

تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال بتوسيط ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية / دراسة تحليلية في المصارف العراقية / ببغداد

أ.م.علي عبد السلام عبد الدائم / الجامعة العراقية / قسم العلوم المالية والمصرفية

P: ISSN : 1813-6729

E : ISSN : 2707-1359

<https://doi.org/10.31272/jae.i137.1138>

مقبول للنشر بتاريخ: 2022/10/24

تاريخ أستلام البحث : 2022/8/17

المستخلص

هدف هذا البحث إلى التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية للميزة التنافسية بتوسيط ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف العراقية / ببغداد ، كان الغرض من البحث هو تشخيص واقعي للقيادة الاستراتيجية ، فضلا عن تحديد ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذات الأثر الكبير في المنظمة المبحوثة وتحديد دور كل منهما في تحقيق التطوير لسياسات الادارات العليا الادارية ومن هنا تتضح لنا أهميتها. وعبر البحث عن مشكلته من خلال مجموعة تساؤلات متمحورة حول فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباط بين متغيرات البحث التفسيرية ومتغير الاستجابة، وفي ضوء ذلك انبثقت عنه ثلاث تساؤلات رئيسية. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة البحث، وتم اختيار عينه من موظفي بعض المصارف ببغداد وبلغ تعدادها(40) فردا وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للقيام بالتحليل الإحصائي لهذا البحث، مستخدم، مقياس (SPSS) لتحليل الانحدار البسيط، والانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون.

وفي ضوء النتائج وتحليلاتها توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات منها هنالك دور القيادة الاستراتيجية للميزة التنافسية في تحقيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف العراقية / ببغداد التابعة لوزارة المالية قيد البحث وان النتائج التي تم التوصل اليها توضح بشكل جيد توفر البنية الاساسية اللازمة لتحقيق هذه الابعاد اما بخصوص *Strategic leadership* فان المصارف العراقية / ببغداد تحاول ان تلتزم بهذا البعد بصورة مقبولة عن طريق استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الاداء بشكل فاعل ومعاقبة السلوكيات المناقضة ، وأخيرا قدم البحث مجموعة من التوصيات التي يعتقد أنها ضرورية لمزاولة المنظمة لنشاطها بهدف البقاء في ميدان العمل منها اعتماد استراتيجية رئيسية متكاملة خاصة للميزة التنافسية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية و توضح ماهي احتياجات العاملين والمجتمع والبرامج المهمة التي تخصهم واعداد خطط سنوية منظمة واضحة الاهداف .

الكلمات المفتاحية : القيادة الاستراتيجية ، الرؤيا الاستراتيجية ، ممارسات اخلاقية ، تحفيز والحفاظ للكفاءات ، استراتيجية ممارسات إدارة الموارد البشرية .



مجلة الادارة والاقتصاد

مجلد 48 العدد 137 آذار / 2023

الصفحات : 71 - 82

الفصل الاول منهجية البحث

منهجية البحث :-

يتضمن هذا المبحث الاطار العام لهذا البحث وتحديد الكيفية التي سيشكل الاطار المنهجي الذي يتوجه به البحث من حيث تحديد مشكلة البحث وأهميته وأهم الاهداف المتوخاة منه فضلاً عن تحديد المخطط الفرضي للبحث واهم فرضياته الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة في اعداد اداة البحث ومجتمع وعينة البحث, وأهم الوسائل والاساليب الاحصائية المستعملة في البحث يعتمد هذا البحث على المنهجية الوصفي التحليلية والتي تقوم على وصف خصائص عينة البحث ومتغيراتها اضافة الى دراسة الارتباط بين المتغيرات, ومن هذا البحث سوف نقوم بدراسة الارتباط وكالاتي:

اولاً - مشكلة البحث :-

تواجه المنظمات في العالم منافسة شديدة تركت اثاراً على قياداتها العليا ومواردها البشري مما شكل عاملاً اضافياً لزيادة التنوع في مستوى التحديات التي تواجه اداراتها العليا الامر الذي ولد ضغطاً نحو أهمية وجود قيادات استراتيجية ذات رؤية مستقبلية تسهم في استثمار رأسمالها البشري على المدى البعيد.

كما ان المنظمات العامة العراقية تواجه تحديات كبيرة فيما يتعلق بتحقيق الميزة التنافسية للقيادة الاستراتيجية وبممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتطويرها على المدى البعيد لاسيما تلك التي تتضمن مستوى في المصارف العراقية / ببغداد, واتساقاً مع ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الاتي:

- ما دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف العراقية / ببغداد ؟

ويتم فرغ عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما الاسس المفاهيمية لمتغيرات البحث(القيادة الاستراتيجية, ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية)؟
- 2- هل هناك ادراك من قبل القادة الاستراتيجيين في المصارف العراقية / ببغداد لممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ؟
- 3- ما مستوى اهتمام المصارف بتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف العراقية / ببغداد ؟
- 5- ما دور الميزة التنافسية في نجاح منظمات الاعمال للمصارف المبحوثة ؟

ثانياً - أهمية البحث :-

تتجلى الأهمية العلمية للبحث من خلال المتغيرات المبحوثة والتي تمثل موضوعات حديثة ومهمة من حيث الربط بينهما فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة هذه المتغيرات الا ان ما كتب عنها ما زال يمتاز بالندرة على صعيد الدراسات العربية والعراقية على نحو خاص وبالتالي سيسهم هذه البحث في رفق المكتبة العراقية والعربية بمساهمة بحثية معرفية في مجال التوجهات الحديثة لمتغيرات البحث اما الأهمية العملية تبرز الأهمية من خلال :-

1. أهمية مجتمع البحث إذ طبق في المصارف العراقية / ببغداد التابعة لوزارة المالية وهي واحدة من القطاعات المهمة والحيوية في البلد التي تضم نخبة من الخبراء والمبدعين ويقدمون نتائج اداري ومعرفي ممكن ان تستفيد منه القطاعات الاخرى ذات الصلة .
2. محاولة قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية وممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية) الرئيسة والفرعية .

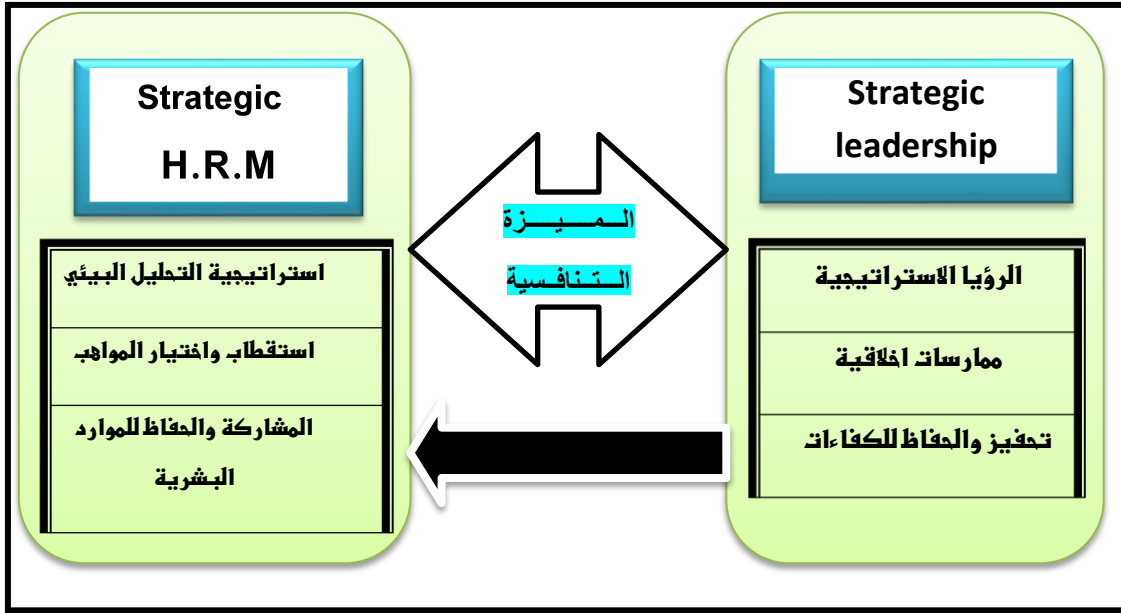
ثالثاً - اهداف البحث :- يمكن تحديد الاهداف التي يسعى الي تحقيقها بالاتي:-

- 1- تقديم عرض نظري توضيحي للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث(القيادة الاستراتيجية ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية) بغية زيادة معرفة القارئ بهذه المواضيع الحديثة مجتمعة واطلاعه عليها من خلال استعراض بعض ما اورده الادبيات التي تيسرت للباحث .
- 2- فتح المجال للباحثين للانطلاق نحو دراسات وبحوث مستقبلية عن دور وتأثير (القيادة الاستراتيجية) وعلاقتها بمتغيرات اخرى في مجالات تطبيقية اخرى.
- 3- المساعدة في الوصول الى توصيات قد تساعد على تحسين اداء موظفي المصارف العراقية / ببغداد وتطويره من جانب والوصول الى الغايات المنشودة التي تسعى اليها الوزارة

4- تشخيص علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية , ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية).

رابعاً - منهج البحث :- اعتمد البحث المنهج التحليلي في اغناء الجانب النظري واعداد الجانب العملي, كونه يعنى بتحديد الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة المبحوثة كماهي ووصفها بطريقة تعتمد على تحليل بنيتها الظاهرة وبيان العلاقات بين عناصرها او مكوناتها.

خامساً - المخطط الفرضي للبحث :- جرى اعداد مخطط فرضي للبحث يعطي تصورا اولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث, اذ يشير السهم ذو الاتجاهين الى علاقات الارتباط فيما يشير السهم ذو الاتجاه الواحد الى علاقات التأثير والشكل (1) يوضح علاقات الارتباط والتأثير.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



الارتباط الخطي البسيط
الانحدار الخطي البسيط

- متغيرات البحث :-

- * المتغير التفسيري (المستقل) القيادة الاستراتيجية (الرؤيا الاستراتيجية و الممارسات الاخلاقية و تحفيز والحفاظ للكفاءات).
 - * المتغير المستجيب(المعتمد) ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية (استراتيجية التحليل البيئي , استقطاب واختيار المواهب , المشاركة والحفاظ للموارد البشرية .
- سادساً - فرضيات البحث :- تماشياً مع اهداف البحث وضع الباحث مجموعة فرضيات منها ما يخص علاقات الارتباط بين متغيرات البحث والآخرى ما تخص علاقات التأثير وكالاتي:
- الفرضية الرئيسية الاولى :- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها(الرؤيا الاستراتيجية , ممارسات اخلاقيات , تحفيز والحفاظ للكفاءات) و ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (استراتيجية التحليل البيئي , استقطاب واختيار المواهب , المشاركة والحفاظ للموارد البشرية), وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:-
1. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين الرؤيا الاستراتيجية وممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (استراتيجية التحليل البيئي , استقطاب واختيار المواهب , المشاركة والحفاظ للموارد البشرية).
 2. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات الاخلاقية ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (استراتيجية التحليل البيئي , استقطاب واختيار المواهب , المشاركة والحفاظ للموارد البشرية).
 3. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين تحفيز والحفاظ للكفاءات وممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (استراتيجية التحليل البيئي , استقطاب واختيار المواهب , المشاركة والحفاظ للموارد البشرية) .

4. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين الميزة التنافسية وممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (استراتيجية التحليل البيئي , استقطاب واختيار المواهب , المشاركة والحفاظ للموارد البشرية) .

الفرضية الرئيسية الثانية :- وجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤيا الاستراتيجية , ممارسات اخلاقيات , تحفيز والحفاظ للكفاءات) في ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (استراتيجية التحليل البيئي , استقطاب واختيار المواهب , المشاركة والحفاظ للموارد البشرية) بتأثير الميزة التنافسية .

سابعاً - حدود البحث :-

* **الحدود المكانية :-** بعض المصارف العراقية / ببغداد
* **الحدود البشرية :** تضمنت عينة من (مديري عامين, مديري مراكز, مديري اقسام, موظفين) اذ بلغ حجم العينة (40) في المصارف المبحوث

* **الحدود الزمنية:** للفترة من (2021-9-30 لغاية 2022-8-20)

ثامناً - مجتمع البحث :- يعد تحديد موقع البحث امراً في غاية الاهمية , ولاختبار فرضيات البحث ميدانياً , فقد اختار الباحث وزارة المالية / بعض المصارف العراقية – ببغداد (مصرف الرشيد , مصرف الرافدين) .

الفصل الثاني

الجانب النظري للبحث

القيادة الاستراتيجية (STRATEGIC LEADERSHIP)

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الاداري والتنظيمي كونه ارتبط بأحد المفاهيم الاساسية الا وهو القيادة الذي لطالما وجه لها اهمية كبيرة بوصفها امراً اساسياً وجوهرياً لتقدم الشعوب والمجتمعات والمنظمات , فالقيادة الاستراتيجية جانب مهم من جوانب المجتمع التي حددت القيم الحضارية واهدافها عبر الزمن فهي موجهة للسلوك الجماعي عن طريق تحفيز الاخرين وحشد الجهود نحو تحقيق الاهداف , فنجاح المنظمات يعتمد على توفر القيادات الاستراتيجية وتنميتها (الكبيسي , 2016: 52) , وهي القدرة على رسم المسار الاستراتيجي للمنظمة وتحفيز العاملين للمضي في هذا المسار (Hitt et al:2003) , هي القدرة والحكمة , والرؤية لوضع الخطة , وتنفيذ هذه الخطة في بيئة استراتيجية غير مستقرة ومعقدة وغير مؤكدة تتطلب ان يكون لها قائد متمرس (حسين : 2019) .

ابعاد القيادة الاستراتيجية

اختلف الكتاب والباحثون في عملية تحديد ابعاد القيادة الاستراتيجية , نظراً لاختلاف اتجاهاتهم الفكرية وكذلك بسبب الاهمية الكبيرة التي تمتاز بها ابعاد القيادة الاستراتيجية وأثارها الكبيرة والجوهرية في عمل المنظمات (الربيعاوي , 2019:13) ويمكن بيان اهمها:-

❖ الرؤيا الاستراتيجية

بين (Davies, 2005:20) رؤيا واضحة لما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً والولاء لهذه الرؤيا حيث تساعد المنظمة على تطوير رؤيا واضحة لمستقبلها تتسجم مع فلسفتها وهدفها وتهيئة الجو المناسب للتغيير والتأثير في الاخرين وتحفيزهم لتحقيق اهداف المنظمة , وحدد (Roman, 2001) نموذج الذي يوضح فيه بان القيادة الاستراتيجية عبارة عن تركيب (اندماج) تعاوني من قيادة الرؤيا (المثالية) التي تدرس وتتكيف وتتوجه نحو المستقبل وتعنى باتخاذ القرارات الخطرة والقيادة الادارية ذات الصلة بالتماسك والاستقرار والمحافظة على النظام الحالي, ويرى Rowe أن قدرات القائد الاستراتيجي هي عبارة عن مزيج من قدرات القائد الرؤيوي وقدرات القائد الاداري ليصبح قائداً استراتيجياً ناجحاً .

❖ ممارسات اخلاقيات

تعتمد اخلاقيات الرؤساء التنفيذيين للمنظمة على عدة معايير كما بينها (العنزي: 2017, 147) ان يحمل القائد مجموعة من المبادئ الاخلاقية والتعقيد الاخلاقي بما يتطلب ذلك موقفاً صلباً منهم في الصمود والتحدي للغرناز المتضادة والتطلعات لا أصحاب المصالح الاخرين حيث يجب على القائد الالتزام باللوائح الحكومية والانظمة المؤسسية ويجاد مجموعة مبادئ اخلاقية للاخرين ويجاد الحلول الصحيحة للصراعات والمعضلات الاخلاقية والتبريرات غير اخلاقية , ان تحليل الاسس والقواعد التي تمكن المدراء لمواجهة المعضلة الاخلاقية عبر تطوير السلوك الاداري والتي ادت كثرة السلوكيات اللااخلاقية مثل هدر المال العام وضياع الوقت والرشوة وسرقات المواد والادوات والممتلكات العامة جعلت اخلاقيات الادارة القضية الاولى في التزام المنظمات (العنزي: 2019, 158) .

❖ تحفيز والحفاظ للكفاءات

ان الحوافز بالمعنى الواسع هو مرادف لكلمة العوائد (Rewards) اي تلك المواقف او المثيرات الخارجية التي تثير وتحرك الدافع (الحاجات والرغبات) فالحوافز هي كل الادوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الادارة لبدء سلوك ما او ايقاف او تشجيعه او تنشيطه او تغيير بشدة (درة , 411: 2010) يبين (Carl et al,2016:64) انه ينبغي على القادة الاستراتيجيين تحديد وتشخيص الكفاءات الاساسية التي يجب تطويرها بشكل اكبر او ما هي الكفاءات الجديدة التي يجب ان تصنع كي تجعل منظماتهم الرائدة في مجال عملها , ان قضية التحفيز توصف بانها التحريك والحث والتشجيع الى الامام وهي كل قول او فعل او اشارة تدفع الفرد الى سلوك افضل تعمل على استمراره لتأدية المهام بفاعلية ويوضح (العنزي :252, 2017) ان من اساليب الحفاظ على الكفاءات

- المديح والثناء والتقدير والتكريم
- التدريب والايقاد الى الخارج
- المصداقية والشفافية في التعامل
- الجوائز والمكافئات والمسابقات

❖ الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي المكان الذي يتفوق فيه أحد الأعمال على الآخر قد يكون هذا جانباً واحداً من العمل، أو العديد من الجوانب هذا هو ما يجعل العمل متميزاً عن المنافسين الآخرين في السوق تشمل الأمثلة صورة العلامة التجارية أو الخبرة التكنولوجية أو شبكة التوزيع.

هناك ثلاثة أنواع عامة من المزايا التنافسية التي حددها مايكل بورتر في كتابه ، “الميزة التنافسية: إنشاء الأداء المتفوق والحفاظ عليه” وهم:

- 1- قيادة التكلفة هي المكان الذي تركز فيه الشركات فقط على السعر لكي تصبح المنتج الأقل تكلفة في السوق ، وبالتالي فإن هذا يسمح لها بفرض أقل الأسعار لجذب المستهلكين وبالتالي تزويدها بميزة تنافسية.
- 2- القيادة التفاضلية قيادة التمايز هي المكان الذي تتنافس فيه الشركات على أساس نقطة بيع فريدة ، تقدم الشركات عروض قيمة مختلفة عن منافسيها من أجل جذب العملاء إذا كان السعر أعلى ، فإن نقطة البيع الفريدة ستساعد في تبرير علامة السعر.
- 3- استراتيجية التركيز .

▪ ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية (S.H.R.M Strategic Human Resource Management)

وهي مجموعة محدد من الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتستخدم ادوات واساليب متنوعة لبناء المديرين المرتقبين او المحتملين الذين يملكون قيما ويحققون الامن الوظيفي لجميع العاملين واستخدامهم لتحفيز الموظفين لاستغلال قدراتهم وامكانياتهم وادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعنى بصياغة وتنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية من اجل تحقيق اهداف المنظمات (ديسلر, 146 : 2015) ويواجه مديرو الموارد البشرية في الوقت الحاضر ثلاث تحديات استراتيجية اساسية هي:-

- تدعيم انتاجية المنظمة
- دعم جهود تحسين الاداء
- الاشتغال الاكبر بعمليات تصميم

❖ استراتيجية التحليل البيئي

تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها- أم لا) والتي تقع داخل المنظمات الواحدة (أي البيئة الداخلية) أو) خارج المنظمات أي البيئة الخارجية) يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة ((Strategic Analysis ، مراجعة كل ما يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمات داخليا و خارجيا، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية نجاح والبناء الاستراتيجي (الشماع , 1989, 97) ،ويرى (العنزي :2017, 185) ان كل منظمة لها نشاط معين صناعي تجاري زراعي وتتمثل المهمة التي تواجه المدراء الاستراتيجيين في تحليل قوى التنافس ببيئة هذا النشاط بغرض التعرف على الفرص والتهديدات والمخاطر التي تواجه المنظمة .

❖ استقطاب واختيار المواهب

يعتبر نظام استقطاب وظيفة اساسية من وظائف الموارد البشرية وهي كسب وضم وامتلاك الافراد الباحثين عن عمل من ذوي الكفاءة والصلاحية المناسبة وهو ايجاد او جذب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة لدى صاحب العمل (Gary,2015,253)

وعرف الموهوب بانها من يتمتع بقدرات عقلية لفظية مكانية تحليلية ميكانيكية موسيقية وله قدرة رفيعة تتحول بسرعة الى التفكير الابتكاري وتتمثل ادارة الموهبة بانها وظيفة وعملية لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط

احتياجات المنظمة من الافراد الموهوبين والعمل على جذبهم وتقديم الحوافز المشجعة وتنظيم مساهمهم الوظيفي (العنزي: 2020, 149) .

❖ المشاركة والحفاظ للموارد البشرية

هناك الكثير من الوسائل التي عن طريقها يتم المحافظة على الموارد البشرية والحصول على أفضل نتيجة من خلالهم، وإليك أهم تلك الوسائل:

- انتقاء العمالة المناسبة للوظائف الخالية، والحرص على خلق الاندماج بين الموظفين الجدد والقدامى، حيث يساعدهم هذا على الإبداع وإعطاء أفضل نتيجة ممكنة
- تدريب الموظفين على العمل في جماعات وتعاون: وكذلك العمل فردياً وفي كل الأحوال التي يمكن أن يضطر إليها في أي يوم.
- تقديم الدعم المستمر والرقابة: فالدعم من أكثر الأمور التي تترك أثراً إيجابياً في الموظفين، وتحفزهم على تقديم الأكثر وبذل جهد أكبر.
- توفير الأمن والحماية: فلا بد من شعور الموظف بالأمان داخل المؤسسة، وعدم الخوف من الحوادث المتكررة نتيجة إهمال أعمال الصيانة وغيرها، فإن هذا ينتج عنه أثراً سلبياً للغاية.
- توفير التأمين الصحي والرعاية: وهو من أكثر ما يُشعر الموظف بالأمان والاحتياط، ويشجعه على التمسك بالوظيفة بشتى الطرق.
- وضع برامج للترفيه: فالموظف ليس مجرد آلة أو أداة لإتمام المهام فقط وتحقيق الإنجازات، بل يجب الاهتمام بالجانب النفسي له والبحث عن طرق مختلفة من أجل إيجاد عنصر الترفيه في حياته.
- تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العملية الإنتاجية داخل المنظمة أو الشركة، بدءاً من المساهمة والمشاركة في عملية التخطيط التي تؤهلهم إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتهدف هذه البرامج أيضاً إلى توفير الرعاية الاجتماعية للموارد البشرية، والمعاملة الإنسانية الراقية لهم، والعمل على حل المشكلات والصراعات والنزاعات التي قد تنشأ بينهم، أو بينهم وبين إدارة الشركة أو المنظمة.

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث

أولاً :- وصف عينة الدراسة

1 - عينة الدراسة :

شملت عينة الدراسة المصارف العراقية / ببغداد حيث تم توزيع 40 استمارات الاستبيان على موظفين المصارف في الادارات الوسطى والدنيا وقد تم استرجاع 38 استبانة صالحة للتحليل.

2 - اسلوب جمع العينة :

استخدم الباحث اسلوب العينة العشوائية البسيطة في توزيع استمارات الاستبيان على الموظفين على فرض ان المجتمع متجانس . لذلك استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة ومن ثم تم سحب العينة الملائم حيث بلغ حجم العينة 38 موظف والتي مثلت مجتمع الدراسة .

3 - المؤشرات الاحصائية :

اعتمد الباحث في التحليل الاحصائي على البيانات والمعلومات المستحصلة من البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي، وقد استعمل الباحث أهم المؤشرات الاحصائية بما يلائم فرضيات البحث والتساؤلات الخاصة به، وهي كما يلي :

- 1- التكرارات والنسبئوية : بيان عدد ونسبة المستجيبين داخل عينة البحث .
- 2- الوسط الحسابي المرجح : يستعمل لمعرفة درجة موافقة العينة المبحوثة للتساؤلات على مستوى الفقرات .
- 3- الوسط الحسابي : يستعمل لمعرفة درجة موافقة العينة المبحوثة للتساؤلات على مستوى الابعاد و المحاور .
- 4- الانحراف المعياري: يستعمل لمعرفة مدى تشتت اجابات العينة المبحوثة عن درجة الموافقة والمقارنة بين الفقرات .
- 5- معامل الارتباط Person: ويستعمل لقياس مدى ارتباط متغيرات البحث مع بعضها وتحديد نوع العلاقة هل هي طردية (موجبة) ام عكسية (سالبة) .
- 6- اختبار F : ويستعمل لمعرفة وجود اثر للمتغيرات المستقلة في البحث على المتغير المعتمد .
- 7- معادلة الانحدار : وتستعمل لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد .

• ملاحظة :

تم اعتماد القيمة المعنوية (sig.) في اختبار فرضيات البحث بدل من القيم الجدولية وذلك لدقة النتائج المحسوبة من القيمة المعنوية (sig.) .
وتجدر الاشارة هنا ان جميع هذه المؤشرات قد تم حسابها بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.19) .

أولاً : المتغيرات الديمغرافية للبحث

الجدول رقم (1) يمثل الجنس

| الجنس | | | | | |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ذكر | 25 | 65.8 | 65.8 | 65.8 |
| | انثى | 13 | 34.2 | 34.2 | 100.0 |
| | Total | 38 | 100.0 | 100.0 | |

من الجدول رقم (1) نلاحظ ان عدد الذكور في العينة تحت البحث قد بلغ (25) بنسبة 65.8% وأن عدد الاناث قد بلغ (13) بنسبة 34.2% .

الجدول رقم (2) يمثل فئات العمر

| العمر | | | | | |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 20-24 | 1 | 2.6 | 2.6 | 2.6 |
| | 25-29 | 14 | 36.8 | 36.8 | 39.5 |
| | 30-34 | 12 | 31.6 | 31.6 | 71.1 |
| | 35-39 | 5 | 13.2 | 13.2 | 84.2 |
| | 40-44 | 3 | 7.9 | 7.9 | 92.1 |
| | 45-49 | 1 | 2.6 | 2.6 | 94.7 |
| | فأكثر 50 | 2 | 5.3 | 5.3 | 100.0 |
| | Total | 38 | 100.0 | 100.0 | |

من الجدول رقم (2) نلاحظ ان الفئة العمرية الاولى قد حصلت على تكرار قدره (1) بنسبة 2.6% وان الفئة العمرية الثانية قد حصلت على تكرار قدره (14) بنسبة 36.8% و حصلت الفئة العمرية الثالثة على تكرار مقداره (12) بنسبة 31.6% اما الفئة الرابعة فقد حصلت على تكرار مقداره (5) بنسبة 13.2% و الفئة العمرية الخامسة حصلت على تكرار مقداره (3) بنسبة (7.9%) والفئة العمرية السادسة حصلت على تكرار قدره (1) بنسبة 2.6% واما الفئة الأخيرة فحصلت على تكرار قدره (2) بنسبة 5.3% .

الجدول رقم (3) يمثل المؤهل العلمي

| المؤهل | | | | | |
|--------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | اعدادية | 3 | 7.9 | 7.9 | 7.9 |
| | بكالوريوس | 24 | 63.2 | 63.2 | 71.1 |
| | دبلوم | 10 | 26.3 | 26.3 | 97.4 |
| | دكتوراه | 1 | 2.6 | 2.6 | 100.0 |
| | Total | 38 | 100.0 | 100.0 | |

من الجدول رقم (3) نلاحظ ان الفئة الاولى قد حصلت على تكرار مقداره (3) بنسبة 7.9% وحصلت الفئة الثانية على تكرار مقداره (24) بنسبة 63.2% أما الفئة الثالثة قد حصلت على تكرار قدره (10) بنسبة 26.3% والفئة الرابعة قد حصل على تكرار قدره (1) بنسبة 2.6% .

الجدول رقم (4) يمثل سنوات الخدمة

| الخدمة | | | | | |
|--------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | سنة 3-10 | 30 | 78.9 | 78.9 | 78.9 |
| | سنة 11-15 | 7 | 18.4 | 18.4 | 97.4 |
| | سنة 16-20 | 1 | 2.6 | 2.6 | 100.0 |
| | Total | 38 | 100.0 | 100.0 | |

تأثير القيادة الاستراتيجية في العيزة التنافسية لمنظمات الاعمال بتوسيط ممارسات
ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية / دراسة تحليلية في العصارف العراقية / بغداد

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن عدد مشاهدات ضمن الفئة الاولى هو (30) بنسبة (78.9 %) وضمن
الفئة الثانية كان العدد هو (7) بنسبة (18.4 %) وضمن الفئة الثالثة كان العدد هـ (1) بنسبة (2.6 %)
وضمن الفئة الرابعة فلم يحصل على اي تكرار .

ثانياً :- الاجابة على التساؤلات وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- وصف وتشخيص متغيرات البحث الخاصة بالقيادة الاستراتيجية
الجدول رقم (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة
بالقيادة الاستراتيجية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي المرجح | الابعاد | ت |
|----------------------|-------------------------|--|---|
| | | الرؤيا الاستراتيجية | |
| 0.97223 | 3.95837 | س1 | 1 |
| 0.93798 | 3.7579 | س2 | 2 |
| 1.10893 | 3.5 | س3 | 3 |
| 0.72357 | 3.7105 | الوسط الحسابي | 4 |
| | | ممارسات اخلاقية | |
| 1.22445 | 3.4737 | س1 | 1 |
| 0.53905 | 4.3421 | س2 | 2 |
| 1.15765 | 3.5000 | س3 | 3 |
| 0.51468 | 3.7719 | الوسط الحسابي | 4 |
| | | تحفيز والحفاظ للكفاءات | |
| 0.87471 | 4.2105 | س1 | 1 |
| 1.01497 | 3.7368 | س2 | 2 |
| 0.64783 | 4.1679 | س3 | 3 |
| 0.53011 | 4.0351 | الوسط الحسابي | 4 |
| 0.45167 | 3.8392 | الوسط الحسابي العام للقيادة الاستراتيجية | |

تشير نتائج الجدول رقم (5) أن القيادة الاستراتيجية قد حصل على وسط حسابي عام قدره (3.8392)
بانحراف معياري (0.45167) وكان بُعد (ممارسات اخلاقية) الاكثر تجانساً في تشكيل القيادة الاستراتيجية
أذ حصل على متوسط حسابي قدره (3.7719) وبانحراف معياري (0.51468) وان الاتجاه العام لهذا البُعد
هو (موافق) أما على مستوى الفقرات فأن الفقرة (2) في هذا البعد هي الاكثر اسهاماً في اغناء هذا البعد، و
أن الاتجاه العام للقيادة الاستراتيجية هو (موافق) .

2- وصف وتشخيص متغيرات البحث الخاصة استراتيجيات ممارسات (H.R.M)

الجدول رقم (2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث استراتيجية
ممارسات (H.R.M)

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الابعاد | ت |
|----------------------|------------------|--|---|
| | | استراتيجية التحليل البيئي | |
| 0.71361 | 4.3684 | س1 | 1 |
| 0.92998 | 4.0000 | س2 | 2 |
| 0.96304 | 3.7895 | س3 | 3 |
| 0.59793 | 4.0526 | الوسط الحسابي | |
| | | استقطاب واختيار المواهب | |
| 0.91495 | 4.0263 | س1 | 1 |
| 1.07870 | 3.8421 | س2 | 2 |
| 1.03151 | 3.7368 | س3 | 3 |
| 0.80367 | 3.8684 | الوسط الحسابي | |
| | | المشاركة والحفاظ للموارد البشرية | |
| 0.97077 | 3.7632 | س1 | 1 |
| 1.28483 | 3.6053 | س2 | 2 |
| 1.16614 | 3.7895 | س3 | 3 |
| 0.90553 | 3.7193 | الوسط الحسابي | |
| 0.66032 | 3.8801 | المتوسط العام استراتيجية ممارسات (H.R.M) | |

تشير نتائج الجدول رقم (2) أن استراتيجية ممارسات (H.R.M) قد حصل على وسط حسابي عام قدره (3.8801) بانحراف معياري (0.66032) وكان بُعد (استراتيجية التحليل البيئي) الاكثر تجانساً في تشكيل استراتيجية ممارسات (H.R.M) إذ حصل على متوسط حسابي قدره (4.0526) وبانحراف معياري (0.59793) وان الاتجاه العام لهذا البُعد هو (موافق) وأما على مستوى الفقرات الاسئلة فقد جاءت الفقرة (1) هي الاكثر اسهاماً في اغناء هذا البعد ، وان الاتجاه العام استراتيجية ممارسات (H.R.M) هو موافق ويعتبر هذا مؤشر ايجابي .

ثالثاً :- اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : وتنص على وجود ارتباط بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجية ممارسات (H.R.M) والتي تنص على :

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجية ممارسات (H.R.M)

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجية ممارسات (H.R.M)

. وتنطبق عليها الفرضيات الفرعية التالية :

1- وجود علاقة ارتباط بين البعد الرؤيا الاستراتيجية واستراتيجية ممارسات (H.R.M)

2 - وجود علاقة ارتباط بين البعد ممارسات اخلاقية واستراتيجية ممارسات (H.R.M)

3- وجود علاقة ارتباط بين البعد تحفيز والحفاظ للكفاءات واستراتيجية ممارسات (H.R.M)

الجدول رقم (3) يمثل علاقة الارتباط

| | القيادة الاستراتيجية | الرؤيا الاستراتيجية | الممارسات الاخلاقية | البعد تحفيز و الحفاظ للكفاءات |
|----------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|
| استراتيجية ممارسات (H.R.M) | 0.420* | 0.437* | 0.245 | 0.409 |
| | 0.006 | 0.007 | 0.245 | 0.029 |
| | 38 | 38 | 38 | 38 |

يشير الجدول رقم (3) الى معنوية الارتباط ما بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجية ممارسات (H.R.M) حيث كانت قيمة المعنوية تساوي 0.008 وهي اصغر من 0.05 وقيمة الارتباط هي (0.420) بثقة 95 % وهي قيمة موجبة مما يدل الى وجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجية ممارسات (H.R.M) واما على مستوى الفرضيات الفرعية فقد جاءت علاقة الارتباط بين البعد الرؤيا الاستراتيجية واستراتيجية ممارسات (H.R.M) حيث ان القيمة المعنوية تساوي 0.029 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وان قيمة الارتباط تساوي (0.409) وبثقة 95% وهو ارتباط طردي في العينة تحت البحث وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة اي توجد علاقة ارتباط معنوية بين البعد الرؤيا الاستراتيجية ومتغير استراتيجية ممارسات (H.R.M), وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الاولى , واما الفرضية الفرعية الثانية بين بعد الممارسات الاخلاقية واستراتيجية ممارسات (H.R.M) حيث كانت قيمة المعنوية 0.245 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة , اي لا يحقق الفرضية الفرعية الثانية وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الممارسات الاخلاقية واستراتيجية ممارسات (H.R.M), واما الفرضية الفرعية الثالثة فان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التحفيز والحفاظ للكفاءات واستراتيجية ممارسات (H.R.M) حيث كانت قيمة المعنوية 0.007 وهي اقل من 0.05 بثقة 95% وان قيمة الارتباط تساوي (0.437) وهو ارتباط طردي في العينة تحت البحث مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة , اي يحقق صحة الفرضية الفرعية الثالثة وبثقة 95% على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التحفيز والحفاظ للكفاءات واستراتيجية ممارسات (H.R.M).

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة القيادة الاستراتيجية واستراتيجية ممارسات (H.R.M)

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية واستراتيجية ممارسات (H.R.M)

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية واستراتيجية ممارسات (H.R.M)

الجدول رقم (4) يمثل جدول تحليل التباين

| ANOVA ^b | | | | | | |
|-------------------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|--------------------|
| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 2.865 | 1 | 2.865 | 7.773 | 0.008 ^a |
| | Residual | 13.268 | 36 | .369 | | |
| | Total | 16.133 | 37 | | | |
| a. Predictors: (Constant), Z1 | | | | | | |
| b. Dependent Variable: Z2 | | | | | | |

تشير نتائج اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية على استراتيجية التحليل البيئي والموضحة في الجدول رقم (4) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (7.773) عند مستوى معنوية (0.05) حيث كانت قيمة sig اقل من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم وهذا يشير الى ان القيادة الاستراتيجية لها تأثير على استراتيجية ممارسات (H.R.M) في العينة تحت البحث .

الجدول رقم (5) يمثل أثر القيادة الاستراتيجية واستراتيجية ممارسات ادارة الموارد البشرية

| استراتيجية ممارسات (H.R.M) | | | المتغير المعتمد |
|----------------------------|-------|-------|----------------------|
| B | R2 | F | المتغير المستقل |
| 0.616 | 0.178 | 7.773 | القيادة الاستراتيجية |

يشير الجدول رقم (5) الى ان قيمة R^2 تساوي (0.178) وهذا يعني ان القيادة الاستراتيجية قد فسرت ما نسبته (17.8 %) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية ممارسات (H.R.M) وقد بلغت قيمة $B = 0.616$ أي أن زيادة متغيرات القيادة الاستراتيجية وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة القيادة بنسبة 61.6 % من وحدة الانحراف معياري ، وبذلك تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على أن القيادة الاستراتيجية تؤثر في استراتيجية ممارسات (H.R.M) .

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

يسعى هذا الفصل الى عرض اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث بالاعتماد على المناقشات والتحليلات التي تضمنها البحث بالإضافة من النتائج الاحصائية للخروج بتوصيات عملية وميدانية، وكذلك اقتراح التوصيات المناسبة في ضوء ما تم التوصل اليه من استنتاجات وتقديمها في إطار يخدم الدارسين والباحثين مستقبلاً، فضلاً عن استفادة دوائر عينة البحث في تعزيز مسيرتها .

أولاً : الاستنتاجات :-

- 1- يشير مفهوم القيادة الاستراتيجية الى القدرة على توضيح الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة او لجزء منها وحث الآخرين العمل على وفق هذه الرؤيا، واقامة علاقة طيبة مع المرؤوسين على اساس الثقة بينهم
- 2- ان القادة الاستراتيجيون يمتلكون رؤى تثير الدافعية من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي واستكشاف الكفاءات والمحافظة عليها وتطوير رأس المال البشري والحفاظ على ممارسات استراتيجية H.R.M .
- 3- ان القادة الاستراتيجيون يعملون على تمكين الآخرين ولمساعدتهم على تحويل رؤيتهم الى حقيقة والمحافظة عليها ، فالقادة الذين يمتلكون سلوك استراتيجي لديهم القدرة على امداد مرؤوسيهم بالطاقة واعطائهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحويل رؤيتهم الى واقع ملموس .
- 4- ظهر وجود القيادة الاستراتيجية في المصارف العراقية بنسبة جيدة ، اذ ان اجابات العينة على جميع فقرات المتعلقة بمتغير القيادة الاستراتيجية او متغيراتها الفرعية وكانت تتفق وبشكل اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وهذا مؤشر على ان المدراء في المصارف ببغداد وبمختلف فئاتهم هم يمتلكون نمط القيادة الاستراتيجية .

ثانياً : التوصيات :-

يهدف هذا المبحث إلى تقديم مجموعة من المقترحات التي يعرضها الباحث والتي من الممكن ان تسهم في دعم الجوانب التطبيقية والعملية ، وكذلك المساهمة مع المنظمات المصرفية في تحسين ادائها ومهامها المستقبلية ، ومنها :

- 1- ينبغي على المصارف الاهتمام بالأفراد ذوي الكفاءة واصحاب المهارات واستقطاب افضلهم في المواقع التي تتطلب التطوير والابداع دون النظر إلى النوع الاجتماعي ودعم قوة العمل بأصحاب الشهادات العليا واكسابهم الخبرة من خلال التشارك المعرفي مع افرادها ممن لديهم الخبرة في مجال العمل.
- 2- ضرورة اهتمام القيادة الاستراتيجية باستقطاب واختيار المواهب في وزارة المالية والمصارف التابعة لها وبتوليد المعرفة الاستراتيجية وبما يعزز من تعلمها الاستراتيجي من خلال تبني الافكار الجديدة وتنويع الخبرات حول تكنولوجيا المعلومات الحديثة.
- 3- ينبغي على المصارف نشر الممارسات الاخلاقية وبما يحسن من مستوى نزاهة ممارسات ادارة الموارد البشرية .

المصادر

- 1- حسين ، وجدان ناصر، (2019)، انعكاس القيادة الاستراتيجية على التجدد التنظيمي، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
 - 2- درة ، الصباغ ، عبد الباري ، زهير :2010، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان .
 - 3- ديسلر ، جاري ، 2015 ، ادارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، الرياض .
 - 4- الربيعاوي :2019، دور القيادة الاستراتيجية في جودة القرار ، رسالة دبلوم عالي كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
 - 5- الشماع ، خليل محمد حسن ، وحمود ، خضير كاظم ، نظرية المنظمة ، بغداد ، دار الشؤون الثقافية العامة .
 - 6- العنزي ، سعد علي :2019، 158 ، ادارة الاعمال المفاهيم النظرية والمداخل الفكرية ، الطبعة الاولى ، دار اليازوري ، عمان .
 - 7- العنزي ، سعد علي:2017، 147 ، السلوك التنظيمي انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في اداء المنظمات ، الطبعة الاولى ، دار عدنان ، بغداد .
 - 8- العنزي ، سعد علي:2017، 183 ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى ، دار عدنان ، بغداد .
 - 9- كبيسي ، سندس محسن ، (2016)، قدرات التجديد المنظمي في اطار القيادة الاستراتيجية ، بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات بغداد ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد .
- 1- Hitt, M.A. Lreland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2003): Strategic management :Competitiveness & globalization, 5th ed ,South wester colleg publis hing .
- 2- Carl Spetzler ,Hannah Winter , Jennifer Meyer,(2016), Decision Quality- Value Creation from Biter Business Decisions, John Wiley & Sons ,Inc. .Hoboken, New Jersey, Aaari.
- 3- Davies ,Brent(2005):The essentials of School Leadership ,London ,Eely 3- 9. .ISP,SAGE ,Publications ,Inc
- 4-Roman ,Keith. Charles(2011) : Assessing talent management within the Western Cape Provincial Treasury (WCPT),Presented in partial fulfilment for the degree of Master of Public Administration in the Faculty of Economic and Management Sciences at .Stellenbosch University
- 5- <https://minthr.com/ar/blog>

The impact of strategic leadership on the competitive advantage of business organizations by mediating strategic human resources management practices: An analytical study in Iraqi banks / Baghdad

A.P. Ali Abd al-Salam Abd al-Daem / aliabdaldaem1983@gmail.com

Abstract

The aim of this research is to identify the impact of strategic leadership on competitive advantage by mediating strategic human resource management practices in Iraqi banks / Baghdad. One of them is in achieving the development of the policies of the higher administrative departments, and from here its importance becomes clear to us. And through the search for his problem through a set of questions centered on whether there is a correlation between the explanatory research variables and the response variable, and in light of that, three main questions emerged. In order to achieve the objectives of the research, a developed questionnaire was used for the purpose of collecting data and distributing it to the members of the research sample, and a sample of employees in some banks in Baghdad was selected, with a population of (40) individuals, and the statistical package was relied upon to carry out the statistical analysis for this research, using (SPSS) measures by simple regression analysis, standard deviation, Pearson correlation coefficient.

In light of the results and their analysis, the research reached a set of conclusions, including the role of strategic leadership for competitive advantage in achieving the strategy of strategic human resources management in Iraqi banks / Baghdad affiliated to the Ministry of Finance under discussion, and the results that were reached illustrate well the availability of the necessary infrastructure to achieve these dimensions. With regard to the strategic leadership dimension, the Iraqi banks / Baghdad are trying to adhere to this dimension in an acceptable manner by using reward systems, reviewing performance effectively, and punishing contradictory behaviors. An integrated program, especially for the competitive advantage related to strategic leadership, clarifies the needs of workers and society, the important programs that concern them, and the preparation of organized annual plans with clear goals.

The basic terms contained in the research (are strategic leadership, strategic vision, ethical practices, stimulating and maintaining competencies, and strategic human resource management practices).

