



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The modified role for Governance between the leadership duality
and the organizations future: An analytical study for a sample
opinion of workers in operating private banks in Iraq.**

Assist. Prof. Dr. Hatem Ali Abdullah
College of Administration and Economics
Tikrit University
Hadminstration81@tu.edu.iq

Researcher: Aysar Hussein Khalaf
College of Administration and Economics
Tikrit University
acer.h.khalaf@st.tu.edu.iq

Abstract:

This study aims to identify the nature of the relationship between dual leadership and the future of organizations through the modified role of governance (the board of directors). It also aims to determine the extent of the impact of dual leadership on the future of organizations and define the modified role of corporate governance by adjusting the strength of the relationship and not its direction. To achieve the goal of the research, the researcher resorted to the descriptive analytical approach to collect data through the questionnaire, which is the main tool for the study, as well as analyzing these data through a set of statistical methods (SPSS) and (SMART-PLS). The study was applied in the field of private banks operating in Iraq, the city of Baghdad in particular. Six private banks were selected, namely the International Development Bank, Babel Bank, Gulf Commercial Bank, Trans-Iraq Bank, Trade Bank of Iraq and Union Bank of Iraq. The study population composed of department directors, assistant directors, division directors, and unit directors who were (160) individuals. A non-random sample (intentional) was drawn from them according to the equation (Green, 1990) to be represented by (114) individuals. A questionnaire was distributed to them, and 105 forms was retrieved. (97) Of which were valid for analysis.

The study concludes that dual leadership has a significant effect on the future of organizations, but the strength of this influence increases by adjusting the strength of the relationship practiced by governance (the board of directors). The study recommends separating the executive management from the board of directors in order to modify the direction of the relationship and not just its strength.

Keywords: Duality leadership, Governance, Organizations Future.

دور الحوكمة المعدل لقوة العلاقة بين ازدواجية القيادة ومستقبل المنظمات دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية العاملة في العراق

الباحث: أيسر حسين خلف
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

أ.م.د. حاتم علي عبدالله
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين ازدواجية القيادة ومستقبل المنظمات، من خلال الدور المعدل للحوكمة (مجلس الإدارة) ومعرفة مدى التأثير لازدواجية القيادة في مستقبل المنظمات، ومن ثم معرفة الدور المعدل للحوكمة عبر تعديل قوة العلاقة وليس اتجاهها. ولتحقيق هدف الدراسة فقد التجأ الباحثان الى المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من خلال الاستبانة وهي الأداة الرئيسية للدراسة، فضلاً عن تحليل هذه البيانات عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية ضمن برنامج (SMART، PLS3). وقد طُبقت الدراسة في ميدان المصارف الأهلية العاملة في العراق، مدينة بغداد تحديداً واختيرت منها (6) مصارف هي (مصرف التنمية الدولي، مصرف بابل، مصرف الخليج التجاري، مصرف عبر العراق، المصرف العراقي للتجارة، مصرف الاتحاد العراقي) في حين تمثل مجتمع الدراسة بـ (مدير قسم، معاون مدير، مدير شعبة، مدير وحدة) والبالغ عددهم (160)، سحبت منهم عينة غير عشوائية (قصديّة) حسب معادلة (Green, 1990) لتتمثل بـ (114) فرداً، وزعت عليهم الاستبانة وتم استرجاع (105) استبانة (97) منها كانت صالحة للتحليل.

وتوصلت الدراسة الى إن ازدواجية القيادة تؤثر معنوياً في مستقبل المنظمات، إلا ان هذا التأثير تزداد قوته عبر تعديل قوة العلاقة التي تمارسها الحوكمة (مجلس الادارة)، واوصت الدراسة بفصل الادارة التنفيذية عن مجلس الادارة لكي تتعدل اتجاه العلاقة وليس قوتها فقط.
الكلمات المفتاحية: ازدواجية القيادة، الحوكمة، مستقبل المنظمة.

المقدمة

أن العديد من المنظمات أصبحت اليوم عاجزة عن التطوير والتنمية، وتعاني من تراجع في أداءها مقارنة بمنافسيها، ومن أسباب تدني مستوى أداء تلك المنظمات هي مشكلة الوكالة الناجمة عن (ازدواجية القيادة) وما ينتج عنها من مشكلات تؤثر سلباً على أداء الاعمال وعلى جودة الخدمات المقدمة وكسب ثقة الموظفين وأصحاب المصالح، وترجع أسباب ذلك التراجع الى أصل المشكلة والمتمثلة بوجود ازدواجية في مهام المدير التنفيذي في سبيل تحقيق مصالحه الشخصية على حساب مستقبل المنظمة ومصالح أصحابها (مجلس الادارة)، وأثر ذلك على عدم تطبيق الممارسات العلمية الصحيحة نتيجة التخبط في المسؤوليات والتضارب في الصلاحيات، وهذا يقود الى ضعف في الأداء نتيجة فقدان الثقة بالقيادة، حيث اصبحت ثقة الموظفين في القيادات واحدا من اكثر العوامل المحورية في الإدارة مما له من أثر على موقف الموظفين والنتائج السلوكية ومنها أدائهم وعدم رغبة الموظفين في أن يكونوا عرضة لهذه السلوكيات المزدوجة. وهذه الازدواجية لها انعكاسات سلبية أو قد تكون ايجابية على مستقبل المنظمة من خلال الميول الشخصية والانتهازية الادارية والثقة المفرطة والانا وغيرها من الممارسات التي تصبح جزء من شخصية المدير

التنفيذي المزدوج المهام، مما يضعف قدرة تلك المنظمات على التنمية بمختلف مستوياتها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، مما دفع الكثير من المنظمات الى تبني (الحوكمة)، باعتبارها نظام يعمل على تنظيم العلاقات بين الاطراف الأساسية داخل تلك المنظمات (الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة، والمساهمين)، بهدف تحديد مسؤوليات كل طرف وحقوقه بنفس الوقت، وذلك من اجل تحقيق الشفافية والعدالة والمشاركة ومكافحة الفساد والتأكد من أن المنظمة تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (على المدى الطويل).

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

يشتمل الإطار المنهجي على تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها فضلا عن المخطط الفرضي والفرضيات فمنهج الدراسة.

اولاً. مشكلة الدراسة: تتأسس المنظمات وفق رؤى بنائية ومنهجية علمية ويكون في بداية الامر اختيار المدير التنفيذي او المدير العام، ومع استمرار الاعمال تقتضي الحاجة الى انشاء مجلس إدارة من قبل أصحاب المصالح (المالكين) لمراقبة اعمال المدير التنفيذي ومدى اهتمامه بمستقبل المنظمة، الا انه وفي اغلب الأحيان تحدث مشكلة اطلق عليها مشكلة الوكالة الناجمة عن ازدواجية القيادة (المدير التنفيذي) في سبيل تحقيق مصالحه الشخصية على حساب مستقبل المنظمة ومصالحه أصحابها (مجلس الإدارة)، وبالتالي فإن ذلك سوف يؤدي الى تدهور المنظمة اذا استمرت بهذا الحال ويتحقق تصورا لدى الباحث بمشكلة رئيسة ناتجة عن ازدواجية القيادة واثرها في مستقبل المنظمة، وإذ ان التفكير بهذه المشكلة يحقق تصورا آخر عن كيفية إيجاد الحل للمشكلة الأولى في الدراسة عن تفاصيلها عبر معرفة دور مجلس الإدارة في ذلك ويتحقق التساؤل الثاني بما هو دور الحوكمة في تعديل قوة او اتجاه العلاقة بين ازدواجية القيادة ومستقبل المنظمة.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

١. كيف تؤثر ازدواجية القيادة على مستقبل المنظمات؟
٢. كيف يمكن لتطبيق الحوكمة من تعديل قوة العلاقة لازدواجية القيادة في مستقبل المنظمات؟

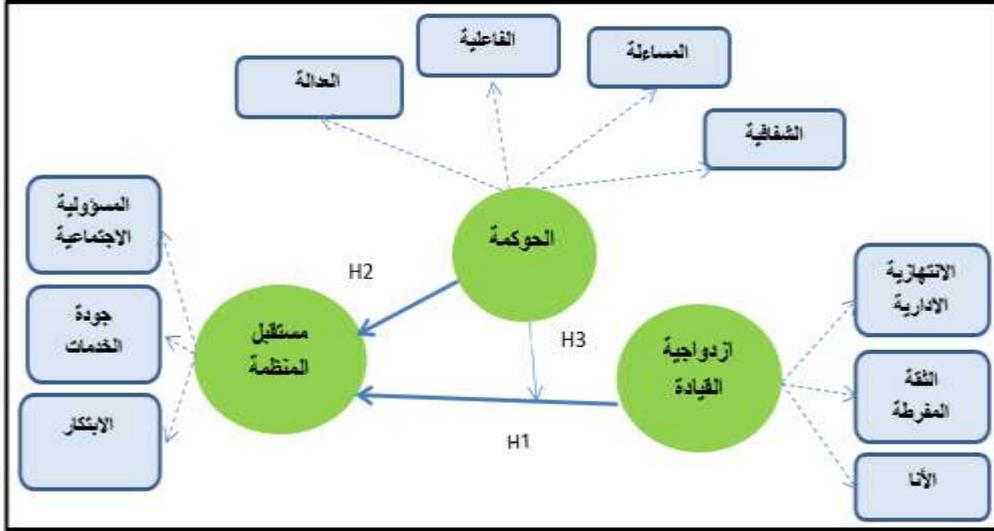
ثانياً. أهمية الدراسة:

١. تناولها لموضوع (ازدواجية القيادة) وذلك من خلال تمتع المدير التنفيذي بالدور التنفيذي والاشرفي في آن واحد، وتأثير ذلك على قرارات مجلس الإدارة بهدف جلب المصلحة الخاصة على حساب مصلحة المنظمة واصحاب المصالح فيها، وانعكاسات ذلك على مستقبل المنظمات.
 ٢. تناولها لموضوع (الحكومة) نظراً لازدياد اهتمام المنظمات في القطاعين الخاص والعام بالحوكمة الذي يتجلى عملها على وضع مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والقرارات التي تهدف الى ضبط ومراقبة اعمال المنظمات، وذلك من اجل الحد من ازدواجية القيادة او تعزيز قوة العلاقة وانعكاس ذلك على مستقبل المنظمات وتحقيق الجودة والتميز في الاداء وصولاً الى مستقبل أفضل.
- ثالثاً. اهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة الى تحقيق العديد من الاهداف وهي:

١. التعرف على انعكاسات ازدواجية القيادة وتأثيرها على مستقبل المنظمة وسبل معالجتها من خلال الحوكمة.
٢. ابراز دور الحوكمة والسبل الكفيلة لمعالجة مشكلة الوكالة (ازدواجية القيادة) وانعكاس ذلك على تحسين الاداء ومستقبل المنظمات.

٣. تشخيص طبيعة العلاقة بين ابعاد الحوكمة وابعاد ازدواجية القيادة في التأثير على مستقبل المنظمات.

رابعاً. **المخطط الفرضي للدراسة:** تبعا لمشكلة الدراسة والقيمة المتوخاة منها فقد تم بناء مخطط فرضي يعكس طبيعة العلاقات المنطقية للدراسة، وكالاتي:



الشكل (١): مخطط الدراسة الفرضي

← علاقة تأثير أو تعديل.

←--- علاقة ارتباط الأبعاد ذات الطبيعة الانعكاسية (Reflective variables).

المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات الدراسة: تتابعا مع مخطط الدراسة وتحقيقا لسريانه واتجاهاته وتوافقا مع مشكلة الدراسة، فإن الدراسة قائمة على فرضية رئيسة مفادها (تتعدل قوة او اتجاه العلاقة ايجابياً بين ازدواجية القيادة ومستقبل المنظمة من خلال الحوكمة).

سادساً. منهج الدراسة: تعتمد الدراسة في توجهاتها على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها وصولاً الى النتائج للخروج باستنتاجات وتقديم توصيات تفيد المصارف المبحوثة والمصارف العراقية بشكل عام.

سابعاً. مجتمع الدراسة وعينتها: اشتمل مجتمع الدراسة على مديري الاقسام ومعاونيهم ومديري الشعب والوحدات في المصارف الاهلية التي مثلت ميدان الدراسة كونهم ذوي دراية أكبر بموضوع الدراسة ولأنهم يملكون البيانات والمعلومات اللازمة دون غيرهم، حيث بلغ العدد الكلي لمجتمع الدراسة (160) فرداً اختير منهم عينة وفق طريقة المعاينة القصدية (غير العشوائية) بلغت (114) وتم توزيع الاستبانة الظاهرة تفاصيلها في الجدول (١) وهي الاداء الرئيسة لجمع البيانات عليهم بطريقة مباشرة لتوضيح بعض الفقرات وتم استرجاع (105) استبانة منها (72) استبانة كانت صالحة للتحليل.

الجدول (١): متغيرات الدراسة وفق الاستبانة

المتغيرات	الابعاد	الصدق التمييزي		الصدق التقاربي		قرار الباحث
		التحصيلات الخارجية	معياري فورنل لاركر	ثبات التركيب	متوسط التباين المستخلص	
مقارنة معيار		<0.70		<0.70	<0.50	
ازدواجية القيادة	الانتهازية الانا	0.851	0.888	0.918	0.789	قبول
	الثقة المفرطة	0.914				
	العدالة	0.898				
الحوكمة	الفاعلية	0.892	0.913	0.952	0.833	قبول
	المساءلة	0.955				
	الشفافية	0.862				
	الابتكار	0.940				
مستقبل المنظمة	جودة الخدمات	0.901	0.933	0.953	0.871	قبول
	المسؤولية الاجتماعية	0.930				
		0.968				

المصدر: اعداد الباحثان.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

إن المنظمات بكافة أنواعها وأشكالها تعمل للمستقبل، واذ أن مستقبل هذه المنظمات يستند أساساً الى سمعتها، وبالنظر الى طبيعة الاعمال الإدارية الي تسود في هذه المنظمات ومنها تغير الادارة العليا والمتمثلة بالمدير العام او كما يطلق عليه بالمدير التنفيذي (CEO) (*)، وبالنظر للطبيعة السلوكية للمديرين فهناك حالة من الازدواجية في العمل قد تحدث وتسيئ الى سمعة المنظمة وبالتالي مستقبلها إذا صح الوصف، مما يجعل من الضروري توافر عامل معدل او ضابط لهذا العمل والمتمثل بحوكمة المنظمات.

اولاً. ازدواجية القيادة (Duality of leadership):

١. مفهوم ازدواجية القيادة: أكد (Broye et al., 2017: 3) بأن ازدواجية المدير التنفيذي هي الحالة التي يحمل فيها شخص ألقاب كل من المدير التنفيذي ورئيس مجلس الادارة، مما يعني ان المدير التنفيذي لديه دور تشغيلي وإشرافي مشترك مع السلطة الكاملة للتصرف باسم المنظمة أثناء رئاسة مجلس الإدارة، ومن المتوقع أن يتولى المدير التنفيذي دور ومسؤوليات المدير غير التنفيذي. ويشير (Kim et al., 2009: 1173) بأن مفهوم ازدواجية القيادة تعني ممارسة شخص واحد يعمل كرئيس تنفيذي ورئيس مجلس الادارة، وأن هؤلاء الرؤساء يملكون سلطة هرمية مفرطة في جزء كبير من إدارة المنظمة؛ اضافة الى تخليهم عن هيكل القيادة المشترك.

أكد كل من (Wijethilake & Ekanayake, 2019: 20) على ان من الإجراءات السلبية المحتملة التي تسببها ازدواجية المدير التنفيذي، هو أن المدير التنفيذي يميل الى التحكم في جدول أعمال مجلس الادارة من خلال عقد عدد قليل من اجتماعات مجلس الادارة مما يقلل من قدرة المجلس على الرقابة الإدارية الكافية اضافة الى فحص الأداء الضعيف من خلال عدم عقد اجتماعات مجلس الادارة بشكل متكرر، في حين ان الاجتماعات بشكل متكرر تضيي الى تحسين اداء المنظمة وقدرتها على معالجة المعلومات ورأس المال الاجتماعي (الداخلي والخارجي) والذي يعود بفوائد على المنظمة. ومن جهة اخرى يرى (Corbetta & Salvato, 2004: 358) أنه يفضل الفصل في المناصب بين (المدير التنفيذي ورئيس مجلس الادارة) أي عدم ازدواجية المدير

(*) Chief Executive Officer.

التنفيذي، لأن المدير التنفيذي ذو المنصب المزدوج قد يخدم المصالح الشخصية (الذاتية) على حساب مصلحة المنظمة والمساهمين (الأخرين)، وخاصة عندما يكون للرئيس التنفيذي روابط عائلية أو تعيينات في لجان مجلس الإدارة، كما ان الدور المزدوج للرئيس التنفيذي في المنظمات يرافقه بعض الجدل وهناك جدل حاد حول الآثار السلبية لدور ازدواجية في المنظمات.

٢. ابعاد ازدواجية القيادة:

أ. **الانتهازية الادارية (Administrative Opportunism):** الانتهازية تشير الى الافتقار للصرحة والوضوح او الصدق في المعاملات، لتشمل السعي وراء المصلحة الذاتية على حساب المصلحة العامة (مصلحة المنظمة والمساهمين) (Brown et al., 2000: 52).

وأشار كل من (Caniels & Gelderman, 2010: 239) على ان الانتهازية هي مفهوم ينبع من نظرية تكلفة المعاملة ويتم تعريفه على أنه السعي وراء المصلحة الذاتية، وتشمل الانتهازية جميع أنواع السلوك المخادع، مثل الأشكال الخفية لانتهاك الاتفاقات والخداع المتعمد والكذب والسرقة والغش، وكلها موجهة نحو تحقيق أهداف المرء على الرغم من الضرر المحتمل الذي يلحق بالآخرين.

ب. **الثقة المفرطة (Overconfidence):** فالثقة المفرطة كما اشار (Lin et al., 2020: 3) هي ظاهرة نفسية شائعة نسبياً في مجال علم النفس الاجتماعي، ويتجلى كتأثير فوق المتوسط، وهي تعني أن الأفراد يميلون إلى التصرف بإيمان مبالغ فيه بشأن حكمهم عند تقييم قدرتهم بالنسبة إلى المستوى المتوسط للآخرين. ووصف (Sund, 2016: 3) الثقة المفرطة كبعد من ابعاد ازدواجية القيادة، بأنها قد تظهر الثقة الزائدة في تقدير المعرفة للقائد، حيث يبالغ في تقدير قدرتهم على التنبؤ باحتمالية وقوع الأحداث، أو يقللون من تقلب الأحداث العشوائية، وبالتالي الانحراف في الخطط الاستراتيجية الموضوعة.

ج. **الأنا (Self):** تعرّف الأنا على أنها مجموعة من السلوكيات التي تنقل إحساس الشخص المبالغ فيه بالتفوق والذي غالباً ما يكون مصحوباً باستخفاف الآخرين أو التقليل من شأنهم (Toscano et al., 2018: 2). أنانية المدير التنفيذي نتيجة الازدواجية يكون لها عواقب ضارة على كيفية تفكير الموظفين وتصرفهم في مكان العمل، إذ يشعر الموظفون بأنهم ضحية للقيادة غير الفعالة والمتعطسة، فإن مخزون مواردهم ينخفض ويصبحون منشغلين بشدة بمستقبلهم التنظيمي (De Clercq et al., 2020: 2).

ثانياً. الحوكمة (Governance):

١. **مفهوم الحوكمة:** تشير الحوكمة إلى مجموعة معقدة من المنظمات والمؤسسات والجهات الفاعلة التي تستمد قوتها من مجلس الإدارة، حيث أرادوا من خلال تطبيق الحوكمة منع حدوث مثل هذه الأزمات (Boadu, 2013: 29)، كما أنها أنظمة للقواعد على جميع مستويات النشاط البشري بهدف اتخاذ القرارات وبآليات مصممة لضمان سلامتها وازدهارها وتماسكها واستقرارها واستمراريتها، فالحوكمة هي القواعد والأشكال التي توجه عملية صنع القرار الجماعي ليس بشأن فرد واحد بل عن مجموعات من الأفراد أو المنظمات أو أنظمة المنظمات التي تتخذ القرارات (Stoker, 2006: 41).

إن حوكمة المنظمات أصبحت تحتل أهمية كبيرة على المستوى العالمي في الوقت الراهن، وأهمية أيجاد السبل الكفيلة لتطبيقها داخل منظمات الاعمال، ومما زاد من أهميتها دورها في

تحسين الأداء الاقتصادي والاستثماري والمالي، وضرورة تطبيقها لضمان حقوق المساهمين والمستثمرين والمجتمع (غادر، ٢٠١٢: ٢). وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المنظمات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة. (Bennett et al., 2018: 26)

٢. **أبعاد الحوكمة:** تشمل الحوكمة على مجموعة من الأبعاد وكما اشار اليها: (Burak et al., 2017: 10) (Lee, 2017: 428) (Lejárraga et al., 2013: 106) (Dragomir, 2019: 177-178)

أ. **الشفافية (Transparency):** وصف (Lejárraga et al., 2013: 106) الشفافية على انها ما يميز الحكومات والمنظمات والأفراد عن الانفتاح في الكشف الواضح عن قواعد المعلومات والخطط والعمليات والإجراءات، ومبدأ يتيح للمتضررين من القرارات الإدارية أو المعاملات التجارية أو العمل الخيري معرفة ليس فقط الحقائق والأرقام الأساسية ولكن أيضاً الآليات والعمليات، كما وصفها ايضاً بسهولة الحصول على معلومات حول التغييرات والسياسات واللوائح التي تؤثر على الأنشطة الاقتصادية للمنظمات.

ب. **المساءلة (Accountability):** أكد (Dragomir, 2019: 177-178) ان المساءلة هي وسيلة لترسيخ العلاقات بين المنظمات، وتحديد المسؤوليات، والسيطرة على السلطة، وتعزيز الشرعية، وتعزيز الديمقراطية في نهاية المطاف، والهدف من وضع المساءلة هو خلق الثقة في مؤسسات الحكم، كما أنه يمكن اعتبار مبدأ المساءلة كعلامة تجارية لحوكمة المنظمات باعتبارها احدي المعايير الاجتماعية التي تكون مجتمعةً (معايير حوكمة المنظمات) والتي من خلال تطبيقها يتبين كيف تتعامل المنظمة مع استخدام واساءة استخدام السلطة، حيث يمكن من خلالها وصف الانماط الشرعية للسلطة المسيطرة.

ج. **الفاعلية (Effectiveness):** ويمكن وصف الفاعلية الى مدى تحقيق منظمة ما لأهدافها، إذا ما أعطيت الموارد والوسائل المطلوبة دون إعاقة وسائلها ومواردها ودون فرض ضغوط لا داعي لها على أعضائها، وعلى الرغم من أن الأهداف قد تختلف من منظمة إلى أخرى مما يؤدي إلى معايير تشغيل متنوعة للفاعلية، فإن فكرة الهدف نفسها قابلة للتطبيق على جميع المنظمات (Lowe & Soo, 1980: 6). وأنها قدرة العملية على تلبية المتطلبات والأهداف والأولويات المتعلقة بالزبائن وفي المقام الأول أصحاب المنظمة، وتركز الفاعلية على كيفية مساهمة عملية البناء في زيادة القيمة للمالكين والمستخدمين، اذ تقيس الفاعلية تحقيق غرض المنظمة على المدى الطويل (Zidane & Olsson, 2017: 4).

د. **الإنصاف (العدالة) (Justice):** يشير مبدأ الإنصاف إلى حقيقة أن حوكمة المنظمات تعامل المساهمين وأصحاب المصلحة على قدم المساواة في جميع أنشطتها ومنع تضارب المصالح العكسي والمحتمل الذي قد ينشأ بهذه الطريقة، كما يسمح هذا المبدأ لمديري الأعمال بأن يكونوا على مسافة متساوية من جميع القطاعات للتأثر بالقرارات التي سيتم اتخاذها وحماية ليس فقط حقوق قطاع معين ولكن أيضاً حقوق جميع الأطراف اللازمة لبقاء المنظمة (Burak et al., 2017: 10).

ثالثاً. **مستقبل المنظمات (Organizations Future):** يرتبط التطور الناجح والبقاء على قيد الحياة لمنظمة ما بالاستراتيجيات التي تنشئها وتنفذها لإدارة الموارد الملموسة وغير الملموسة، ووضعها في بيئة الأعمال، ونظراً لخصوصيات الواقع المعاصر الذي يتميز بالتغيير المستمر، فإن المنظمات تطبق مناهج مختلفة لتعزيز مزاياها التنافسية، كما ان القيم غير الملموسة غير القابلة للتصرف (السمعة، وثقافة المنظمة، والهوية التنظيمية والمنظمة، وصورة المنظمة) إذا تم تصميمها وإدارتها بكفاءة (Dimitrova, 2016: 5).

١. **مفهوم مستقبل المنظمة:** يشير (Dimitrova, 2016: 4) بأن مستقبل المنظمة يمثل القيمة غير الملموسة للمنظمة التي تولد مزايا تنافسية إذا تم بناؤها بشكل احترافي على المستوى الاستراتيجي، إذ يولد مستقبل المنظمة مزايا تنافسية كبيرة عندما تهدف الاستراتيجيات الموضوعية لإدارتها إلى إحداث تحول إيجابي في استدامتها. كما أكد كل من (Beheshtifar & Korouki, 2013: 16) ان مستقبل المنظمة يرتبط بمستوى الثقة الذي تحققه المنظمة للزبائن، إذ أن المنظمة تلتزم بمجموعة من القيم الأساسية، وتتصرف بنزاهة، وتحمل المسؤولية عن أخطائها من خلال إصلاحها بسرعة، وتوفر سلع وخدمات عالية الجودة، وتعامل الموظفين بشكل جيد، وتعيد القيمة العادلة لمساهميها.

يسرد (Feldman et al., 2014: 5) الفوائد الرئيسية لمستقبل المنظمة انعكاساً على النحو

الآتي:

- أ. ان مستقبل المنظمة ينعكس في الصورة الحالية لتصورات الزبائن لجودة المنتجات أو الخدمات.
- ب. ان مستقبل المنظمة ينعكس بناءً على تحسين قدرة توظيف واستبقاء الموظفين المؤهلين في المنظمات.
- ج. ان مستقبل المنظمة ينعكس من خلال رفع الروح المعنوية للموظفين وبالتالي رفع الإنتاجية.
- د. ان مستقبل المنظمة ينعكس من خلال حماية قيمة المنظمة من خلال تقليل تأثير التدقيق و/أو الأزمات و/أو الهجمات التنافسية.
- هـ. ان مستقبل المنظمة ينعكس من خلال جذب عدد أكبر من المستثمرين (مصدقية جيدة) التي تشير إلى ارتفاع القيمة السوقية وتقليل المخاطر بالنسبة للمنظمة.
- و. ان مستقبل المنظمة ينعكس عبر تمييز المنظمة عن منافسيها وتحديد موقع أفضل في السوق.

٢. أبعاد مستقبل المنظمة:

أ. **المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility):** وتعرف مسؤولية المنظمات بأنها مجموعة من السياسات والممارسات والبرامج التي يتم دمجها في جميع العمليات التجارية وعمليات صنع القرار، وتهدف إلى ضمان زيادة المنظمة للتأثيرات الإيجابية لعملياتها على المجتمع، تتحمل المنظمات الاستباقية مسؤولية تتجاوز الجوانب المالية وتأخذ في الاعتبار آثارها البيئية والاجتماعية (Spitzeck, 2009: 497). وتشير المسؤولية أيضاً إلى الاستراتيجيات التي تجري فيها المنظمات أعمالها بطريقة أخلاقية وصادقة ومفيدة للمجتمع من حيث التنمية، إذ ان الحوكمة تتحسن عندما تمتاز بالمسؤولية (Salhi et al., 2019: 3).

ب. **الابتكار (Innovation):** من أهم العوامل التي تحدد نجاح منظمة ما في المستقبل في العديد من الصناعات هو خلق والحفاظ على سمعة إيجابية في السوق، يعتمد إنشاء مثل هذه السمعة على عدة عوامل، من بينها المعرفة والابتكار والجودة والتمايز التي تعتبر مهمة بشكل خاص في تحديد

صورة إيجابية لمنظمة جديدة (Hormiga & García, 2016: 428). يُعرّف الابتكار بأنه إنتاج أفكار جديدة لخلق قيمة مستدامة للزبائن، وتبني هذه الأفكار في منتجات جديدة، وعمليات جديدة وإجراءات إدارية، وأن الابتكار قد يكون مرتبطاً بجميع الجهات الفاعلة والعمليات فيما يتعلق بإعداد الخدمة للعرض التقديمي وعرضها، وقسم الابتكار إلى ثلاثة أنواع، الابتكار في الخدمات، الابتكار في العمليات، والابتكار الإداري (Yaşlıoğlu, 2013: 360).

ج. جودة الخدمات (Quality of services): بشكل عام، يتم التعرف على الجودة كقيمة أساسية قادرة على توليد ميزة تنافسية من خلال تمييز المنتج/الخدمة، إن تأثيرها الإيجابي يجعل جودة الخدمة قضية أساسية لأنها تؤثر على ولاء الزبائن، وأن الاحتفاظ بالزبائن له تأثير دائم على الحصة السوقية للمنظمة وتحسين سمعتها على المدى الطويل (Ghasemian et al., 2014: 30-31).

رابعاً. العلاقات الرابطة بين متغيرات الدراسة: ازداد الاهتمام بسمعة المنظمة ومستقبلها بمرور الوقت وذلك لإدراك المديرين والعاملين في المنظمات لأهميتها في استدامة المنظمات وتحقيق أعلى الأرباح، وكسب ولاء الزبائن والعاملين، وتحقيق الميزة التنافسية، إذ إن مستقبل المنظمة يأتي أساساً من سمعتها في المستقبل وتمثل سمعة المنظمة التقييم الذي تحصل عليه المنظمة من قبل أصحاب المصالح، والزبائن والجمهور والمجتمع بصورة عامة، والمصادقية التي تتمتع بها في سياساتها وانظمتها وعملياتها وادائها، أشار (Bravo et al., 2015: 363) إلى أن المسؤولية النهائية عن تحقيق مستقبل المنظمات والحفاظ عليه تقع على عاتق مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، إذ أكدت الدراسة على أهمية مستقبل المنظمة وأهمية الدور الذي يؤديه المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة الآخرين في إدارة مستقبلها، إذ إن الشخص المسؤول بشكل أساسي عن إدارة مستقبل المنظمات هو المدير التنفيذي، والذي يكون سلاح ذو حدين، أما يكون بقدر عالي من المسؤولية والشفافية ويكون قائداً ريادياً يسعى بالمنظمة إلى مستقبل أفضل، أو قد يكون المدير التنفيذي مزدوج المهام يسيء إلى سمعة المنظمة ومستقبلها، من هنا تأتي الحاجة إلى دور مجلس الإدارة في مراقبة أداء المدير التنفيذي والحد من الازدواجية، فالحوكمة التي هي مجموعة الأنظمة والمبادئ والعمليات التي تحكم المنظمة من خلالها، وأنها توفر المبادئ التوجيهية لكيفية توجيه المنظمة أو التحكم فيها، بحيث يمكنها تحقيق أهدافها وغاياتها بطريقة تضاف إلى مستقبل المنظمات، وهي مفيدة أيضاً لجميع أصحاب المصلحة على المدى الطويل، وتستند حوكمة المنظمات إلى مبادئ مثل إجراء الأعمال بكل نزاهة وإنصاف، والشفافية فيما يتعلق بجميع المعاملات، وإجراء جميع الإفصاحات والقرارات اللازمة، والمساءلة والمسؤولية تجاه أصحاب المصلحة والالتزام لممارسة الأعمال التجارية بطريقة أخلاقية (Vintila & Duca, 2013: 88). كما أنه تجدر الإشارة إلى أهمية العلاقة بين حوكمة المنظمات وأداء الأعمال، إذ تخلق حوكمة المنظمات توازناً بين الأهداف الشخصية والمجتمعية وكذلك الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، في إطار هذا الفهم، تصبح الأعمال متوافقة مع البيئة، والامتثال للبيئة يحسن الأداء، يُقال إن أكبر التأثيرات الملحوظة لممارسات حوكمة المنظمات ستكون على أداء المنظمات، نظراً لأن حوكمة المنظمات تتضمن أيضاً تطبيقات حماية المستثمرين الذين يقدمون الأموال للشركة، فهي تتكون من كل الآليات المؤسسية والقائمة على السوق التي ستشجع اتخاذ القرارات التي تزيد من قيمة المنظمة، تقترح نظرية حوكمة

المنظمات أن هناك علاقة إيجابية بين حوكمة المنظمات وأداء المنظمة وبالتالي مستقبلها (Burak et al., 2017: 12).

المبحث الثالث: الإطار العملي

تتطلب المعالجات المنهجية للبحوث العلمية النظر الى المتغيرات المبحوثة من زوايا متعددة لتحقيق صورة شاملة للمتغيرات المؤثرة والمتأثرة او كما تسمى احصائياً في نمذجة المعادلة البنائية بالمتغيرات الخارجية (المستقلة) والمتغيرات الداخلية (التابعة)، فضلا عن المتغيرات الوسيطة و المعدلة، ولتحقيق ذلك ومعرفة اثر ازدواجية القيادة في مستقبل المنظمات من خلال الدور المعدل للحوكمة عبر التأكد من فرضية الدراسة الرئيسية والتي تنص (تتعديل العلاقة إيجابيا بين ازدواجية القيادة ومستقبل المنظمة من خلال الحوكمة كمتغير معدل للعلاقة)، فقد حتم ذلك على الباحثان ان يختبرا مخطط بحثهم شموليا، من خلال استخدام النمذجة البنائية، ولأن العينة المبحوثة كانت اقل من (100) فقد التجأ الباحثان الى برنامج (SMART, PLS3).

ومن الجدير بالذكر ان عملية التعديل (المعدل) تصف الحالة التي تكون بها العلاقة بين متغيرين غير ثابتة، ولكنها تعتمد على قيم متغير ثالث وهو المتغير المعدل، اذ يقوم المتغير المعدل بتغيير قوة العلاقة او حتى اتجاهها بين متغيري الدراسة (Hair et al., 2014: 37). بمعنى ان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع يعتمد اساسا على متغير ثالث ويسمى تأثيره بالعلاقة المعدلة (Hair et al., 2014: 115). وبالتالي فالمتغير المعدل هو متغير كمي او نوعي يؤثر في اتجاه العلاقة او قوتها ما بين المتغير المستقل (الخارجي) والمتغير التابع (الداخلي). (Baron & Kenny, 1986: 1174)

وبناء على ذلك فإن النمذجة بالمعادلة البنائية بطريقة المربعات الجزئية (SEM-PLS) تقوم على خطوتين، تتمثل الاولى باختبارات الصدق والثبات التي تتمثل بتقييم نموذج القياس في حين تتمثل الثانية في اختبار نموذج البناء (Hair et al., 2014: 245) وبالتالي سوف نقوم بالآتي:

اولاً. **تقييم نموذج القياس:** تتطلب النمذجة بداية التأكد من قابلية البيانات المجمعة لقياس المتغيرات والتعرف على ما تتضمنه من موثوقية في القياس وثباته في عدة ظروف لقياس ذات المتغير الذي بنيت من اجله، وتقسم هذه الاختبارات الى:

١. صدق التقارب (Convergent Validity): وهو اختبار يقيس قدرة المتغيرات على تفسير الشيء التي وضعت من اجله من خلال قياس صدقها وثباتها عبر اسلوبين وهما: ثبات التركيب (Composite Reliability) وهو يقيس قدرة المتغير على قياس ما مطلوب منه تحت ظروف مختلفة وقيمه تنحصر بين (0-1) فكلما كانت القيمة مرتفعة كلما دل ذلك على ثبات المتغير وان الفقرات التي قيس بها كانت تمثله تمثيلا صحيحا، واقل قيمه مرضية لهذا المؤشر هي (0.70)، بينما يتمثل الاسلوب الثاني بمتوسط التباين المستخلص (Average variance extracted) الذي يجب ان يكون أكبر من (0.50) وهو مربع ثبات التركيب للمتغير.
٢. الصدق التمييزي (Discriminant Validity) ويشير الى تمثيل الاسئلة للمتغير وعدم تداخلها مع المتغيرات الاخرى التي يشار اليها بمشكلة الارتباطات الذاتي، ويقاس الصدق التمييزي من خلال التحميلات الخارجية (Outer loadings) التي يجب ان تكون هي الاخرى أكبر من (0.70) ومعيار فورنل لاركر (fornell-larcker) الذي يقيس الترابطات بين التحميلات الخارجية والتي

بدورها يجب ان يكون الارتباط للمتغير مع نفسه أكبر من جميع الارتباطات لنفس المتغير مع للمتغيرات الأخرى (Hair et al., 2014: 206) وبعد اجراء التحليل تبين للباحث النتائج في الجدول (٢) الذي يلخص الاختبارين السابقين فضلا عن الصدق التمييزي (التحميل الخارجي) ومعيار فورنل لاركر:

الجدول (٢): تقييم نموذج القياس

المتغيرات	الابعاد	الصدق التمييزي		الصدق التقاربي	
		التحميل الخارجية	معيار فورنل لاركر	ثبات التركيب	متوسط التباين المستخلص
معيار المقارنة		<0.70		<0.70	<0.50
ازدواجية القيادة	الانتهازية	0.851	0.888	0.918	0.789
	الانا	0.914			
	الثقة المفرطة	0.898			
الحوكمة	العدالة	0.892	0.913	0.952	0.833
	الفاعلية	0.955			
	المساءلة	0.862			
	الشفافية	0.940			
مستقبل المنظمة	الابتكار	0.901	0.933	0.953	0.871
	جودة الخدمات	0.930			
	المسؤولية الاجتماعية	0.968			

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات برنامج (SMART, PLS3). يظهر الجدول (٢) ان متغيرات الدراسة قد حققت صدق وثبات عالي، وبالتالي فهي تمثل

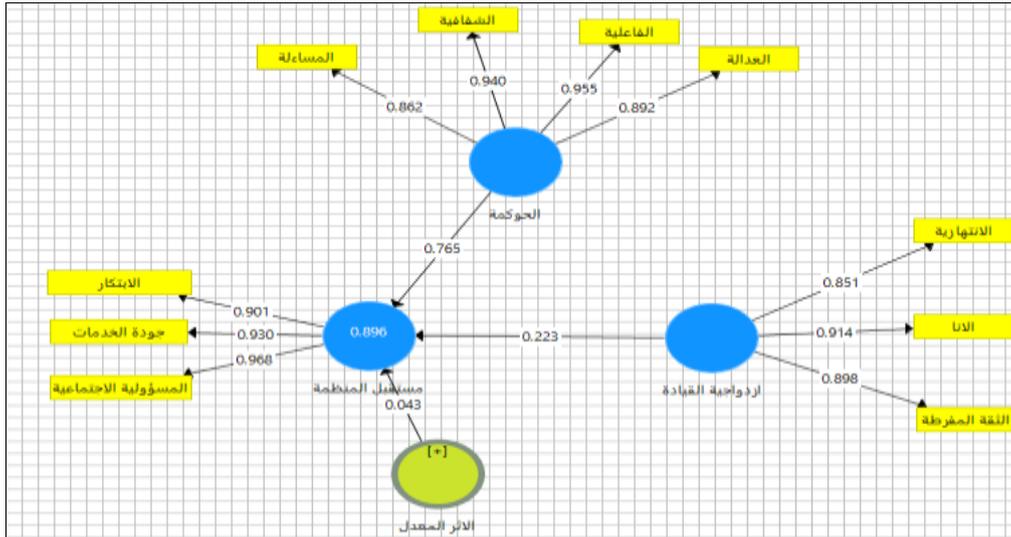
قياس المتغيرات تمثيلا صحيحا، اما على المستوى التفصيلي فيمكن رؤية الاتي:

١. كانت التحميل الخارجي (Outer Loading) للأبعاد ضمن المستوى المقبول، بل المستوى الممتاز وهي تدل على ان الابعاد الفرعية للمتغيرات لها القدرة على قياس متغيراتها وتعبر عما بنيت لأجله في المصارف المبحوثة.

٢. ان معيار فورنل لاركر (Fornell Larcker) حقق ترابطا لكل متغير مع نفسه اعلى بكثير من ارتباطه مع المتغيرات الاخرى، اذ كان ارتباط ازدواجية القيادة مع نفسها (0.888) بينما كان ارتباطها مع الحوكمة (0.860) ومع مستقبل المنظمات (0.839)، في حين كان ارتباط الحوكمة مع نفسها (0.913) ومع مستقبل المنظمات (0.903) وارتباطها مع ازدواجية القيادة (0.860) السابق ذكره، وكان ارتباط مستقبل المنظمات مع نفسه (0.933)، اما ارتباطه مع ازدواجية القيادة والحوكمة كما تم ذكرهما اعلاه وهما (0.839) (0.903) على التوالي.

٣. كان ثبات التركيب ضمن الحدود المقبولة للمتغيرين وحسب معيار المقارنة الظاهر في الجدول (٢) الذي يظهر كيفية تجاوز العتبة المسموحة (70%) لثبات التركيب و (50%) لمتوسط التباين المستخلص.

ثانياً اختبار النموذج البنائي: تتمثل الخطوة الثانية في نمذجة المعادلة البنائية في اختبار النموذج البنائي، وهي لا يمكن البدء بها الا بعد اجتياز الخطوة الاولى المتمثلة بتقييم نموذج القياس وبعد ان تم التحقق من مصداقية وموثوقية المتغيرات، وبعد اجراء التحليل ظهرت النتائج كما في الشكل (٢):



الشكل (٢): القوة التفسيرية للمتغيرات

المصدر: مخرجات برنامج (SMART, PLS3).

يظهر الشكل (٢) ان ازدواجية القيادة بأبعادها (الانتهازية، الاناء، الثقة المفرطة) تفسر ما نسبته (0.896) من التغيرات الحاصلة في مستقبل المنظمات بأبعادها (الابتكار، جودة الخدمات، المسؤولية الاجتماعية) من خلال الدور المعدل للحكومة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، العدالة، الفاعلية) ولكي يستطيع الباحثان معرفة اتجاه وقوة التأثير لازدواجية القيادة في مستقبل المنظمات من خلال الدور المعدل للحكومة. فقد التجأت لتقنية البسترة (Bootstrapping) وهي من أفضل الأساليب الإحصائية من ناحية القوة لمعرفة معاملات الميل في برنامج (SMART, PLS3) وكما في الجدول (٣) الآتي:

الجدول (٣): اختبار البسترة لتقييم معنوية العلاقات

المعنوية	اختبار	الانحراف	متوسط	المعينة	
P	(T)	المعياري	العينة	الاصلية	
0.013	2.497	0.084	0.218	0.223	ازدواجية القيادة << مستقبل المنظمات
0.000	9.239	0.083	0.769	0.765	الحكومة <<< مستقبل المنظمات
0.233	1.195	0.036	0.044	0.043	الادوية القيادة << مستقبل المنظمات

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (SMART, PLS3).

وان المتابعة للنتائج في الجدول (٣) تحقق تصورا لدى الباحثان حول اهمية المتغيرات المبحوثة من ناحية ان ازدواجية القيادة قد اثرت اساسا في مستقبل المنظمات لتأتي الحكومة تزيد وتعظم مع هذا التأثير، الا ان المتغير المعدل قد عدل من العلاقة لكنه غير معنوي والسبب في ذلك يرجع الى ادراكات عينة الدراسة لطبيعة العمل المصرفي الموجود في المنظمات المبحوثة، ويتلخص ذلك من خلال الملاحظات التي لاحظها الباحثان في ان القيادة الموجودة في هذه المصارف المتمثلة بالمدير التنفيذي تمثل الثقل الاكبر في عمل المصارف ويرجع السبب في ذلك ان اغلب هذه المصارف هي مصارف أهلية (عائلية) ان صح التعبير وبالتالي فإن مجلس الإدارة يمثل الادارة التنفيذية والعكس صحيح، ورؤية هذه التأثير تتضح اكثر من خلال النموذج الشامل الدراسة وكما في الشكل (٣):

ثانياً. التوصيات:

١. على المصارف الاهلية التخلص من مشكلة الازدواجية على مستوى القيادة، وذلك عن طريق تكليف قيادة المجلس الى مدراء خارجيين او داخليين على شريطة الا يكون هو نفس الشخص المدير التنفيذي في المصرف.
٢. على المصارف الاهلية التحلي بالوضوح والصدق في المعاملات، وتقديم المصلحة العامة ومصالح المساهمين على المصالح الذاتية، الذي بدوره يزيد من قدرة العاملين لتحقيق الاهداف العامة.
٣. ان على المصارف المبحوثة ايلاء المزيد من الاهتمام بتطبيق الحوكمة من أجل ضمان تحسين سمعتها، خصوصاً أن الشركات المبحوثة تعاني من ضعف إدراك الزبائن لتلك السمعة.
٤. تفعيل الدور الرقابي لمجلس الادارة والعمل على استقلالية المجلس للقيام بواجباته الرقابية لتحسين مستقبل المصارف المبحوثة.
٥. ايلاء المزيد من الاهتمام بتحقيق العدالة والمساءلة والاهتمام بتوضيح الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات للعاملين، فضلاً عن أهمية دور الافصاح والشفافية في تحسين مستقبل المصارف المبحوثة.
٦. على المصارف المبحوثة الاهتمام بإعداد برامج ادارية وتدريبية عالية المستوى حيث الوصول الى الكفاءة المطلوبة.
٧. على المصارف المبحوثة الاهتمام أكثر بالإفصاح والشفافية، من خلال الإفصاح عن الاسهم إن وجدت، والمكافآت والتعويضات لأعضاء مجلس الادارة، وتسييد التزاماتها المالية، مما يؤدي الى الاعجاب والثقة لدى جميع أصحاب المصالح.
٨. على مجلس الادارة ومنتخذي القرار في المصارف الخاصة، ايلاء اهتمام كبير في فهم دور الحوكمة لتطوير وتحسين مستقبل المصارف، من خلال إدراجها في استراتيجية الشركة ورؤيتها وجعلها هدف استراتيجي.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. غادر، محمد ياسين، ٢٠١٢، محددات الحوكمة ومعاييرها، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Beheshtifar, M., & Korouki, A., (2013), Reputation: An Important Component of Corporations' Value, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(7), 2222-6990.
2. Bennett, A., Nikolaos, L., Lisa, C., Joel, A., Fad, W., & Hee, N., (2018), Examining Follower Responses to Transformational Leadership from a Dynamic, Person-Environment Fit Perspective, Academy of Management Journal, 1-18.
3. Boadu, M., (2013), Ethical Dimensions of Corporate Governance Practice in Ghana: Building a Theoretical Perspective.
4. Bravo, F., Abad, C., & Briones, J. L., (2015), the board of directors and corporate reputation: an empirical analysis, Academia Revista Latinoamericana de Administración, Emerald.
5. Brown, J. R., Dev, C. S., & Lee, D. J., (2000), Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms, Journal of Marketing, 64(2), 51-65.

6. Broye, G., François, A., & Moulin, Y., (2017), the cost of CEO duality: Evidence from French leadership compensation, *European Management Journal*, 35(3), 336-350, Elsevier.
7. Burak, E., Erdil, O., & Altindag, E., (2017), Effect of corporate governance principles on business performance, *Australian Journal of Business and Management Research*, 5(7), 8-21.
8. Caniels, M. C., & Gelderman, C. J., (2010), the safeguarding effect of governance mechanisms in inter-firm exchange: the decisive role of mutual opportunism. *British Journal of Management*, 21(1), 239-254.
9. Corbetta, G., & Salvato, C., (2004), Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355-362.
10. De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S., (2020), Gossiping About an Arrogant Leader: Sparked by Inconsistent Leadership, Mitigated by Employee Resilience, *the Journal of Applied Behavioral Science*, 0021886320917520.
11. Dimitrova, Y. P., (2016), Communication strategies for reputation management of the company, *Romanian Journal of Economics*, 43(2 (52)), 5-13.
12. Dragomir, V. D., (2019), Accountability in the Name of Global Corporate Governance. A Historical Perspective, *The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania* www.asecu.Gr/files/Romania_Proceedings/20.Pdf, accessed, 7.
13. Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., & Velasquez Bellido, I., (2014), A new approach for measuring corporate reputation, *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 53-66.
14. Ghasemian, S. H. R., Azad, N., & Seyedaliakbar, H., (2014), a structural equation model of effective variables on service quality in capital industrial goods sector, *International Journal of Quality and Service Sciences*. Emerald.
15. Hair JR, Joseph F., Hult, G. Tomas M. Ringle, Christian M. Sarstedt, Marko., (2014), *A Primer on Partial Least Structural Equation modeling (PLS-SEM)*, SAGE Publications, Inc, USA. Emerald.
16. Hormiga, E., & García-Almeida, D. J., (2016), Accumulated knowledge and innovation as antecedents of reputation in new ventures. *Journal of Small Business and Enterprise Development* emerald.
17. Kim, K. H., Al-Shammari, H. A., Kim, B., & Lee, S. H., (2009), CEO duality leadership and corporate diversification behavior, *Journal of Business Research*, 62(11), 1173-1180. Elsevier.
18. Lejárraga, I., Shepherd, B., & van Tongeren, F., (2013), 4 Transparency in Nontariff Measures: Effects on Agricultural Trade, In *Nontariff Measures with Market Imperfections: Trade and Welfare Implications*, Emerald Group Publishing Limited. Emerald.
19. Lin, R., Li, F., & Olawoyin, A., (2020), CEO overconfidence and firm internationalization: the moderating role of experience and managerial discretion, *Nankai Business Review International*. Emerald.

20. Lowe, E. A., & Soo, W. F., (1980), Organisational Effectiveness-A Critique and Proposal, Managerial Finance. Emerald.
21. Salhi, B., Riguen, R., Kachouri, M., & Jarboui, A., (2019), the mediating role of corporate social responsibility on the relationship between governance and tax avoidance: UK common law versus French civil law, Social Responsibility Journal. Emerald.
22. Schultz, H. B., & Werner, A., (2005), Reputation management, Retrieved June 13, 2005. oxford.
23. Spitzbeck, H., (2009), the development of governance structures for corporate responsibility. Corporate Governance: International Journal of Business in Society, 9(4), 495-505. Emerald.
24. Stoker, G., (2006), Public value management: a new narrative for networked governance? The American review of public administration, 36(1), 41-57.
25. Toscano, R., Price, G., & Scheepers, C., (2018), the impact of CEO arrogance on top management team attitudes. European Business Review. Emerald.
26. Vintila, G., & Duca, F., (2013), Study on CEO duality and corporate governance of companies listed in Bucharest Stock Exchange. Romanian Statistical Review Supplement, 61(2), 88-93.
27. Wijethilake, C., & Ekanayake, A., (2019), CEO duality and firm performance: the moderating roles of CEO informal power and board involvements. Social Responsibility Journal. Emerald.
28. Yaşlıoğlu, M., Çalışkan, B. Ö. Ö., & Şap, Ö., (2013), the role of innovation and perceived service quality in creating customer value: A study on employees of a call center establishment. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 99, 629-635. Elsevier.
29. Zidane, Y. J. T., & Olsson, N. O., (2017), Defining project efficiency, effectiveness and efficacy, International Journal of Managing Projects in Business. Emerald.