة المصارف العراقية الخاصة المبحوثة ببعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة متوازنة زاد بذلك التفوق التنظيمي.

4- اختبار علاقة الارتباط للفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة والتفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة). نلاحظ ان معامل الارتباط بين بعد تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة والتفوق التنظيمي بلغ (**0.738) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، إذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة (11.154) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96)، وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى قوي، وبناءً على هذه النتيجة نقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين بعد تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة والتفوق التنظيمي، أي كلما زاد اهتمام إدارة المصارف العراقية الخاصة المبحوثة ببعد تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة زاد بذلك التفوق التنظيمي.

ثالثاً: اختبار علاقات التأثير:

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضية التأثير الثانية وفرضياتها الفرعية، إذ أظهر الجدول (6)

جدول (6) تأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي ، n = 142

المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي)							المتغير المستقل		
Sig	(t)	(F)	Adj (R ²)	(R ²)	β	α			
0.000	17.649	311.486	0.688	0.690	0.859	0.433	تحديد التوجه الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية	
0.000	14.407	207.553	0.594	0.597	0.859	1.115	تطوير رأس المال البشري		
0.000	15.495	240.088	0.629	0.632	0.710	1.180	المحافظة على ثقافة فاعلة		
0.000	12.932	167.240	0.541	0.544	0.674	1.279	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة		
0.000	25.108	630.416	0.817	0.818	0.966	0.081	إجمالي القيادة الاستراتيجية		
قيمة (t) الجدولية = 1.984					قيمة (F) الجدولية = 3.94				

1. اختبار فرضية التأثير الفرعية الاولى: نصت هذه الفرضية (يؤثر تحديد التوجه الاستراتيجي تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في تحقيق التفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة). بلغت قيمة (F) المحسوبة (311.486) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) عند مستوى دلالة أي بدرجة ثقة (95%). وهذا ما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها تحديد التوجه الاستراتيجي في التفوق التنظيمي. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.688) يتضح بان بعد تحديد التوجه الاستراتيجي تفسر ما نسبته (68%) من المتغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي، إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعدها تحديد التوجه الاستراتيجي (17.649). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعدها تحديد التوجه الاستراتيجي، مما يقود إلى قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية .

2. اختبار فرضية التأثير الفرعية الثانية ، التي نصت (يؤثر تطوير رأس المال البشري تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في تحقيق التفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة). بلغت قيمة (F) المحسوبة (207.553) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05). وهذا مما يشير إلى ان تأثير بعد تطوير رأس المال البشري في التفوق التنظيمي. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.594) يتضح بان بعد تطوير رأس المال البشري تفسر ما نسبته (59%) من المتغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي، إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعدها تطوير رأس المال البشري (14.407). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعدها تطوير رأس المال البشري، مما يقود إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

3. اختبار فرضية التأثير الفرعية الثالثة ، التي تنص (يؤثر المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في تحقيق التفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة). نجد ان قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغت (240.088) . وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يدل على ان لبعدها المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة متوازنة تأثير ذو دلالة إحصائية في التفوق التنظيمي. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.629) يتضح

بان بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة متوازنة تفسر ما نسبته (62%) من المتغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي، إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة متوازنة (15.495). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لهذا، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

4. اختبار فرضية التأثير الفرعية الرابعة، التي نصت على (يؤثر تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في تحقيق التفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة). إذ نجد ان قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغت (167.240) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يدل على ان لبعد تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة تأثير ذو دلالة إحصائية في التفوق التنظيمي، ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.541) يتضح بان بعد تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة تفسر ما نسبته (54%) من المتغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي، إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعد تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة (12.932). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعد تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، وهذا يقود إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية.

5. أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (6) ان قيمة (F) المحسوبة للقيادة الاستراتيجية بلغت (630.416). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.817) يتضح بان القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (81%) من المتغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي، إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لمتغير القيادة الاستراتيجية (25.108). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير القيادة الاستراتيجية، وهذا يقود إلى قبول فرضية التأثير الرئيسية الثانية (تؤثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها) (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في تحقيق التفوق التنظيمي على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1- استطاعت المصارف التي يجرى دراستها من توظيف القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي، من خلال رؤيتها المستقبلية ورسم الخطط الاستراتيجية من خلال تحديد الأهداف والعمليات الأساسية والتحسين للمستمر للعمليات والالتزام بالتطوير الاستراتيجي ومشاركة أصحاب المصالح وتحديد متطلباتهم من اجل تحقيق التطوير الاستراتيجي.

2- اهتمام المصارف المبحوثة ببعد أمثلية الاداء وبعد الاستراتيجية يحتاج الى اهتمام اكثر من خلال إقامة الدورات بشكل مستمر وتشجيع الموارد البشرية على العمل الإبداعي من خلال تحديد الأهداف والعمليات الأساسية وتحديد متطلبات أصحاب المصالح.

3- استطاعت المصارف الخاصة من توظيف القيادة الاستراتيجية وابعادها في تحقيق التفوق التنظيمي.

4- تبين ان تأثير القيادة الاستراتيجية بشكل اجمالي اكثر تأثيراً من ابعادها منفردة في تحقيق التفوق التنظيمي

ثانياً: التوصيات والمقترحات

1- ضرورة زيادة اهتمام المصارف العراقية الخاصة بالقيادة الاستراتيجية لتأثيرها العالي في تحقيق التفوق التنظيمي.

2- تعميق الفهم والادراك لدى قيادات المصارف العراقية الخاصة وجميع العاملين بأهمية القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي من خلال اقامة الندوات وورش العمل.

3- العمل على زيادة الاستثمار بالقدرات والخبرات والمؤهلات الشخصية التي يمتلكها القادة في المصارف العراقية الخاصة من خلال زيادة التفاعل بين القيادات والعاملين.

المصادر

المصادر العربية

- 1- ابو حجير، طارق مفليح جمعة (2014) " القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة الازمات" دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس، كلية التجارة قسم ادارة الاعمال.
- 2- حسن، مروان صباح، (2018) " سلوك المواطنة التنظيمية واثرة في تحقيق التميز التنظيمي " دراسة ميدانية في منظمة اسيا سيل، مجلة الدنانير، العدد (الرابع عشر) ص (316-349).
- 3- حسين، سعد مهدي، (2007)، " اثر راس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية مقارنة" أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، إدارة الاعمال.
- 4- رشيد، صالح عبد الرضا والزيادي، صباح حسين شناوة، (2013)، " دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (15) العدد (2) ص (198-233).
- 5- الشحمانى، زياد كاظم جبر دهش، (2016) " ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز راس المال الاجتماعي" دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية الشباب والرياضة في النجف الاشرف، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال.
- 6- العبادي، هاشم فوزي وحمد الله أسامة علاء، (2017)، " تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (24) العدد (102) ص (251-267).
- 7- النقار، عبدالله حكمت عبود، (2008)، " تفوق المنظمات في اطار الربط بين راس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية لأداء القيادات الإدارية في وزارة الكهرباء، أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، الإدارة العامة.
- 8- يوسف، ميهفان شريف واحمد، محمد صالح، (2017) " دور القيادة الاستراتيجية في بناء القدرات الاستراتيجية" دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة زاخو، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، مجلد(5)، العدد (4)، ص(1240-1256).

المصادر الاجنبية

- 19- Al Thani, Fahid Ben Hamed & Obeidat, Abdallah Mishael,(2020)," The Impact Of Strategic Leadership On Crisis Management", *International Journal of Asian Social Science* , Vol. (10), No. (6), pp. (307-326).
- 20- Alayoubi, Mansour M., Mazen J. Al Shobaki,& Samy S. Abu-Naser (2020)," Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational

- Service in Palestinian Universities ", *international Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, Vol. (5), No.(3), P.P.(11-26).
- 21- AL-Habeeb, Abdussalam Abdullah,(2020)" Organizational Excellence based approach to manage the interactions between religion and organizations" The case of islam and large saudi private organizations, A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy.
- 22- Alhyasat, Waleed Mohammad Kayed, & Zainon Mat Sharif,(2018)," The Relationship between Strategic Leadership and Organization Performance in Jordan Industrial Estates Company" , *AIP Conference Proceedings*, Vol. (24), No. (1), pp. (1-6).
- 23- Al-Ma'aitah, Noor, Y. Al-Haraisa, & K. Al-Tarawneh (2020)," Staffing Strategy as a Way to Achieve Organizational Excellence: *Insights from Jordan*" , Vol. (83), PP. (6929- 6939).
- 24- Alrawashdeh, Khaled,& Altaany Fawzi (2019)," The role of Knowledge management requirement on organizations excellence: (A field of study in Jordan; Aqaba Special Authority Zone)," *International Journal of Applied Engineering Research*, Vol. (14), No.(1), pp. (85-91).
- 25- Aslam, Hassan Danial, Dr Muhammad Shakir, Dr. Jam Muhammad Zafar , Arslan Ayub & Najeeb Ahmad (2020)," Determining the Performance of Small and Medium Enterprises Influenced by Total Quality Management Practices and Organizational Learning: Mediating Role of Organizational Excellence among Furniture Industry of Pakistan", *HamdardIslamicus*, Vol. (43), No. (1),pp. (282-294),
- 26- Azeez , Khanda Khwarahm, 2021," The Role of Strategic Leadership In Organizational Performance", *Qalaai zanistscientific Journal*, Vol. (6), No (1), pp.(835-869).
- 27- Butama, Nancy Mumbi, Paul Mathenge, & Caroline Mungai (2019)," Strategic Leadership and Organizational Performance: Case of Jihadi Ki limo Limited, Kenya", *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, Vol. (9), No.(9), pp. (23-28).
- 28- Dimitrios, Nasiopoulos K., Damianos P.Sakas, & D.S.Vlachos (2013)," Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in non-profit Organizations", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. (73) pp.(276 – 284).
- 29- Dohamid , A. G, Ma'ruf Akbar& Muchlis R. Luddin (2020)," Strategic Leadership For The Implementation of Three Values of Higher Education Performed by The Indonesian Defense University (IDU) In The 2015-2018 Period ", *International Journal of Human Capital Management*, Vol. (4), No.(1) , pp.(80-84).
- 30- Durrah, Omar, Naser Khmour & Samir Al-Abadi (2014)," The Impact of the Implementation of Organizational Excellence Policies on the Contextual Performance: A Case Study in the Cardiovascular Surgery Hospital", *International Business Research*; Vol. (7), No. (9), pp. (17-29).
- 31- Ergahev, R. KH & Ravshanov, A. D.,(2021)" Ways of Strategic development and increase of competitiveness of agricultural enterprises, *Journal NX- A Multidisciplinary Peer Reviewed Journal*, Vol.(7), No.(1), pp.(99-105).

- 32- Gupta. Shivam, Vinayak A.D, Yogesh K.D, Abdullah M. Baabdullah, & Elvira Ismagilova ,2019, " Achieving superior organizational performance via big data predictive analytics: A dynamic capability view" *Industrial Marketing Management*, Vol. (90), pp. (581-592).
- 33- Hijjawi, Ghufra Saed,(2021)" The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership", *Management Science Letters* Vol.(11),No.(9),pp.(57-67).
- 34- Kaguru. Joseph, Gregory Simiyu Namusonge &, Fred Mwirigi Mugambi (2020)," Strategic Leadership Practices And Their Influence On Performance Of Government Managed Entities In Kenya", *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, Vol.(4), No.(4), pp.(105-111).
- 35- Kahwaji, Ahmad Taha, Hayan Nasser Eddin, & Ramo Palalic (2020)," Strategic leadership, strategic performance and core competencies in Lebanon's education," *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, Vol. (8), No. (4), pp. (1968-1980).
- 36- Karimi, Hajar,(2020)," Investigation The Effect Of Organizational Spirituality On Employee Engagement Through The Moderating Role Of Organizational Excellence(Case Study: Sade rat Bank)", *Revista Humanidades e Inovação*, Vol.(7), No.(4), pp.(304-318).
- 37- Kitonga, Daniel Mwendwa, 2017," Strategic Leadership Practices and Organizational Performance in Not-For-Profit Organizations in Nairobi County in Kenya", A thesis submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration (Strategic Management Option) in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- 38- Korbi ,_Kaouther 2015," Leadership and Strategic Change ", *The Journal of Organizational Management Studies* , ISSN : 2166-0816.
- 39- Kowo, S.A., Akinbola, O.A. (2019). "Strategic leadership and sustainability performance of small and medium enterprises", *Ekonomicko-manazerske spectrum*, Vol.(13),No.(1),pp.(38-50).
- 40- Mohammed, Nisreen Jasim& Kadhem, Haider Fadhel,(2020)," Subject Review: Strategic Leadership Style : From The Bottom To The TOP" , *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities* , Vol. (10), No. (3), pp. (51-54).
- 41- Musa, Pinar& Tulay, Girard,(2008)," Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms", *Published in SAM Advanced Management Journal*, Vol. (73), No. (1), pp. (29-45).
- 42- Ohs, Matthew K., (2020), " Advancing Higher Education: Strategic Leadership for Chief Advancement Officers" In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science.
- 43- Olaka, Mr. Habil, Prof. Peter Lewa PDr. Peter Kiriri (2020)," Strategic Leadership and Strategy Implementation in Commercial Banks in Kenya", *IJISSET - International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, Vol. (4), No. (8), pp. (2348 – 7968).

- 44- Pasi, Aaltola, (2018)," Investing in strategic development: Management control of business model and managerial innovations", *Qualitative Research in Accounting and Management*, Vol. (15), No. (2). Pp. (2-40).
- 45- Repnikova, Valentina Mikhailovna, Olga N.Bykova, Pavel V. Stroev, Dmitry E. Morkovkin,& Svetlana N. Kurbakova (2020)," Improvement of Approaches to the Strategic development management of enterprise", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol.(8),No.(1),pp.(301-312).
- 46- Saengsawang, Wichit & Wongprasit, Nawasanan (2021)," Factors Affecting Strategic Leadership of Administrators Sahawittayaket Chonburi1 Under Secondary Educational Service Area Office 18, Thailand", *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, Vol.(12), No.(8), pp. (2975-2982).
- 47- Salih, Dilgash Qadir M,(2020)," The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Excellence: An Empirical Study", *Management and Economics Research Journal*, Vol. (6), No. (3), pp. (1-8).
- 48- Shao, Zhen (2019)," Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation", *International Journal of Information Management*, Vol.(44), pp.(96-108).
- 49- Singphen, Torsak , Piangkhae Poopayang, Sunan Siphai & Prayoon Charoensuk (2019),"Strategic leadership factors of school administrators influencing the effectiveness of small- sized schools", *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, Vol.(11), No.(3), pp. (20-28).
- 50- Stamevska, Elizabeta & Stamevski, Vasko (2020)," Decisions and Skills of the Strategic Leaders", *Economics and Management*, ISSN: 2367-7600, 1312-594X.
- 51- Ubaid, Alaa M. Fikri T. Dweiri & Udechukwu Ojiako,(2020)," Organizational excellence methodologies (OEMs): a systematic literature review", *Int J Syst Assure Eng. Manga*, Vol. (11), pp. (1395- 1432).
- 52- M'Mugambi, David Kinyua, Prof.Washington Okeyo, & Dr. Magdalene Muthoka, PhD (2021)," The Role of Strategic Leadership Style on Compliance with Public Service Ethics in the County Governments of Kenya," *Journal of Human Resource & Leadership*, vo.(5), no.(1), pp. (46-61).